



جامعة تيسمسيلت



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع

نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها على أداء المنظمة

—دراسة حالة—

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف :

الأستاذ الدكتور: العيداني إلياس

من إعداد الطالب:

نقاز مخطار

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	أ.د صلاح محمد
مشرفا ومؤطرا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	أ.د العيداني إلياس
ممتحنا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر "أ"	د. بوزكري الجيلالي
ممتحنا	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر "أ"	د. محمودي أحمد
ممتحنا	جامعة تيارت	أستاذ	أ.د. مجدوب خيرة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر "أ"	د. قويدر بورقبة

السنة الجامعية 2022/2021

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدان الكريمان حفظهما الله ورعاهما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى عائلتي وبالأخص أبنائي السلطان مروان، والملكة رانيا، والكتكوتة سيرين.

إلى أصدقائي وزملائي

إلى أساتذتي

وإلى كل طلاب العلم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على النبي محمد ﷺ

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد المساعدة في انجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

الأستاذ الدكتور المشرف -العيداني إلياس- الذي قدم لي كل العون والمساعدة بنصائحه وتوجيهاته السديدة، حرصا على اتمام العمل، كما ساهم في وضع بصمته المميزة لإثراء موضوع الأطروحة فجزاه الله عنا خير الجزاء.

وأتوجه بالشكر لكل الأساتذة والباحثون في معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

إلى مسؤولي المؤسسات الصناعية بولاية تيسمسيلت نظير التسهيلات المقدمة لنا.

وإلى كل من قدم لنا المساعدة من قريب أو بعيد لإنهاء ومناقشة هذه الأطروحة.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة -أعضاء لجنة المناقشة- لتخصيصهم لجزء من وقتهم لتمحيص هذا العمل ومناقشته.

شكرا لكم جميعا.....

نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها على أداء المنظمة

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها (المعلومات، والأفراد، وتكنولوجيا المعلومات)، في أداء المنظمة بأبعاده (الاستراتيجية، والقيادة، والموهبة، والثقافة، والسوق)، وحتى يمكن التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية، والمتغير التابع أداء المنظمة، تم توزيع استمارة استبيان على عينة مكونة من 58 مؤسسة صناعية، أما عدد أفراد العينة فقد بلغ 129 يمثلون القيادات الإدارية في مختلف المستويات، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن هناك تأثير لنظم المعلومات الاستراتيجية على أداء المؤسسات قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المعلومات، نظم المعلومات، الاستراتيجية، الأداء، المنظمة.

Strategic information systems and their impact on the performance of the organization

Abstract in English:

This study aims to know the impact of strategic information systems in its dimensions (information, people, and information technology) on the organization's performance in its dimensions (strategy, leadership, talent, culture, and the market), and in order to identify the nature of the relationship between the independent variable, strategic information systems, and the dependent variable Organization's performance, a questionnaire was distributed to a sample of 58 industrial establishments, while the number of sample individuals reached 129, representing administrative leaderships at various administrative levels, and the study reached a set of conclusions, the most important of which was that there is an impact of strategic information systems on the performance of the institutions under study.

Key words: Information, Information systems, Strategy, Performance, Organization.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
الإهداء	
شكر وتقدير	
I	الملخص
III	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الجداول
أ - س	المقدمة العامة
الفصل الأول: أداء المنظمة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء
3	المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء
4	أولاً: الاتجاه السياسي الاجتماعي.
4	نيا: الاتجاه الفكري التطوري
5	لثا: اتجاه الاساليب الفنية
5	المطلب الثاني: مفهوم الأداء ومكوناته
6	أولاً: مفهوم الأداء
9	نيا: مكونات الأداء
18	لثا: أسباب الإهتمام لأداء.
20	المطلب الثالث: مناهج الأداء في المنظمة
20	أولاً: إدارة الأداء وتقييم الأداء
23	نيا: أساليب إدارة الأداء
24	لثا: الأداء الاستراتيجي
26	المبحث الثاني: قياس الأداء في المنظمة
26	المطلب الأول: قياس الأداء

فهرس المحتويات

27	أولاً: تعريف قياس الأداء
30	نيا: أهمية قياس الأداء
31	لثا: أهداف قياس الأداء
32	رابعاً: تحليل مؤشرات الأداء
34	المطلب الثاني: أنواع مقاييس الأداء
34	أولاً: المقاييس الوصفية
34	نيا: مقاييس التشخيص
35	لثا: المقاييس التنبؤية.
36	رابعاً: هرمية قياس الأداء
37	المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء المعاصرة
37	أولاً: نظم قياس الأداء التقليدية
38	نيا: نوع المعلومات لقياس أداء المنظمة
39	لثا: النماذج الرئيسية لنظم قياس الأداء
53	المبحث الثالث: تحسين الأداء في المنظمة
53	المطلب الأول: مفاهيم حول تحسين الأداء في المنظمة
54	أولاً: تعريفات وأساليب تحسين الأداء
55	نيا: فجوة الأداء
56	لثا: قسم تحسين الأداء.
57	المطلب الثاني: مراحل ومداخل تطور تحسين الأداء
57	أولاً: مراحل تطور تحسين الأداء
60	نيا: نظرت تحسين الأداء
61	لثا: مداخل تحسين الأداء
63	المطلب الثالث: تأثير أنظمة المعلومات في أداء المنظمة
63	أولاً: التأثير في الأداء.
63	نيا: التأثير في المنظمة.
64	لثا: التأثير في الأفراد

فهرس المحتويات

65	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات حول نظم المعلومات الاستراتيجية	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: نظم المعلومات
66	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول البيانات والمعلومات والمعرفة
66	أولا: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة
71	نيا: جودة البيانات والمعلومات والمعرفة
73	لثا: الخصائص الأساسية للمعلومات
74	رابعا: أنواع المعلومات.
75	خامسا: مستوى المعلومات في المنظمة
76	المطلب الثاني: المعلومات كنظام
76	أولا: مفهوم نظام المعلومات
78	نيا: أهمية نظم المعلومات
79	لثا: تطور مصادر نظم المعلومات
80	رابعا: سمات مجتمع المعلومات في المنظمة
81	خامسا: العوامل المؤثرة في تطور نظام المعلومات
83	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات
83	أولا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات
84	نيا: تطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
87	لثا: أهمية تكنولوجيا المعلومات وأرها على المنظمة
89	رابعا: قدرات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة
91	المبحث الثاني: استراتيجية المنظمة
91	المطلب الأول: الأسس النظرية للاستراتيجية
91	أولا: تعريف الاستراتيجية
92	نيا: تطور مفهوم الاستراتيجية.
93	لثا: النظرات والنماذج الفكرية في الاستراتيجية.

فهرس المحتويات

94	رابعاً: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي
98	المطلب الثاني: ماهية الإدارة الاستراتيجية
98	أولاً: مفهوم الإدارة
99	نيا: الإدارة الاستراتيجية.
100	لثا: أهمية الإدارة الاستراتيجية
102	رابعاً: مكونات الإدارة الاستراتيجية
104	المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية
104	أولاً: الاستراتيجية العليا للمنظمة
105	نيا: استراتيجية وحدات الأعمال.
106	لثا: الاستراتيجية الوظيفية.
108	رابعاً: إدارة المعلومات حسب المستويات الإدارية.
109	المبحث الثالث: التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية
109	المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الاستراتيجية
111	أولاً: تعريف نظم المعلومات الاستراتيجية
112	نيا: دوافع ظهور أنظمة المعلومات الاستراتيجية.
112	لثا: أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية.
311	رابعاً: الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية.
116	خامساً: استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية.
117	سادساً: مؤشرات نظم المعلومات الاستراتيجية
119	المطلب الثاني: استراتيجية نظم المعلومات
120	أولاً: تعريف حول استراتيجية نظم المعلومات.
122	نيا: قيادة استراتيجية المعلومات
124	لثا: مثلث استراتيجية نظم المعلومات
125	المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات
126	أولاً: تعريف التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية
126	نيا: الفوائد المترتبة على التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية

فهرس المحتويات

127	لثا: عوامل النجاح في نظم المعلومات الاستراتيكية
128	رابعاً: صعوات التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيكية
129	خامساً: إقامة نظام متكامل للمعلومات في المنظمة.
133	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة	
135	تمهيد
136	المبحث الأول: واقع القطاع الصناعي
136	المطلب الأول: وضعية النشاط الصناعي في الجزائر
136	أولاً: الإصلاحات المطبقة.
137	نيا: بر مج النمو الجديد
137	المطلب الثاني: أهمية القطاع الصناعي
138	أولاً: أداء القطاع الصناعي في الجزائر
138	نيا: مساهمة القطاع الصناعي في القيمة المضافة
138	المطلب الثالث: تحديث القطاع الصناعي
138	أولاً: استراتيكية إنعاش القطاع الصناعي
139	نيا: عصنة المؤسسات الجزائرية
139	المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة ونتائجها
139	المطلب الأول: منهجية البحث وحدوده
141	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث
141	أولاً: مجتمع البحث.
142	نيا: عينة البحث
142	المطلب الثالث:
142	أولاً: القسم الخاص لبيات الشخصية.
143	نيا: القسم الخاص بنظم المعلومات الاستراتيكية وأداء المنظمة
144	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
144	المطلب الأول: اختبار صدق المقاييس المستخدمة

فهرس المحتويات

144	أولاً: اختبار صدق المقاييس المستخدمة.
147	نيا: اختبار معامل الثبات والصدق.
148	المطلب الثاني: الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة
149	أولاً: توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.
154	نيا: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية
157	لثا: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد أداء المنظمة
163	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والنتائج المحصل عليها
163	أولاً: علاقة الارتباط بين أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية وأبعاد أداء المنظمة
167	نيا: اختبار فرضيات التأثير
175	لثا: نتائج الدراسة
178	خلاصة الفصل:
180	الخاتمة العامة
187	قائمة المراجع
200	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ز	نموذج الدراسة	1
10	مكونات الأداء	1-1
35	اختلاف احتياجات قياس الأداء	2-1
43	ميزان منظورات بطاقة الأداء المتوازن BSC	3-1
48	مخطط نموذج EFQM	4-1
70	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	1-2
72	خصائص الجودة لكل عنصر من عناصر DIKAR	2-2
77	الاجراءات التي يمر بها نظم المعلومات	3-2
107	المستويات الثلاث للاستراتيجية	4-2
116	الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية	5-2
140	نموذج الدراسة	1-3
149	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	2-3
150	توزيع عينة الدراسة حسب السن	3-3
151	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4-3
152	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	5-3
153	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	6-3
174	الرسم البياني لمتغيري الدراسة	7-3

قائمة الأشكال والجداول

ثانيا: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	الأنواع الرئيسية للأداء	1-1
21	العلاقة والاختلاف بين إدارة الأداء وتقييم الأداء	2-1
57	مراحل تطور طرق تحسين الأداء	3-1
70	المقارنة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	1-2
70	خصائص الجودة لكل عنصر من عناصر DIKAR	2-2
79	مراحل استخدام المعلومات في المنظمة	3-2
96	مراحل تطور الفكر الاستراتيجي	4-2
141	توزيع عينة الدراسة حسب القطاع والنشاط	1-3
142	توزيع الاستبيان	2-3
143	مقياس ليكرت	3-3
144	قيمة معامل الارتباط الداخلي لعبارات المعلومات	4-3
145	قيمة معامل الارتباط الداخلي لعبارات الأفراد	5-3
145	قيمة معامل الارتباط الداخلي لعبارات تكنولوجيا المعلومات	6-3
146	قيمة معامل الارتباط الداخلي لعبارات أبعاد الأداء	7-3
148	نتائج معامل الثبات والصدق	8-3
149	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	9-3
150	توزيع عينة الدراسة حسب السن	10-3
151	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11-3
152	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	12-3
153	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	13-3
154	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المعلومات	14-3
155	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الأفراد	15-3
156	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تكنولوجيا المعلومات	16-3

قائمة الأشكال والجداول

157	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	17-3
158	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاستراتيجية	18-3
159	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده القيادة	19-3
160	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المهوبة	20-3
160	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الثقافة	21-3
161	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده السوق (العملاء)	22-3
162	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد أداء المنظمة	23-3
163	معاملات الارتباط بين الاستراتيجية وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	24-3
164	معاملات الارتباط بين القيادة وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	25-3
165	معاملات الارتباط بين المهوبة وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	26-3
165	معاملات الارتباط بين الثقافة وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	27-3
166	معاملات الارتباط بين السوق وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	28-3
167	معاملات الارتباط بين الأداء وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية	29-3
168	اختبار أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على استراتيجية المنظمة	30-3
169	اختبار أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على قيادة المنظمة	31-3
171	اختبار أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على ثقافة المنظمة	32-3
172	اختبار أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على سوق (العملاء) المنظمة	33-3
173	اختبار أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على أداء المنظمة	34-3

مقدمه

تمهيد:

تواجه المنظمة تحديات عديدة فرضت عليها منهجا استراتيجيا في عملها تجاه تحقيق أهدافها وضمن استمراريته في ظل بيئة متغيرة ومعقدة ومليئة لتحديات، حيث وجب على المنظمة البحث عن أفضل وأجود المعلومات الاستراتيجية لاستغلالها في تحقيق أهدافها، وهو الدور الذي تقوم به نظم المعلومات الاستراتيجية .

نظم المعلومات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لمواجهة التحديات وكذلك لخلق قيمة مضافة من خلال الإسهام في توفير المعلومات كمورد ثمين من موارد المنظمة، كونه وسيلة لا غنى عنها لتحسين نوعيتها التي من شأنها أن تساعد المنظمة في تحقيق الابداع وتكوين المعرفة، ومن هذه الأنظمة يدور الحديث عن نظم المعلومات الاستراتيجية الذي تحتاجها المنظمة مهما كان طبيعة نشاطها أو موقعها، فإنها تستحوذ على أهمية خاصة بعبء من الدور الذي تؤديه في حياة المنظمة كون النظام يقوم على إمداد مراكز القرار لمعلومات الاستراتيجية التي تحتاجها كمدخلات في لتحقيق أهدافها من خلال الأداء الذي تقوم به المنظمة وهذا يسهل على القيادة العليا في المنظمة على الإدارة الجيدة، فهي ملزمة على الاعتماد على استراتيجية واضحة المعالم ومسيرة التطورات عبر المحافظة على العملاء و البحث عن عملاء جدد.

تتواجد المنظمة في بيئة متغيرة وديناميكية ما جعلها في عمل مستمر وبحث دائم على الوسائل والطرق التي تضمن لها البقاء والاستمرار في تقديم السلع والخدمات لعملاء ذوي رغبات وتوجهات جديدة ومتجددة، فأصبحت المعلومة مورد هام يمكن الاعتماد عليه في مواجهة كل هذه التغيرات المتلاحقة للبيئة التي تنشط فيها المنظمة ولقد تزايد الاهتمام لمعلومات مواكبا للتطور التكنولوجي الحاصل في جميع الميادين دون استثناء، إذن الاهتمام لمعلومات أصبح ضرورة ملحة لا بد منها للمنظمات.

على هذا النحو أصبحت المنظمة تحتاج إلى حقائق ملموسة مدعمة لأرقام والبيانات، التي تساعد في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة والانتقال من الإدارة القائمة على الرأي إلى الإدارة القائمة على الحقائق والبيانات والمعلومات وتطوير نظام قياس الأداء الذي يهدف إلى تزويد الأشخاص المناسبين لمعلومات الصحيحة المتعلقة لأداء في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الصحيحة ، فإن جمع المعلومات المتعلقة لأداء يدفع إلى تحسين نتائج الأداء.

إن توفر البيانات والتكامل بينها وبين المعلومات المتحصل عليها، يؤدي حتما إلى وجود نظام معلومات استراتيجية، يمكن المنظمة من التأقلم مع الأنظمة المفتوحة التي تنشط فيها، من خلال الرصد الشامل لجميع

مقدمة

متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك البيئة المحلية والدولية، هذه الإحاطة بجميع المتغيرات تساعد المنظمة على قياس وتقييم الأداء، وتنفيذ الاستراتيجيات التي وضعتها هذه المنظمة.

من أجل تعظيم الفوائد والمكاسب من نظم المعلومات الاستراتيجية، وتقليل المشكلات، وتخفيف المخاطر المرتبطة استخدام مثل هذه الأنظمة، تم تحديد أفضل الممارسات الاستراتيجية لتوجيه استخدامها الفعال واستخدامها بشكل آمن أدى إلى ظهور تخصصات تصب في مصلحة نظم المعلومات الاستراتيجية مثل التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات الاستراتيجية، والذكاء الاصطناعي الاستراتيجي، كل هذا الإهتمام بنظم المعلومات الاستراتيجية ليس فقط بسبب أهميتها لأداء الأعمال ولكن أيضا للتأثير الطويل المدى على جميع جوانب الأداء.

مع استمرار الرقمنة في إحداث تغييرات سريعة في أعمال المنظمة، يجب أن تظل المنظمة مرنة من أجل الاستجابة السريعة للتغير، إذ يجب أن يكون موظفو المعلومات داخل هذه المنظمة قادرين على الاستجابة بسرعة لاحتياجات العمل المتغيرة، وتلبية رغبات العملاء وكسب عملاء جدد.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل التغيرات التكنولوجية المتصاعدة والتي مست مختلف الجوانب الإدارية، والإنتاجية،.... الخ، وتواجه المنظمة في وسط مليء ببيئات والمعلومات، تواجه هذه المنظمة تحديات كبرى خاصة طبقة الإدارة العليا في هذه المنظمات الأمر الذي يحتم على هذه الإدارة البحث على نظم معلومات يساعدها في مواجهة هذه التحديات. تتركز مشكلة البحث في مدى تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في أداء المنظمة.

ومما سبق تبرز إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

هل لنظم المعلومات الاستراتيجية تأثير على أداء المنظمة في القطاع الصناعي لولاية تيسمسيلت؟

ومنه يمكن طرح هذه الاسئلة الفرعية:

- هل لنظم المعلومات الاستراتيجية تأثير على إستراتيجية المنظمة؟
- هل لنظم المعلومات الاستراتيجية تأثير على قيادة المنظمة؟
- هل لنظم المعلومات الاستراتيجية تأثير على ثقافة المنظمة؟
- هل لنظم المعلومات الاستراتيجية تأثير على أسواق المنظمة؟
- هل لنظم المعلومات الاستراتيجية تأثير على مواهب المنظمة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

استنادا لإشكالية الدراسة نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد ثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على أداء المنظمة

الفرضيات الفرعية:

- يوجد ثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على إستراتيجية المنظمة.

- يوجد ثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على قيادة المنظمة.

- يوجد ثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على مواهب المنظمة.

- يوجد ثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على ثقافة المنظمة.

- يوجد ثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على السوق (العملاء) المنظمة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب على النحو التالي:

- إن نظم المعلومات الإستراتيجية حديثة العهد في الدول النامية، ولا زالت مبهمة وغامضة، لذا الدراسات والبحوث تظهرها إلى حيز التطبيق وتعطيها أهمية من خلال التعرف على مفاهيم وأنواع نظم المعلومات الإستراتيجية، والسعي للاعتماد عليها في المنظمة.

- يظن الباحث أن عصر اقتصاد المعرفة والاعتماد على المعلومة كمورد استراتيجي هو ما يدفع لمنظمة للاهتمام لبيات والمعلومات وسبل جمعها وترتيبها في نظام يسهل عملية استخدامها، ويساعد في تحسين أداء المنظمة.

مقدمة

- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في لفت نظر القيادة العليا للمنظمة بضرورة وضع نظم المعلومات الإستراتيجية ضمن اولو لها، لمواكبة التغيرات البيئية والتقنية والمعلوماتية، حتى يتسنى لها تقديم سلع متميزة ومتنوعة.
- ترجع أهمية هذا البحث إلى أهمية قطاع التطبيق، والمتمثل في المنظمة الصناعية ذات الطابع الاقتصادي لأن هذه المنظمات تؤثر في النمو الاقتصادي للبلد سره.

رابعاً: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس ثير نظم المعلومات الإستراتيجية على أداء المنظمة من خلال تصورات مجتمع الدراسة ، لإضافة إلى التعرف على خصائص وأبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية ، ومكوت الأداء في المنظمة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لمنظمات القطاع الصناعي محل الدراسة في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتحديد اتجاهات البحث المستقبلية.
- إقتراح نموذج يفسر علاقة التأثير بين متغيري الدراسة.

خامساً: حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- الحدود البشرية: الأفراد العاملون في المؤسسات الصناعية، من مدراء ونواب المدراء ورؤساء المصالح (المستويات الإدارية العليا).
- الحدود المكانية: المؤسسات الصناعية الناشطة على مستوى اقليم ولاية تيسمسيلت.
- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة الممتدة من اكتوبر 2020 إلى غاية فيفري 2021.
- الحدود الموضوعية: اعتمد الباحث في تحديد الأداء في المنظمة على (الإستراتيجية، القيادة، الثقافة، المهبة والسوق)، أما ما تعلق بنظم المعلومات الإستراتيجية فقد تم تحديده على أساس (المعلومات، الأفراد وتكنولوجيا).

سادسا: منهج الدراسة

يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، لوصف متغيرات الدراسة المتمثلة في نظم المعلومات الإستراتيجية وأداء المنظمة، أما في جانب دراسة حالة اعتمد على أسلوب التحليل وذلك بعد جمع البيانات عن طريق الاستبيان وتحليلها واستخلاص النتائج، وتم ذلك استخدام برمج (22)spss.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع:

- الاهتمام بنظم المعلومات بصفة عامة والتركيز على دراسة نظم المعلومات الإستراتيجية بصفة خاصة نتيجة التطور الحاصل في مجال المعلومات و البيئات؛
- معرفة التأثير الذي يمكن ان تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجة في أداء المنظمة؛
- مكانة المعلومة في مختلف المجالات وضرورة دراستها على مستوى المنظمة التي تقدم سلع وخدمات.

سابعا: نموذج الدراسة

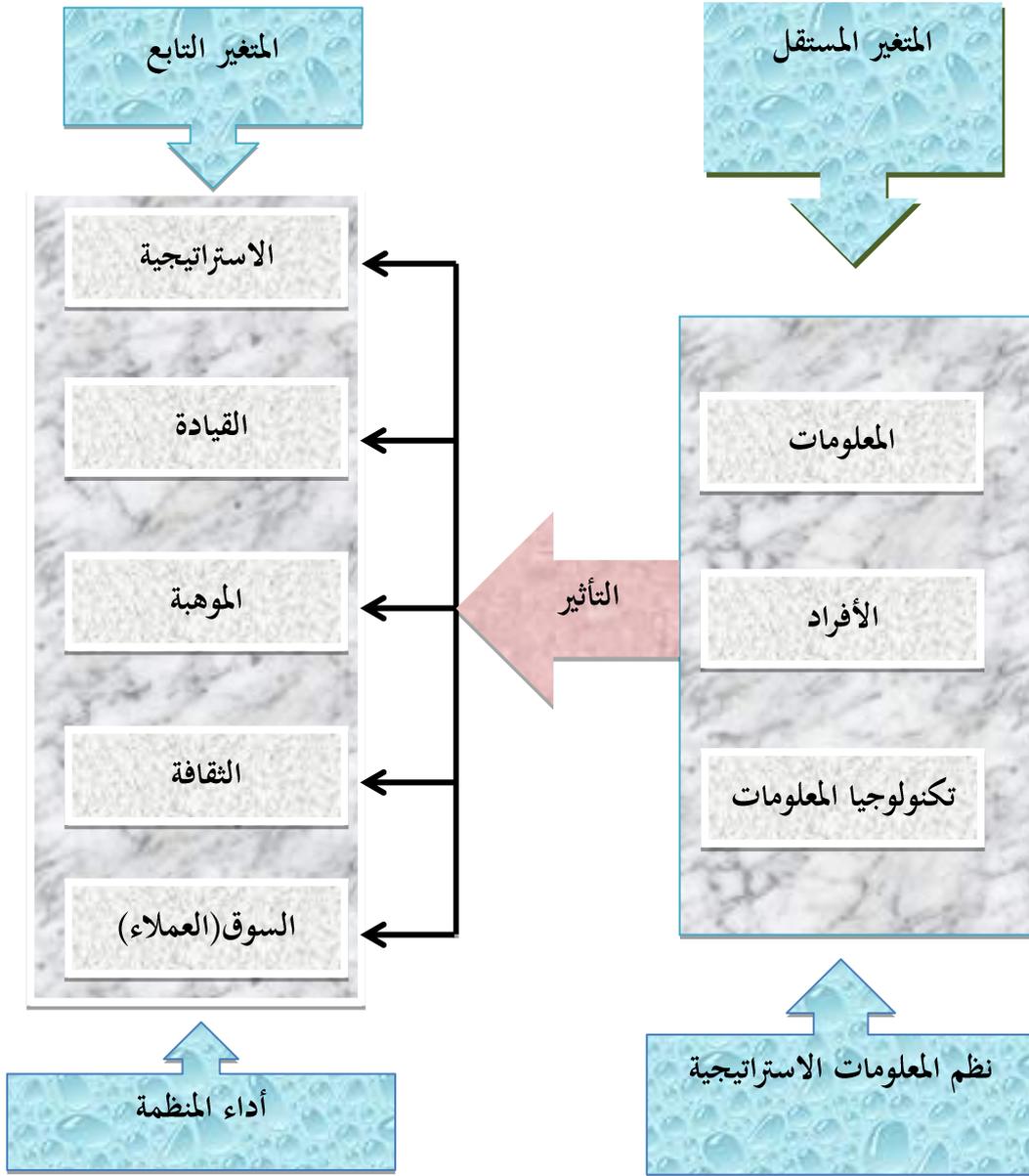
اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- أ- المتغير المستقل: نظم المعلومات الاستراتيجة.
- ب- المتغير التابع: أداء المنظمة.

متغيرات الدراسة	الأبعاد
المتغير المستقل: نظم المعلومات الاستراتيجة	المعلومات، الأفراد، التكنولوجيا
المتغير التابع: أداء المنظمة	استراتيجية، القيادة، الثقافة، المهوبة، السوق

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ثامنا: الدراسات السابقة

1- الدراسات باللغة العربية:

- دراسة دن احمد، نوي فتحي، بن سيدي عبد القادر(2010): دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

فالمشكلة الأساسية التي طرحها هذه الدراسة هي ما مدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في مساندة الإدارة الاستراتيجية للقيام بوظائفها بكل كفاءة وفعالية، و توصلت إلى أن هذا الدور يتمثل في توفير البيئات الملائمة عن الأبعاد والظروف البيئية المختلفة التي تحيط لمنظمة، وأيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات

- دراسة داوود سليمان محمد (2013): نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال

حالة شركات القطاع العام الصناعي في سوريا، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب ،كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المستوى المعرفي للمنظمات عينة الدراسة، و ثير ذلك في أداء المنظمة وتحديد العوامل المؤثرة في نقل المعرفة التنظيمية، ودراسة ثير نقل المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي، ودراسة صعوبة نقل المعرفة التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة.

إن عملية نقل المعرفة التنظيمية تتأثر بعدد من المحددات هي أدوات تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، قدرة امتصاص المعرفة، الغموض السبي، غموض النتيجة، واعتمدها الباحث كمتغيرات مستقلة، ونقل المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط والأداء التنظيمي كمتغير بع. ومن نتائج هذه الدراسة، يستخدم العاملون في المنظمات عينة الدراسة أدوات تكنولوجيا المعلومات بدرجات منخفضة عن القيمة المتوسطة وحوادث معنوي لمحددات نقل المعرفة في نقل المعرفة التنظيمي، وحوادث معنوي لمحددات نقل المعرفة في الأداء التنظيمي.

- دراسة هشام عثمان المبيضين(2015): نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية، مقال علمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

تطرق هذه الدراسة إلى ما مستوى أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين في شركة البوس العربية، وذلك من خلال توزيع 116 استبانة. وقد وجدت هذه الدراسة ان تصورات مجتمع الدراسة

لمستوى أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية كان متوسطا، لإضافة إلى وجود اثر لتطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات اهمها الاهتمام ببناء موارد المعلومات الاستراتيجية والاهتمام بمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية وزدة كفاءة التنسيق بين العمليات التشغيلية في الشركات التابعة للمصنع، لتقديم منتجات جديدة وكسب حصة سوقية وتطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق وتحديد حاجة الزئن والعمل على إحلال ثقافة تنظيمية داخل الشركة تركز على إستراتيجيات توظيف نظم المعلومات الإستراتيجية.

- دراسة نسرين فكرون (2017): دور نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل E.N.I.C.A.B ، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة.

تناولت هذه الدراسة دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز، من خلال القيام بدراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربية، من خلال توزيع 119 استبيان على مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ان نظم المعلومات الاستراتيجية احد النواحي الرئيسية التي يمكن من خلاله تحقيق التميز في المؤسسات، وتزداد أهمية هذه النظم في ظل الظروف البيئية المتغيرة بزدة قدرته على وضع رؤية وتصور مستقبلي للمؤسسات، ومن توصيات هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بجميع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ويتم ذلك من خلال ارساء نظام المعلومات الإستراتيجية خاص بها، وكذلك على الإدارة العليا الاهتمام بهذه النظم في العمل الاستراتيجي.

- دراسة سليم منى (2017): أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية- رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة

تطرت هذه الدراسة إلى التعريف بنظم المعلومات وأثرها في فاعلية أداء الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية، وقد تم اختبار عينة مكونة من 76 موظف وفق برمج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى وجود ثير ذو دلالة احصائية لاستخدام نظم المعلومات على أداء الموظفين في البنوك محل الدراسة، ويساهم نظام المعلومات بشكل كبير في الخطط والأهداف التي يرسمها البن من اجل بلوغ هدف فهو يوفر له مخرجات سليمة ودقيقه، وقل تكاليف.

- دراسة عبد النور دحاك و رايح قارة (2017): دور و أهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، مقال علمي، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معالجة دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال عرض وتحليل وجهات نظر مفكري الإدارة لتركيز على أبحاث كل من Simon و Mintzberg و March و Feldman من الأوائل الذين حاولوا تحديد العلاقة الموجودة بين هذه المفاهيم ومعالجة هذه الإشكالية. والباحثين في هذا الموضوع، منقسمين إلى مجموعتين، مجموعة تتبنى أفكار Simon ومجموعة أخرى تتبع استنتاجات وأبحاث Mintzberg ، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب الأفكار و التصورات ونتائج الباحثين حول أهمية ودور المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تشير إلا أن العلاقة بين المعلومات ونظم المعلومات واتخاذ القرار تعتبر علاقة ضعيفة. وبناء على هذه النتائج يمكننا التشكيك في النتيجة التي تقول ن :أهمية المعلومات في الإدارة عموما وفي اتخاذ القرارات بوجه خاص لا تحتاج إلى كيد فمختلف الاتجاهات الإدارية لا تختلف حول أهمية المعلومات حتى أن البعض شبه المعلومات ونظمها لنظام العصبي للمؤسسة .

- دراسة سعاد بوفروخ وعدوان رشيد (2017)، بعنوان: فعالية وكفاءة نظم وتكنولوجيا المعلومات في صناعة القرار، مجلة العلوم الانسانية، مقال علمي، جامعة محمد خيضر بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كفاءة وفعالية استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات، والدور الذي تلعبه في صناعة القرار، من خلال استخدام تطبيقات محددة لنظم وتكنولوجيا المعلومات وكذلك مواكبة هذه الاخيرة لديناميكية البيئة المتواجدة فيها، وتوصلت الدراسة الى ان المعلومات المستخدمة ملائمة وذات مرونة عالية لاستخدامها في جميع مراكز صنع القرار، وفي مختلف المستويات، ولتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة قيد الدراسة قدرة عالية على تخزين واسترجاع وتحديث، وهناك اتفاق حول كفاءة هذه النظم، لكن نقص في الفعالية، واوصت هذه الدراسة بضرورة رصد التقنيات ومواكبة التطور التكنولوجي وتطوير قدرات نظم وتكنولوجيا المعلومات في صناعة القرارات.

- دراسة خلوفي سفيان وشريط كمال (2019): نظم المعلومات الاستراتيجية كآلية لدعم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال، مقال علمي، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية ف اتخاذ القرارات المتعلقة دارة الموارد البشرية، من خلال ما توفره هذه النظم من معلومات دقيقة وشاملة عن جميع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، المرتبطة الموارد البشرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى ان المعلومات موارد مهمة للمنظمات ، وان نظام المعلومات الاستراتيجي هو الاجابة لحاجات متخذي القرارات الاستراتيجية في المنظمة ككل، وفي ادارة الموارد البشرية، وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاعتماد على افكار واتجاهات جديدة كالتمكين والمقارنة المرجعية وهذا لنجاح القرارات.

2- الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة: N.Shin، (2002)، بعنوان:

The impact of information technology on financial performance: the importance of strategic choice, European Journal of Information Systems.

هتمت هذه الدراسة بشكل تجريبي بمساهمة تكنولوجيا المعلومات في الأداء المالي كما تم قياسها من خلال صافي الربح والعائد على الأصول وعائد حقوق الملكية من خلال التركيز على مواءمة تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات الأعمال، يظهر التحليل التجريبي أن تكنولوجيا المعلومات لا تحسن الأداء المالي بشكل مباشر، تشير النتائج إلى أن زدة الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات تعمل على تحسين صافي الربح، ولكن ليس معدلات الأداء مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية.

- دراسة Joe Peppard , John Ward (2004) :

Beyond strategic information systems: towards an IS capability, Journal of Strategic Information Systems, Elsevier, Netherlands.

اقترحت هذه الورقة منظورًا بشأن إدارة نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات التي تنظر على وجه التحديد في كيفية اشتقاق المؤسسات للقيمة والاستفادة منها بشكل مستمر من خلال تكنولوجيا المعلومات. يتجاوز التحليل التركيز على تحديد "الأنظمة الاستراتيجية" ويطور مفهوم قدرة نظم المعلومات ، مما يشير إلى أنه يبشر بقدوم حقبة جديدة. قدمت الورقة نموذجًا لقدرة نظم المعلومات ، وحددت مكو تها الأساسية ووضحت

تطبيقاتها، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يجب التركيز على ما تفعله التكنولوجيا بل يجب محاولة موازنة استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة.

- دراسة Amelia Setiawa (2013):

Impact of Information Systems Performance on Enterprise Performance Using Resource-Based View Framework, International Conference on Information Systems for Business Competitiveness, Indonesia

هدفت هذه الورقة إلى فحص العوامل التي تؤثر على نجاح نظام المعلومات وتؤثر في النهاية على أداء المنظمة والميزة التنافسية، بناءً على دراسة الأدبيات التي تم إجراؤها، تم الاستنتاج أن تطوير نظم المعلومات يجب أن يتضمن عنصرًا استراتيجيًا في تصميم أنظمة المعلومات لإنتاج نظام معلومات استراتيجي، ويهدف نظام المعلومات الاستراتيجي لإنتاج استراتيجية القدرة على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وخلصت هذه الدراسة إلى تأثير جودة نظم المعلومات بجودة تكنولوجيا المعلومات وجودة البيئات، جودة نظم المعلومات ستدعم قدرات نظم المعلومات وهي في الأخير ستدعم قدرات نظم المعلومات قدرات المنظمة والمزا التنافسية.

- دراسة (adilson carlos yoshikuni , alberto luiz albertin) (2018):

Effects of strategic information systems on competitive strategy and performance, international journal of productivity and performance management, england.

بين هذه الدراسة أن أنظمة المعلومات الاستراتيجية (SIS) ضرورية لبقاء المنظمة وأداء الشركات في البيئات الاقتصادية المضطربة، فإن الغرض من هذه الورقة هو استكشاف كيفية دعم SIS لاستراتيجية العمل وأداء الشركات.

استخدمت هذه الدراسة بيانات المسح الكمي من 389 شركة برازيلية أثناء الأزمات الاقتصادية وتحللها استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، حيث كانت هناك أدلة قوية على أن نظم المعلومات الاستراتيجية تعزز القدرة والمرونة لإنشاء استراتيجيات تنافسية استجابة للتغيرات البيئية. تتنبأ (SIS) نظم المعلومات الاستراتيجية بشكل كبير وإيجابي استخدام الشركات لاستراتيجيات التنقيب، مما يقلل من الحاجة إلى التضحية لكفاءة من أجل الابتكار يمكن لنظام SIS التنبؤ أداء الشركات بشكل أقوى مما يمكن للتوجهات الاستراتيجية للشركات، توفر هذه النتائج للمنظمات رؤى قيمة حول كيفية تمكين نظم المعلومات الاستراتيجية عمليات التخطيط الاستراتيجي

لإنشاء إستراتيجية تنافسية وتحسين الأداء أثناء الاضطرابات الاقتصادية، وكذلك يوضح هذا البحث التأثيرات الإيجابية لنظام المعلومات الاستراتيجي أثناء الاضطرابات الاقتصادية على الإستراتيجية والأداء التنافسيين.

- دراسة Dzoar Jirjees Bakr ,Idris Mohamad (2020):

The Effect Of Using The Accounting Information System In Improving The Organization's Performance International-Journal-Of-Psychosocial-Rehabilitation

بينت هذه الدراسة أهمية نظم المعلومات المحاسبية (AIS) وتكنولوجيا المعلومات في الممارسات المحاسبية كشفت النتائج أن العديد من الشركات تخسر مبالغ طائلة من المال في معالجة المعلومات المحاسبية لإضافة إلى ذلك ، لا تتمتع إدارة هذه الشركات مكانية الوصول إلى المعلومات المالية في الوقت الفعلي لاتخاذ القرار والتنبؤ المالي لذلك هناك حاجة لتقييم أهمية AIS في قسم المحاسبة في الشركة. استخدمت هذه الدراسة طرق بحث نوعية وكمية لجمع وتحليل بيانات البحث، في المجموع استوفى 19 مشاركًا من 7 شركات في منطقة زاحو معايير الأهلية والتي تتطلب أن يكون المشاركون مالكي أو موظفين في الشركات المختارة. أظهرت النتائج أن العديد من الشركات في منطقة زاحو قامت بنشر نظام AIS وتقوم بممارسات محاسبية بشكل أسرع. هناك تخطيط وتنسيق مناسب للمعلومات المالية و لتالي كفاءة في اتخاذ القرار.

3- ملاحظات حول الدراسات السابقة:

- لنظر إلى الدراسات السابقة، والتي لم تذكر تفادًا للتكرار، فإنه يمكن ملاحظة ما يلي:
- تطرقت هذه الدراسات إلى أن نظم المعلومات توفر البيانات عن الظروف البيئية
- ضرورة تصميم أنظمة معلومات تساعد على إنتاج نظم المعلومات الإستراتيجية، لإنتاج إستراتيجية التنافسية.
- كما أثبتت الدراسات على أن تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية يساعد في اتخاذ القرارات
- موثمة بين تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة.
- تدعيم قدرات نظم المعلومات بجودة البيانات والمعلومات، وهذه النظم تدعم قدرات المنظمة.
- تمكين نظم المعلومات الإستراتيجية، وعمليات التخطيط الاستراتيجي لإنشاء إستراتيجية تنافسية وتحسين الأداء.

- العديد من الدراسات في هذا المجال ركزت على دور وأهمية نظم المعلومات الإستراتيجية وعلاقتها مع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، دون التطرق إلى الأداء بصفة مباشرة.

إلا أنه مما سبق و لرغم من تعدد الدراسات السابقة، ولكن أ منها لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة بين نظم المعلومات الإستراتيجية وأداء المنظمة من الترابط والتأثير بينهما، وهذا ما يظهر أهمية البحث الحالي وأهدافه، حيث جاء هذا البحث ليصف ويحلل العلاقة المباشرة بين نظم المعلومات الإستراتيجية وأداء المنظمة.

تاسعا: هيكل الدراسة

في ضوء أهداف وفروض الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

1- الفصل الأول: بعنوان "أداء المنظمة " حيث تناول هذا الفصل الجانب النظري لدراسة أداء المنظمة وذلك على امتداد ثلاث مباحث:

المبحث الأول: جاء تحت عنوان أساسيات حول الأداء، وتناول التطرق التاريخي للأداء، وتناول مفهوم الأداء ومكوته، ومناهج الأداء في المنظمة.

المبحث الثاني: بعنوان قياس الأداء في المنظمة، وتطرق إلى قياس الأداء، وأنواع مقاييس الأداء، وأنظمة قياس الأداء المعاصرة.

المبحث الثالث: تحسين الأداء في المنظمة، وتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم حول تحسين الأداء في المنظمة، ومراحل ومداخل تحسين الأداء، وثير أنظمة المعلومات في أداء المنظمة.

2- الفصل الثاني: أساسيات حول نظم المعلومات الإستراتيجية، حيث قسم إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: نظم المعلومات وتناول مفاهيم عامة حول البيات والمعلومات والمعرفة، والمعلومات كنظام، لإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثاني: جاء بعنوان إستراتيجية المنظمة وهذا لربط إستراتيجية المنظمة مع إستراتيجية نظم المعلومات، وتطرق إلى الأسس النظرية للإستراتيجية وماهية الإدارة الإستراتيجية، ومستويات الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية الذي تطرق إلى ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية، وإستراتيجية نظم المعلومات، وكذلك التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية.

3- الفصل الثالث: كان عبارة عن دراسة تطبيقية لما جاء في الجانب النظري، فبعد التطرق لأهم المفاهيم النظرية في الفصلين الأول والثاني، اللذان تضمنتا متغيرات الدراسة، المتمثل في المتغير المستقل نظم المعلومات

مقدمة

الإستراتيجية، والمتغير التابع أداء المنظمة. ففي هذا الجزء التطبيقي حاولنا اسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع في المنظمات الصناعية الناشطة على مستوى إقليم ولاية تيسمسيلت وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول: تناول واقع القطاع الصناعي، حيث تناول وضعية النشاط الصناعي في الجزائر وأهمية القطاع الصناعي و تحديث القطاع الصناعي.

المبحث الثاني: جاء فيه منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة البحث

المبحث الثالث: تناول تحليل ومناقشة النتائج، واختبار الفرضيات والنتائج المحصل عليها.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- الصعوبة المتعلقة لدراسة الميدانية خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي مرت بها الجزائر والعالم وانتشار فيروس كوفيد 19، وضرورة احترام البروتوكولات التي صاحبتها.
- نقص التعاون من بعض المديرين والمسؤولين للمؤسسات الصناعية.
- عدم فهم لبعض المصطلحات الإدارية الواردة في الاستبيان من طرف بعض المستجوبين، مما اضطر لبذل مجهود ووقت أكبر للتفسير والشرح.

الفصل الأول:

أداء المنظمة

تمهيد:

أي منظمة تسعى جاهدة إلى التطوير والتقدم نحو تحقيق أعلى مستوى من الأداء من خلال الوقوف على جميع المتغيرات التي تؤثر في الأداء، ومحاولة فهم دراسة وتحليل هذه المتغيرات، من أجل إيجاد الحلول التي تساعد المنظمة للوصول إلى الأداء المستهدف.

إن عملية تحديد ورصد واستخدام مؤشرات أداء المنظمة و تقديم المعلومات للإدارة هي من الأمور ذات الأهمية الحيوية للمديرين في المنظمة، وهذا يساعد على تطوير الأداء، من خلال عملية القياس التي تعتبر ذات أهمية حاسمة للأداء في المنظمة.

ويناقش هذا الفصل في المبحث الأول أساسيات الأداء من خلال التطرق إلى التطور التاريخي للأداء والمفاهيم المتعلقة لأداء وانواع الأداء، أما المبحث الثاني فتم مناقشة قياس الأداء والأنظمة المتبعة في عملية القياس، ومختلف المؤشرات والمقاييس التي تساعد المنظمة في عملية القياس، وجاء المبحث الثالث بعنوان تحسين الأداء، لتطرق إلى نظرات تحسين الأداء، وأهم المداخل لتحسين الأداء، وهذه المباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء؛

المبحث الثاني: قياس الأداء في المنظمة؛

المبحث الثالث: تحسين الأداء في المنظمة.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً لنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات تتناول الأداء إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة لغرض طير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفق عليها الجميع.

على الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمة لاهتمام والتكيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصياً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع ومحتواه متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة وعلى اختلاف أنواعها ولا تزال الإدارات العليا في المنظمة مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمة موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، ومناقشة المستويات التي يجلب عندها والقواعد الأساسية لقياسه مازال مستمراً.¹

المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء

إن المتبع التاريخي للأداء والاهتمام به، وتطوير مؤشرات قياس له قديمة قدم الحضارة الإنسانية والرقى في معالم هذه الحضارة، أن الشواهد كانت تشير إلى أن البابليون والفراعنة وقدامى الصين كانوا يهتمون بتقدير غلة الدونم الواحد من المحصول الزراعي وفق اعتبارات نوعية التربة وتوفر المياه وحماس الفلاحون وخبرتهم في العمل والانجاز لقد انطلقوا من حسابات بسيطة لمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الانجاز وتحقيق الاهداف.²

إن التطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة، وكذلك في قى الدول الأخرى. والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على

¹-وائل صبحي ادريس، طاهر منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر عمان، ط01، 2009، ص38.

²- المرجع السابق، ص22

المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات ثرها لاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية، وفي إطار الممارسات الحكومية - في الولايات المتحدة الأمريكية ثم في الدول الأوروبية- حاولت الإدارة الحكومية ان تثبت الاجراءات والأليات المؤدية إلى تكوين الموازات الحكومية من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة الحكومية بتكاليف تلك الأنشطة، ومثلت هذه الرؤية أكثر وضوح في حينها لترشيد الانفاق الحكومي وجعله أكثر منفعة وارقى من حية الأداء. وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال تؤطرها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات لتكاليف الخاصة بها ان الافكار والطروحات المبكرة للأداء ساعدت المديرين على معرفة طبيعة العمل وموقعه واهميته للمساهمة في الجهد والأداء والانجاز الكلي. إن البدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها:¹

أولاً: الاتجاه الاجتماعي السياسي:

في إطار هذا الاتجاه جاء التركيز على الاهتمام انعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المنظمة، وذلك لاهتمام استخدام الموارد المتاحة وامكانية التخطيط لهذا الاستخدام وكان الطابع الغالب على تفكير المديرين هو تحسين أداء المنظمة الحكومية وجعله مشابه لمنظمات القطاع الخاص.

ثانياً: الاتجاه الفكري التطوري

إن معطيات التطور الظروف والشروط الاجتماعية السياسية شكلت قاعدة لتطور سريع للممارسات الإدارية في المنظمة الحكومية وكذلك الإدارة العامة، واعتمد مصطلح الأداء في التطور على بعدين اساسين هما بعد فكري وبعد فني وهذا من خلال:

- التفكير المعرفي وظهور التطبيقات الإحصائية والرضية والمحاسبية المساعدة في قياس الأداء بعيداً عن الصدفة.
- التفكير الإحصائي وتطوير الاحتمالات والاحصاء الوصفي وغيرها من الأساليب التي طورت من إمكانية القياس والتحليل وانعكست إيجاباً في البحوث الإنسانية والاجتماعية.

¹ - المرجع السابق ص ص 23-27 (بتصرف)

- العلوم الاجتماعية لتحسين فاعلية الإدارة من خلال ترابط مفاهيم العلوم الاجتماعية العديدة منها الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس والسياسة وغيرها، حيث ظهرت موضوعات تتطلب تضافر جهود مشتركة بين العلوم، لجعلها أكثر منفعة وفائدة.

ثالثاً: اتجاه الأساليب الفنية

إن التطور الحاصل في مجال البحوث الاجتماعية تطلب الاهتمام بإيجاد اليات وقياسات فنية وهكذا فإن الأداء من النواحي الفنية اصبح ممكن التطبيق في بيئة عمل المنظمة، ان هذه الجوانب الفنية لا تعني فقط ابداعات في اطار قياس الأداء وانما الاساليب المناسبة والتي شكلت حركة علمية انطلقت إلى افاق رحبة في مجال القياس ويندرج في اد ه اهم تلك الاساليب:

- المسوحات الاجتماعية التي تطورت في اتجاهات عديدة منها تجميع المعلومات حول الظواهر من خلال المشاهدات الميدانية لتعطينا مدخلات لإجراء تعديلات في الظروف الاجتماعية.
- الاحصائيات إن تطور الفكر الإحصائي من جانب واستخدام المسوحات من جانب آخر ساهم في استفادة المنظمة منها بشكل كبير، ورغم ان هذه الاحصائيات في مجملها وبدايتها كانت ملخصات لإحصائيات عامة وليس تقارير أداء، الا انها تطورت لاحقا بشكل كبير من خلال الاضافات المتعاقبة.
- المحاسبة ومحاسبة التكاليف إن الإحصائيات وتقارير المنظمة بدأت ترتبط بشكل أكبر مع محاسبة التكاليف بعد أن تطورت مبادئها بشكل سريع في إطار مدخل وظائفي حاول أن ينظم جوانب الإنفاق المختلفة في المنظمة، فقد تم التركيز من خلال وسائل محاسبية على بعدي الفاعلية والكفاءة في آن واحد على أداء المنظمة ولقد اعتبرت هذه الوسائل مهمة للسيطرة على النفقات وتوجيه استخدام الموارد وقياس نتائج الأداء.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء ومكوناته

يقع الأداء في المنظمة في صميم الإدارة الاستراتيجية والضوابط المحاسبية وعلى الرغم من أن مفهوم الأداء التنظيمي لا يزال غير مفهوم على نطاق واسع في مجال البحوث النظرية والتجريبية، إلا أنه ما زال إلى حد كبير غير مفسر، ويلجأ إلى عمليات الأداء الشائعة الاستخدام. وهناك اتفاق ضئيل نسبياً حول أي التعريفات هي "الأفضل" وأي المعايير ينبغي استخدامها للحكم على التعريفات وعلاوة على ذلك، فإن العديد من التعاريف لا تعبر عن مفهوم الأداء إلا جزئياً، والسبب في صعوبة تعريف الأداء في المنظمة هو في تعدد أبعاد مفهوم الأداء على سبيل المثال، يمكن تعريف الأداء من الناحية المالية (مثل قيمة السوق، والربحية، وخطر القيمة)، ولكنه غالباً ما

يستخدم في بيئات أخرى مثل العمليات (مثل الكفاءة، والفعالية، وعدد النواتج، ووقت الإنتاجية، وجودة المنتج أو الخدمة)، والتسويق (على سبيل المثال، رضا العملاء، وعدد العملاء المحتفظ بهم على مدى فترة معينة) وغيرها.¹

أولاً: مفهوم الأداء

للتطرق إلى مفهوم الأداء سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف وكذلك أنواع الأداء:

1-تعاريف حول الأداء: يشيع استخدام مفهوم الأداء في كل من الأدبيات والدوائر التنظيمية للإشارة إلى مستوى معين من التميز ومع ذلك، لا يزال غامضًا نسبيًا بقدر ما يتم استخدامه بشكل مفرط في اللغة اليومية علاوة على ذلك على الرغم من استخدامه على نطاق واسع ، لا يوجد بيد إجماعي لتعريف دقيق وقياس، وتعتمد هذه في الواقع على الهدف ومنظور التحليل المختار وكذلك مجال اهتمام المستخدمين. ومن بين التعاريف نذكر منها:

- يعرف الأداء نه الاستخدام الفعال والكفاء للموارد لتحقيق النتائج. تُعرّف الفعالية على أنها مستوى النتائج اما الكفاءة فهي نسبة النتائج إلى المخرجات.²
- نلاحظ من هذا التعريف انه تم ربط الأداء لفعالية والكفاءة
- في تحليله للمفهوم العام للأداء، يبدأ Bourguignon A. Ancelin. ملاحظة ثلاثية:³
- نقص متكرر في التعريف؛
- تنوع كبير في التعريفات الموجودة؛
- مشكلة ترجمة كلمة أداء من اللغة الانجليزية.

في منتصف القرن التاسع عشر كان الأداء يعني نتائج واحتمال نجاح، في بداية القرن العشرين تحدثنا عن أداء الماكينة من خلال قياسات تمثل إمكانياتها، أو كفاءتها، أو موثوقيتها الاستثنائية، ثم تمثل كلمة الأداء النجاح والإنجاز أي هو نتيجة إجراء أو عملية، وهي دائمًا إيجابية (تمثل الأداء دون المستوى القياسي الفشل أو نتيجة

¹ - KURT VERWEIRE , LUTGART VAN DEN BERGHE, **Integrated Performance Management(A Guide to Strategy Implementation)**, SAGE Publications, London, First published 2004,p6.

² Evan M. Berman, **PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY IN PUBLIC AND NONPROFIT ORGANIZATIONS**, M.E. Sharpe, USA, 2nd ed. 2006,p5.

³ - Corine Cohen, **Business Intelligence(Evaluation and Impact on Performance)**, ISTE Ltd and John Wiley & Sons, United States,2009,p64.

متوسطة) خلال السنوات القليلة الماضية تم توسيع معنى الكلمة إلى حد ما لأننا الآن نطبقها على نتائج المنظمة والحكومات.

نلاحظ من خلال هذا التعريف ان الأداء تطور مفهومه من مرحلة إلى اخرى وكان مرتبطاً لنتائج والنجاح المحقق والفضل هو أداء دون المستوى.

تعرف الينور أوستروم أول امرأة تفوز بجائزة نوبل التذكارية في العلوم الاقتصادية الأداء نه النتيجة او التأثير الناتج عن الانشطة الهادفة و الموجهة نحو القيم التي تقوم بها اي منظمة، وبما ان المنظمة تتألف من مجموعات وافراد فان الأداء في المنظمة له ثلاث مستويات، الأداء التنظيمي(الأداء العام للمنظمة)، وأداء الاقسام(أداء وحدات المنظمة)، والأداء الفردي(أداء الموظفين في المنظمة).¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ ان الأداء هو عبارة عن نتيجة الانشطة التي تقوم بها المنظمة وان الأداء في المنظمة له ثلاث مستويات.

وقد تم إيجاد تعريف مفاهيمي للأداء في المنظمة من قبل (جاي ربي) أستاذ الاستراتيجية في جامعة ولاية أوهايو، يتلخص في أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأصول الإنتاجية التي تجتمع معاً من أجل الحصول على المزايا الاقتصادية، ولكي تستمر المنظمة في الوجود، يجب أن يكون مالكو هذه الأصول الإنتاجية راضين عن استخدامها، ولن يكون المالكون ميالين إلى تقديم هذه الأصول إلا إذا كانوا راضين عن العائدات التي يتلقونها لذا، يتم تعريف الأداء في المنظمة من حيث القيمة التي تنشئها المنظمة استخدام أصولها الإنتاجية مقارنة لقيمة التي يتوقع أصحاب هذه الأصول الحصول عليها، إذا كانت القيمة التي تم إنشاؤها أكبر من القيمة المتوقعة على الأقل، فمن المحتمل أن يقوم مالكو هذه الأصول بتوفيرها للمنظمة ومن حية أخرى إذا كانت القيمة التي تم إنشاؤها أقل من المتوقع فقد يبحث المالكون عن بدائل أخرى ويسحبون دعمهم.²

تم التركيز في هذا التعريف على القيمة المالية لأصحاب المصلحة او للمساهمين.

رغم التعقيد وصعوبة تحديد مفهوم شامل للأداء الا ان يمكن القول ان الأداء هو العلاقة بين الفعالية والكفاءة وهو مرتبط لنتائج والنجاح المحقق، والفضل هو أداء دون المستوى، وان الأداء في المنظمة له ثلاث مستويات، وهي الأداء التنظيمي وأداء الاقسام والأداء الفردي

¹ - Bin Wu, **Government Performance Management in China (Theory and Practice)**, Springer Singapore Pte, Singapore, 2020, p3.

² - KURT VERWEIRE , LUTGART VAN DEN BERGHE, op-cit, p6.

2- الأنواع المختلفة للأداء:

أداء المنظمة هو مفهوم عام، وغالبًا ما يستخدم للإشارة إلى واحد أو عدة مفاهيم أكثر دقة مثل: الإنتاجية والعائد على الأصول، وجودة الخدمة المقدمة للعميل... الخ
ثلاثة أنواع رئيسية للأداء تجمع بين مفاهيم المختلفة: الأداء المالي والأداء التشغيلي والأداء التنافسي.
ويقترح الجدول التالي لكل نوع مجالاته المرجعية النظرية والمؤشرات الرئيسية التي تترجمه وكذلك الرفعات لتحقيقه.

الجدول رقم (1-1): الأنواع الرئيسية للأداء

الأداء التنافسي	الأداء التشغيلي	الأداء المالي	المجالات المرجعية
النظرية الاستراتيجية	النظرية الاقتصادية للإنتاج	النظرية المالية	النظرية
الميزة التنافسية والمرونة الاستراتيجية والأداء العلائقي (جودة العلاقات بين المنظمة).	إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال والإنتاجية الإجمالية للعوامل...	القيمة السوقية ، معدل الربح ، العائد على الأصول ، العائد على الأصول القيمة المالية...	بعض المؤشرات
الابتكار ، وإدارة المعرفة ، وخفض التكاليف ، وتقلب التكلفة ، وتعظيم الحصة السوقية	لا يوجد مخزون ، صفر مستحقات ، تعاقد من الباطن ، شراكة ، جبر ، الاستعانة بمصادر خارجية ، تقليل الأصول ، إلخ.	تأثير الرافعة المالية (المديونية) ، العلاقات بين المدير والمساهمين ، العلاقات مع الموظفين (خيارات الأسهم ، خطط ادخار الموظفين)	بعض الرفعات

Source :Hanene JOMAA GHERIB, Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations. Gestion et management, , thèse de doctorat, école nationale supérieure de télécommunications, paris, 2009, p15

يوضح الجدول الأخير كل من:

الأداء المالي: غالبًا ما تحدد النظرية المالية أداء النشاط التجاري بقيمته المالية، أي سعر السوق للمنظمة تحدد ثلاثة عوامل أساسية القيمة المالية: التدفق النقدي ، والتدفقات النقدية المتوقعة طويلة الأجل ، وتكلفة رأس المال تحدد القيمة الحالية للتدفقات النقدية للشركة (التدفقات النقدية المستقبلية).¹

الأداء التشغيلي: أو الأداء العملي قدمت النظرية الاقتصادية للإنتاج الكثير من المدخلات للدراسات التجريبية حول مسألة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قيمة المنظمة. لنسبة لهذه الدراسات ، فإن المفهوم

¹ - Hanene JOMAA GHERIB, op-cit, p15.

الذي يعكس القيمة التشغيلية للمنظمة على أفضل وجه هو الإنتاجية، تغطي الإنتاجية بشكل أساسي مفهومين مختلفين: الإنتاجية الجزئية (يتم قياس الإنتاجية الجزئية لعوامل الإنتاج عن طريق تحديد النسبة بين الكمية المنتجة وكمية العامل المستخدم للحصول عليه) لعوامل الإنتاج (العمل ورأس المال)، والإنتاجية الإجمالية للعوامل (ترجم الإنتاجية الإجمالية لعوامل الإنتاج "حجم الإنتاج ليس فقط إلى حجم العمل ، ولكن أيضاً إلى عوامل أخرى: حجم رأس المال الثابت بشكل أساسي).¹

الأداء التنافسي: أحد مقاييس القيمة التي يفضلها البحث الذي يركز على التأثير الاستراتيجي لأنظمة المعلومات هو الميزة التنافسية، يتطلب تطوير استراتيجية المنظمة أولاً وقبل كل شيء تقييم الجاذبية قطاع النشاط والمركز التنافسي في هذا القطاع ، ويجب أن تستند استراتيجية المنظمة على ميزة تنافسية محققة لفعل أو محتملة، حيث يتم تمييز فئتين عريضتين من الميزة التنافسية: الهيمنة العالمية من خلال التكاليف والميزة عن طريق التمايز، يجب أن تستهدف الإستراتيجية نوعاً واحداً فقط من نوعي المزا لقطاع معين من السوق ، وإلا سينتهي الأمر في مسار وسط غير تنافسي.²

ثانياً: مكونات الأداء

على مدى عقود من الزمان، قام فريق البحث في معهد إنتاجية المنظمة بدراسة ما يفصل بين المنظمة عالية الأداء ونظيراتها المنخفضة الأداء، وقد أظهرت نتائج هذا البحث استمرار أن المنظمة التي تتفوق في المجالات الخمسة التالية هي عادة شركات ذات أداء عالٍ:³

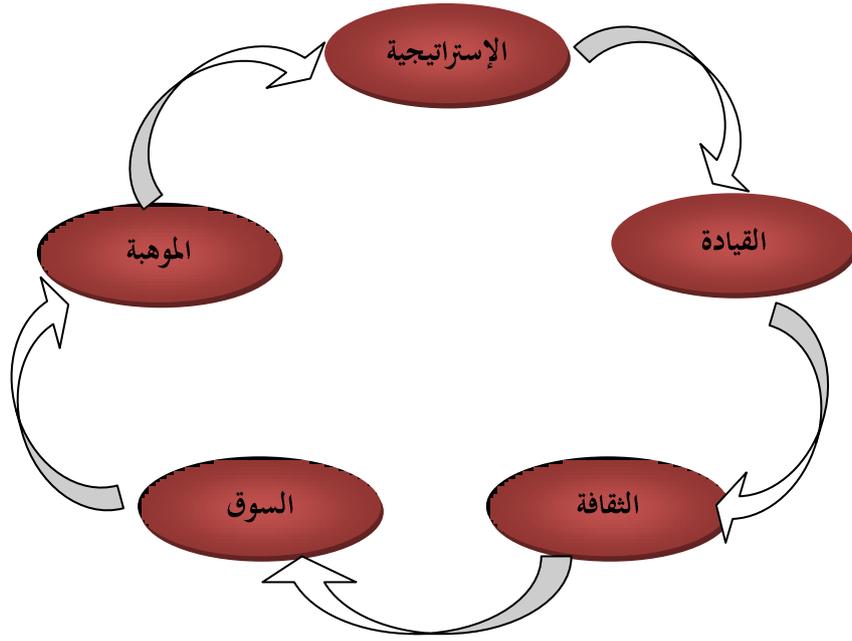
الاستراتيجية- القيادة- الموهبة- الثقافة- السوق (العملاء)

¹ - Hanene JOMAA GHERIB, op-cit, pp 16-17 (بتصرف).

² - Hanene JOMAA GHERIB, op-cit, 18 (بتصرف) .

³ - Institute for corporate productivity, (i4cp), (2010) **The five Domains of High Performance Organizations.** www.productivity.com.

الشكل (1-1): مكونات الأداء



من اعداد الطالب بناء على الطرح النظري

إن العديد من الدراسات و الابحاث اثبتت ان خمسة مكونات تفصل بين المنظمة ذات الأداء العالي والمنظمة ذات الأداء المنخفض:

1-الاستراتيجية

فالاستراتيجية هي عملية خلق نموذج الأعمال يستند إلى بيئات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق طرق مختلفة لزيادة الانتاج والاحتفاظ لعملاء، والحصة السوقية وتخفيض التكاليف وتشجيع الأفراد على المشاركة والتجاوب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفوذ إلى الأسواق المستهدفة، وإشراك العملاء وتعظيم القيمة للمساهمين. والاستراتيجية تستخدم لتطبيق سياسات وإجراءات معينة لتحقيق هدف في النهاية وهذا الهدف هو الفوز أو تحقيق المركز المتميز عن الغير.¹

وهذه هي اهم العناصر التي تدفع المنظمة نحو أداء افضل من خلال الاستراتيجية المتبعة:

- سلوك مديري المنظمة هو. بما يتفق مع السلوكيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

¹ - عائشة يوسف الشميلي، الادارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة)، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص23.

- يفهم الناس في منظماتنا كيف تؤثر الاستراتيجية على أدوارهم الفردية.
- فلسفة منظماتنا المعلنة هي بما يتفق مع استراتيجيتها.
- يتماشى هيكلنا التنظيمي مع فلسفة منظماتنا المعلنة هي بما يتفق مع استراتيجيتها.

2- القيادة:

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة الجماعة، ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. وتزخر التفاعلات الإنسانية لعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين، وتبدي منها صور التأثير من جانب هذا الفرد أو ذاك على مشاعر وسلوك الآخرين، و أشكال مختلفة متأثرة لعديد من المتغيرات ذات الطابع الشخصي، والاجتماعي رة أخرى.¹

إن القيادة وخاصة على مستوى الرؤساء التنفيذيين كثيراً ما تُصوّر عتبارها العنصر الرئيسي في إنشاء منظمة حجة، ولكن الأبحاث الحديثة تشير إلى أن هذا قد يكون مبالغاً في تقديره.

هناك اهتمام كبير بموضوع القيادة وثيرها المفترض على الأداء، هذا الافتراض مدعوم لبحث عن النماذج الاستنتاجية لتصورات القيادة، كانت القيادة كمحدد للأداء هي المحور المركزي لأبحاث القيادة لعدة عقود، مع تحول الاهتمام من السمات إلى السلوكية إلى التأثير المتبادل إلى النظرة المعرفية الاجتماعية، وهناك وسائل مباشرة وغير مباشرة والتي يؤثر بها القادة على الأداء، حيث تم التمييز بين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على النتائج التنظيمية من قبل الباحثين.²

- التأثيرات المباشرة:

الوسائل المباشرة التي يؤثر بها الرؤساء على أداء المرؤوسين كان أحد أهم الاهتمامات المركزية لنظرية القيادة، يمكن لسلوكيات القائد أن تفعل ذلك وتؤثر بشكل مباشر على كل من الدافع ومستوى مهارة المرؤوسين، وأنه يعتقد عموماً أن القادة يمكن أن يكون لهم ثير مباشر على الدوافع التابعة من خلال عدد من الوسائل وهي:

¹ - حضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 298.

² - Robert G.Lord, Karen J.Maher, **Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance**, Routledge, London,2005, p140.

تحديد الأهداف، وتقديم الملاحظات على الأداء، وتوضيح مسارات الأهداف، ومكافأة العمال على سبيل المثال لا الحصر.¹

- التأثيرات غير المباشرة:

الوسائل غير مباشرة أو الأقل مباشرة التي يؤثر بها القادة ذوو المستوى الأدنى على الأداء إلى تغيير الهياكل المعرفية أو الاحتياجات أو قيم المرؤوسين بشكل عام، هذه العناصر يستغرق تغييرها وقتاً طويلاً، ولكن قد يكون لها ثبات أكثر استدامة وقوة على الأداء الثانوي، علاوة على ذلك من الصعب تحديد التغييرات في هذه العوامل وأسبابها. يقدم التناقض بين القيادة التحويلية وقيادة المعاملات مثلاً جيداً على الفرق بين الوسائل المباشرة وغير المباشرة، حيث أن القادة التحويليين قادرين على توحيد الأتباع وتغيير أهداف ومعتقدات الأتباع من خلال التعبير عن قيمهم الأساسية مثل العدالة والنزاهة تصنف هذه الحالة على أنها وسيلة غير مباشرة، لأن القادة يخلقون تغييراً مستمراً ومستداماً مع المرؤوسين، أما قادة المعاملات يعملون على مستوى ضيق وأكثر واقعية ويتبادلون الموارد القيمة مع المرؤوسين، قد تكون هذه الموارد سلعا أو حقوقاً.

3-الموهبة:

تعد إدارة المواهب بفعالية أمراً مهماً لبناء منظمة عالية الأداء، عادة ما تنتقل المؤسسات التي تتفوق في إدارة المواهب إلى ما هو أبعد من التركيز على ممارسات الموارد البشرية وعملياتها وأنظمتها، إلى وجهة نظر استراتيجية مرتبطة بنتائج العمل.

بداية الاهتمام دائرة المواهب برزت لأول مرة في التسعينات عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب التي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمة، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الحفاظ والإبقاء عليهم، وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاماً يطبق في أغلب إدارة المنظمة كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير. ولذا كان في حاجة إلى إرساء قواعد وأسس علمية في إدارة المواهب، وتعتبر إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة من أبرز الاستراتيجيات الفعالة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من برامج التطوير القيادي، نظراً لكونها لا تتعلق لتعلم الوظيفي فحسب، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري.²

¹ - Robert G.Lord, Karen J.Maher,op-cit, p142

² - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص10.

تشير الموهبة إلى العاملين في الوظائف مهمة والذين يعدون الاساس في نجاح هذه الوظائف للمنظمة وهم من يصنعون الفرق في الأداء التنظيمي، ويمكن تصنيف مفهوم الموهبة إلى منظورين هما العام والحصري، فالمنظور العام يرى أن كل شخص يمتلك موهبة معينة لان كل فرد في المنظمة الناجحة لديه دورا يلعبه ومساهمة يتشارك بها في نجاح الاعمال، اما المنظور الحصري فيرى انه من غير الممكن ان نطلق على كل فرد في المنظمة نه موهوب، لان العاملين الموهوبين يتميزون عن غيرهم من حية ادائهم وامكانياتهم ومقدراتهم الحالية والماضية، وهذا المفهوم يقيس الموهبة من خلال ثلاثة متغيرات هي الأداء والامكانيات والمقدرات، والمنظمة لا يمكن ان تعامل كل العاملين بشكل متساو دون تقسيمهم، لان ذلك يسبب كلف عالية غير ضرورية في الاستقطاب والتعيين والتدريب والتعويضات، لذلك فاعتماد هذه المتغيرات الثلاثة يمكن ان تستثمر المنظمة مواردها النادرة في المواهب الواعدة.¹

ماهي منظمة المواهب؟ إنها منظمة تستثمر في بناء قدرات مميزة في إدارة المواهب لتعطي نتائج غير عادية للمنظمة، من خلال تحديد احتياجات المواهب ومصادر هذه المواهب، فإدارة هذه المواهب متكاملة مع استراتيجية عمل المنظمة، حيث تعمل المنظمة التي تعتمد على المواهب على رعاية هذه القدرة المميزة في إدارة المواهب إلى جانب القدرات المميزة الأخرى ترسيخ معادلة نجاح المنظمة، والسماح للمواهب بدفع المنظمة نحو الأداء العالي.²

إذن فالموهبة هي مجموع المقدرات (كما ونوعا)، التي يمتلكها الأفراد لتشمل المعرفة والخبرة والمهارة، وكل القدرات التي يقدمها من أجل الاستخدام في تطوير العمل، وجعل الأداء فيه عاليا يصب في صالح المنظمة لتكون موهوبة.³

تزداد إدارة المواهب تكاملاً وقيماً بشكل متزايد مع استجابة المنظمة لأوقات اقتصادية غير مؤكدة ومع تطور المجال، تتطور بسرعة فعالية إدارة المواهب كعنصر قوي في الاستراتيجية العامة للأعمال.

¹ - احمد عبد امانه، ادارة الموهبة واثرها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء المجلد الثالث، العدد 10، 2013، ص294، (288-335).

² - Peter Cheese, Robert J Thomas, Elizabeth Craig, **The talent powered organization (Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance)**, kogan page limited, great Britain, 2008، بتصرف. p10

³ - سعد العنزي، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي)، الوراق للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص365.

تؤكد الأبحاث أنه يجب تتوافق ثقافة المنظمة مع رؤية المنظمة ومهمتها واستراتيجيتها، وبهذا فإن المنظمة سوف تتجاوز كل العوامل الأخرى، وتستطيع تحقيق الاهداف التي سطرها.

تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون ويستجيبون لها، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة، لإضافة إلى الهياكل والأنظمة. هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم، و لتالي اتجاهات اهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته وخدماته.¹

إن تطور ثقافة الأداء هو نتاج مساهمة العاملين منذ اللحظة الأولى من بداية أي بر مج ولاسيما في تحديد المقاييس الملائمة على المستوى التشغيلي، حيث أن هذا يساعد المنظمة على التعرف على أفضل الممارسات في واقع ثقافة إدارة وقياس الأداء حيث أن تطوير ثقافة أداء جيدة يترتب عليه إجراء بعض التغييرات الجذرية على الطريقة التي يفكر بها الأفراد وطريقة سلوكهم وعملهم، وخصوصا عندما يتعين عليهم الاضطلاع لمسؤولية عن الأداء للمرة الاولى. هذا وإن ثقافة المنظمة هي التي ستحدد نجاح أي بر مج من برامج إدارة الأداء، ولا بد أن يكون تغيير الثقافة جزءا من البر مج العام للمنظمة.²

في الادبيات التي تهتم لثقافة التنظيمية يشار عادة- رغم وجود بعض الاختلافات- إلى ان مصطلح الثقافة التنظيمية يتضمن لخصوص العناصر التالية القيم والمعتقدات التي ترتبط لافتراضات والمسلمات الرئيسية التي توجه السلوك في المنظمة. والمعايير والعادات والاعراف التي تحدد مستويات وحدود النماذج المتاحة للسلوك. حيث يرى (ادغار شاين) ان الثقافة التنظيمية تشمل الاتجاهات والمعايير والقيم والاعتقادات. وهو يستخدم مصطلح ثقافة الجماعة التنظيمية. عتباره تعبير عن نمط من الافتراضات الأساسية التي تم تعلمها من طرف الجماعة التي ستستخدمها ايضا لتجاوز مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية، والاندماج في الداخلية.³

اخذ مصطلح الثقافة من علم الإنسان، والذي يعطي اهتماما كبيرا للثقافة المجتمعية التي تكون شخصية أعضاء أي جماعة، فالكثير من الخصائص هي نتيجة ثبرات الثقافة التي غرست في الاشخاص، أما لنسبة

¹ - يونس عواد وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سور ، 2016، ص100.

² - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي (الرصيف والمخاذاة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص152.

³ - العياشي زيتوني، عادل بغزة، امكانية وحدود دور القيادة الادارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد7، العدد1، 2019، ص218 (215-237).

للتعريف العلمي، فلا يتفق العلماء حول تعريف الثقافة التنظيمية، إلا أن أحد التعاريف المقبولة للثقافة التنظيمية هو "أنها مجموعة التقاليد والقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تكون مجالاً كلياً يؤثر في كيفية سلوكنا وتفكير في المنظمة" من الواضح أن الثقافة مهمة جداً في غرس القيم والسلوك الذي تحتاجه المنظمة، وفي مساندة الأفراد في أداء أدوارهم بشكل سليم، خاصة السلوك الذي لا يمكن تحديده رسمياً وبشكل مسبق، ولهذا نجد أن المنظمة الناجحة والتميزة تشترك في كونها تمتلك ثقافة قوية ومؤثرة تغرس القيم والسلوك الضروري لنجاحها.¹

لا يمكن إجراء تغييرات فورية على ثقافة المنظمة ولكن المنظمة التي تتمتع بداء راق عالي تتمتع بعدد من الخصائص الثقافية المتميزة التي تساعدها على التكيف بسهولة أكبر، مع العوامل الخارجية مثل العملاء والأسواق والمنافسين، وهي على استعداد لمواجهة تحديات جديدة.

إن القدرة على إدارة التغيير بفعالية، بل وعلى تبني التغيير، ليست السمة المميزة للمؤسسات عالية الأداء فحسب فضلاً عن ذلك فإن النظر إلى أي مؤسسة عتبارها "مكافئاً جيداً للعمل" يشكل مؤشراً قوياً على أن أداء أي منظمة عالي الأداء. وهذه السمة لا تقتصر على أكثر ما تشير إليه المنظمة ذات الأداء العالي فحسب، بل إنها أيضاً أحد المجالات التي تتفوق فيها تلك المنظمة على المنظمة ذات الأداء المنخفض.

الثقافة تتكون إلى حد كبير من القيم، والإجراءات، والمعتقدات والأخلاق، وهي تركز على أربع فئات تؤدي إلى تحقيق أداء عالٍ:²

- **نهج العمل:** يميل الموظفون في المنظمة عالية الأداء إلى الولاء لمنظمتهم ويميلون إلى المشاركة في الأحداث الاجتماعية لمنظمتهم، كما تميل إلى المشاركة بشكل أكبر والراحة مع زملاء العمل.
- **كيف تتعامل المنظمة مع موظفيها:** تعمل المنظمة عالية الأداء على خلق بيئة تعزز التماسك والولاء والاستعداد للتغيير، وتميل هذه المنظمة إلى معاملة موظفيها معاملة حسنة، ويتعامل الموظفون بدورهم مع المنظمة معاملة حسنة كما تميل هذه المؤسسات إلى أن تكون أكثر قلقاً بشأن موظفيها من المنظمة ذات الأداء المنخفض، وتميل إلى وجود موظفين قادرين على العثور على آراء مفيدة ومطلعة بين زملاء العمل.

¹ - صر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 01، 2013، ص147.

² - Institute for corporate productivity, (i4cp), (2010) **The five Domains of High Performance Organizations.** www.productivity.com (أطلع عليه يوم 2020/10/25)

- يتمتع الموظفون بحرية استخدام حكمهم: ففي المنظمة عالية الأداء، يتمتع الموظفون بحرية استخدام تقديرهم الشخصي أكبر من حرية الموظفين في المنظمة منخفضة الأداء، كما يتمتع الموظفون في هذه المؤسسات بمزيد من الحرية لتغيير العمليات أو الإجراءات لتحسين النتائج. إن المشرفين على هذه الأجهزة يتمتعون بنفس النوع من الحرية ويتم إجراء كل هذه التغييرات داخل مجموعة أكثر تماسكاً من المؤسسات ذات الأداء المنخفض.
- الأخلاقيات: تميل المنظمة عالية الأداء إلى الحصول على مجموعة أقوى من القيم الاخلاقية مقارنةً بالمنظمة ذات الأداء المنخفض.

ان العوامل الخارجية التي تؤثر على الثقافة سيكون لها ثير أكبر في غضون عشر سنوات، في المنظمة المستقبلية متعددة الثقافات للغاية والتي تتوسط فيها التكنولوجيا، سيكون من الضروري للمنظمات البعيدة تكوين هوت فريدة كجزء من جهود العلامة التجارية الخاصة بها، سواء للعملاء أو الموظفين، ستحتاج ثقافات المنظمة أيضاً إلى أن تكون أكثر قدرة على أن تصبح "مغناطيس المواهب" في المستقبل، ومن المرجح أن تعتمد قيماً أقوى للاستدامة والتنوع والمرونة وخفة الحركة لإضافة إلى ذلك، غالباً ما يتعين عليهم تمثيل ثقافتهم والتعبير عنها من خلال عوالم افتراضية عبر الإنترنت حيث يمكن للموظفين المنتشرين جغرافياً اكتساب شعور أكبر لانتماء والفهم. لن تكون أي من هذه التغييرات سهلة حتى المنظمة التي لديها حالياً ثقافات مؤسسية فعالة ستواجه تحدياً للحفاظ على هذه الثقافات في البيئة المتغيرة والمضطربة في العقد المقبل، الخبر السار هو أن الثقافات الإيجابية مرتبطة بقدرة أكبر على التكيف لذلك، يجب على القادة أن ينظروا إلى موضوع الثقافة المؤسسية ليس فقط على أنه مهم للأداء اليوم، ولكن أيضاً عتباره أمراً محتملاً لنسبة لقدرة مؤسستهم على البقاء والازدهار في المستقبل.

5- السوق (العملاء):

لقد اتسع ثير السوق في اقتصادات الأعمال، مما جعل لها مكانة هامة في نشاط المنظمة مهما اختلفت أو تنوعت السلع والخدمات التي تقدمها هذه المنظمة لذا يمكن تعريف السوق على أنه:

السوق: هو المكان أو البيئة المنظمة قانونياً وتنظيمياً وفنيا لسر ن الأسس والقوانين الاقتصادية، بحيث يتفاعل فيها الناس ويسلكون طرائق مختلفة لتحقيق أهدافهم (إشباع الحاجات وتحقيق المنافع الحدية والإيرادات الحدية).¹

¹ - كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2006، ص42.

المؤسسات الكبرى تفهم السوق التي تعمل فيها وعملائها عن كثب، في المنظمة عالية الأداء، حتى الموظفين الذين لا تتوفر لديهم فرصة التفاعل وجهاً لوجه مع العملاء يفهمون احتياجاتهم.

عملاء المنظمة: هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة ويتلقون السلع والخدمات منها ويطلق عليهم أيضاً المستهلكين أو الزبائن ويمكن تقسيمهم إلى نوعين أساسيين هما العملاء الداخليون (العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال)، والعملاء الخارجيون (هم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة ويتلقون المخرجات النهائية منها).¹

فهم العملاء: يمكن القول ان الفرق بين المؤسسة الجيدة وغير الجيدة يكمن في الأسلوب الذي يتعامل به موظفي المنظمة مع العملاء، ويتطلب هذا الامر ضرورة الفهم التام لطبيعة وديناميكية السلوك الإنساني، وخصوصاً الأنماط الشخصية للعملاء، وعاداتهم ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وقيمهم وتقاليدهم.²

يعد فهم الاحتياجات المستقبلية للعملاء والتصرف وفقاً لها أحد العناصر الحاسمة التي تفصل بين أصحاب الأداء العالي عن البقية يرتبط الأداء العالي أيضاً لتأكيد القوي جداً على خدمة العملاء، بما في ذلك الجهود الحثيثة لخدمة العملاء بشكل أفضل من أي شخص آخر، ان الأداء العالي غالباً ما يرتبط استخدام البيئات المتعلقة لعملاء كجزء من تخطيط المنتج، لإضافة إلى استخدام تلك البيئات لمواءمة الوظائف والأقسام ووضع الاستراتيجيات المستقبلية ختصاراً، تبحث المنظمة عالية الأداء بشكل منتظم واستباقي عن الرؤية التي تكتسبها من عملائها وتتصرف بناءً عليها.

كما تدرك المنظمة أن العملاء المختلفين لديهم احتياجات مختلفة، وأن بعض العملاء يضيفون إلى النتيجة النهائية أكثر من غيرهم، تقوم مثل هذه المنظمة بنشاء أنواع مختلفة من العمليات لإدارة فئات مختلفة من العملاء.

- التركيز الخارجي: بشكل عام، تكون المؤسسات عالية الأداء أكثر استعداداً من المنظمة الأخرى لسماع ما هو الأفضل للعميل بدلاً من الأفضل للمؤسسة.

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، ط2، 2015، ص182.

² - نفس المرجع، ص183.

– النهج الفلسفي: تميل المنظمة عالية الأداء إلى أن تكون "الأفضل في العالم" في توفير القيمة وتجاوز توقعات العملاء، هذه ليست مجرد كلمات أو عبارات نبيلة بل هي إجراءات يتم تطبيقها، كما هو الحال مع المناهج الإستراتيجية.

– التصميم الداخلي: تميل المنظمة عالية الأداء إلى أن تكون أفضل في إنشاء وصيانة العمليات الداخلية التي تلي احتياجات العميل على أفضل وجه. كما أن عملياتها التي تركز على العملاء تكون أكثر مرونة من تلك الموجودة في المؤسسات منخفضة الأداء، وتترك مجالاً للموظفين لاستخدام حكمهم في تلبية احتياجات العملاء.

في الأخير تدرك معظم المنظمة أهمية التركيز على العملاء، إنه الالتزام الكامل للعملاء والسوق الذي يرفع الأداء العالي، لنسبة لتلك المنظمة يظهر العملاء بشكل رز في بيئات الرؤية، ومقاييس بطاقة الأداء، وجهود الابتكار، ومعايير أداء الموظفين، والتصميم التنظيمي، وبرامج المكافآت وغيرها من المجالات الهامة للعمليات التجارية.

ثالثاً: أسباب الإهتمام بأداء المنظمة

يوجد الغموض والارتباك حول حقيقة الأداء بغض النظر عن كيفية تعريفه أو وصفه، ما يمكن القول أنه أكثر فائدة هو فهم ما تقوم به المنظمة، الإهتمام لأداء لأنه يحل هذه المشاكل السبع:¹

1- الفشل في تنفيذ الاستراتيجية: على الرغم من أنه يمكن للفرق التنفيذية عادة صياغة استراتيجية جيدة، إلا أن إحباطهم الرئيسي كان الفشل في تنفيذها، إن المعدل المتزايد لدوران الوظائف غير الطوعي في الرؤساء التنفيذيين دليل على هذه المشكلة أحد الأسباب الرئيسية لهذا الفشل هو أن معظم المديرين والموظفين لا يمكنهم شرح استراتيجية منظماتهم، لذا فهم لا يعرفون حقاً كيف تساهم واجباتهم الأسبوعية أو الشهرية في النية التكتيكية لمديريهم التنفيذيين تعد الخرائط الاستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ولوحات المعلومات بعض مكونات مجموعة حلول التي تعالج هذا الأمر.

2- وعود العائد على الاستثمار غير المرجحة من أنظمة المعاملات: يعتقد عدد قليل من المنظمة إن وجدت أنها أدركت لفعل عائد الاستثمار المتوقع الذي وعد به نفع البرمجيات الذي برر مبدئياً استثمارها الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات في الأنظمة الرئيسية (على سبيل المثال تخطيط موارد المؤسسة) تعرض مدير قسم المعلومات

¹ – Gary Cokins , **Strategic Business Management: From Planning to Performance**, John Wiley & Sons, Inc, New York, NY, First Edition, 2013, pp9-10

لانتقادات متزايدة بسبب الاستثمارات التقنية الباهظة الثمن التي على الرغم من أنها ربما كانت ضرورية، إلا أنها لم تحقق النتائج المخطط لها وقيمة عائد الاستثمار المنتظرة.

3- **تصعيد المسائلة عن النتائج:** يؤدي تسارع التغيير الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة على جميع المستويات إلى التحول من أسلوب القيادة والتحكم الإداري إلى أسلوب يتم فيه تمكين المديرين والموظفين، ومن أهم الاتجاهات أن ينقل المديرين التنفيذيين استراتيجياتهم إلى قوة العاملة الخاصة بهم، وأن يطمئنوا إلى أن قوة العاملة تفهمها وتمول لاتخاذ إجراءات، وأن يحملوا هؤلاء المديرين وفرق الموظفين المسؤولية عن ذلك.

4- **الحاجة إلى تحليل سريع للقرارات:** والآن لا بد من اتخاذ القرارات بسرعة أكبر كثيراً بخلاف ما كان في الماضي عندما كان مكان المؤسسات اختبار اجتماعات مع الإدارة العليا أو تعلمها أو عقد اجتماعات لا نهاية لها، يجب على الموظف اليوم اتخاذ قرار سريع. وهذا يعني أن الموظفين لا بد أن يفهموا استراتيجية فريقهم التنفيذي، وإضافة إلى ذلك، فإن التوتر الداخلي والصراع طبيعياً في جميع المنظمة. يعرف معظم المدراء أن القرارات التي يتخذون من شأنها مساعدة وظيفتهم قد تؤثر سلباً على الآخرين فهم لا يعرفون من الذي يتأثر سلباً، من الضروري أن يكون هناك ثير متوقع لنتائج القرارات استخدام التحليلات.

5- **عدم الثقة بنظام المحاسبة الإدارية:** يدرك المديرين والموظفون أن ممارسات "تخصيص التكلفة" الغامضة للمحاسبين استخدام عوامل متوسط غير سببية وعريضة المصقولة (مثل ساعات عمل الإدخال ونسبة المبيعات) لتخصيص النفقات غير المرتبطة لمنتجات وغير المباشرة والمشاركة تؤدي إلى ربح خاطئ ومضلل وإعداد تقارير عن التكاليف. ويشير البعض إليها بقدر من الاستهزاء عتبارها نظام التخصيص، و لتالي، فهم لا يعرفون أين يتم جمع الأموال أو فقدها أو ما الذي يدفع تكاليفها. يتبنى مدير إدارة الأداء الإلكتروني تقنيات مثل التكلفة المستندة إلى النشاط لردة دقة التكلفة والكشف عن ما يطلق عليه "التكاليف الخفية للأعباء العامة" وشرحه، أي النفقات غير المباشرة والمشاركة. فهو يوفر شفافية التكاليف والوضوح الذي ترغب فيه المنظمة، ولكنه لا يمكنها الحصول عليه في كثير من الأحيان من نظام المحاسبة الإدارية الداخلية التقليدي الذي يعمل بها محاسبو هذه المؤسسات.

6- **سوء إدارة قيمة العميل:** ويقبل الجميع الآن مدى أهمية إرضاء العملاء لتنمية الأعمال ومع ذلك، فإن الحصول على عميل جديد أكثر تكلفة من الاحتفاظ بعميل موجود، وإضافة إلى ذلك، أصبحت المنتجات وخطوط الخدمات القياسية في جميع الصناعات أشبه لسلع الأساسية. البيع الشامل والإعلان هي مفاهيم قديمة، وهذا يحول التركيز إلى الحاجة إلى فهم أفضل بكثير لسلوك القناة والعميل وتكاليف الخدمة، هذا النوع من الفهم

ضروري لمعرفة أنواع العملاء الحاليين والعملاء المتوقعين الجدد للمبيعات التي يجب أن تنمو أو تحتفظ أو تكتسب أو تكسب مرة أخرى استخدام مستويات الخدمة المتميزة، وكم يجب إنفاقه على النحو الأمثل على كل نوع من العملاء يستحق السعي إليه، فهي تتطلب العمل إلى الوراء من خلال التعرف على التفضيلات الفريدة لكل عميل.

7- إدارة سلسلة الإمداد غير فعالة: تدرك معظم المنظمة الآن أنه لم يعد كافيًا أن تكون مؤسستهم مرنة وفعالة إنهم يعتمدون الآن على شركائهم في العمل، في كل من البداية والنهاية، على حد سواء ليكونوا فعالين. وبقدر ما لا يكون شركائهم، فإن التكاليف الإضافية غير الضرورية تدخل سلسلة القيمة من البداية إلى النهاية، هذه التكاليف تنتهي في نهاية المطاف إلى أسفل السلسلة، مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار للمستهلك النهائي، مما يمكن أن يقلل من المبيعات لجميع الشركاء التجاريين لسوء الحظ، كانت هناك قرون من العلاقات المتضاربة بين المشتري والبائعين.

المطلب الثالث: مناهج الأداء في المنظمة

إن تحسين الأداء ضرورة لا مفر منها اما المنافسة المتفاقمة، واما تغير سلوك واذواق العملاء، وكذلك محاولة الوصول إلى أسواق جديدة، كل هذا كان لابد للمنظمة من البحث عن طرق اخرى لتقييم وادارة الأداء للوصول إلى المستوى المرغوب.

أولاً: إدارة الأداء وتقييم الأداء

ولطالما كانت كيفية تحسين الأداء نقطة محورية للمناقشة في الإدارة، وقد ساهم كل من تقييم الأداء وإدارة الأداء في تحقيق هذا الهدف وإثرائه، تقييم الأداء هو إجراء رئيسي في إدارة الأداء وطريقة فعالة لتحسين الأداء في المنظمة إنه أكثر حول تقييم السلوك والنتيجة بعد الحقيقة، ومع تطور نظريات ومنهجيات تقييم الأداء، أظهر تقييم الأداء حدوده تدريجياً ونتيجة لذلك، تم اقتراح مفهوم إدارة الأداء، الذي يقوم على تقييم الأداء، وتطبيقه على ممارسة الإدارة التنظيمية، تكمن ميزة إدارة الأداء في أنها تضمن تحقيقاً شاملاً لأهداف الأداء والتحسين المستمر لمستويات الأداء من خلال سلسلة من العمليات، بما في ذلك تخطيط الأداء، وتحديد أهداف الأداء،

ومراقبة الأداء، وجمع معلومات الأداء، وتقييم الأداء، وردود الفعل على الأداء (اتصالات الأداء والتطبيق وما إلى ذلك) من منظور الإدارة والاستراتيجية التنظيمية.¹

الجدول رقم (1-2) العلاقة والاختلافات بين إدارة الأداء وتقييم الأداء.

إدارة الأداء	تقييم الأداء
عملية إدارية كاملة، بما في ذلك تخطيط الأداء، ومراقبة الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة حول الأداء، وتحسين الأداء، وما إلى ذلك	إجراءات في عملية الإدارة رابط رئيسي في إدارة الأداء
يركز على التواصل المعلوماتي والتغذية الراجعة حول الأداء والتحسين والتحصيل الموضوعي للأداء	يركز على قياس وتقييم الأداء.
عملية الإدارة بأكملها	فترة خاصة وأحداث معينة في عملية إدارة الأداء
استراتيجي وتطوعي	مؤجل ومتأخر.
إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي والوظائف وسير العمل	تقييم النتائج

المصدر:

Bin Wu, **Government Performance Management in China (Theory and Practice)**, Springer Singapore Pte, Singapore, 2020,p5.

نظرًا لأن إدارة الأداء تتألف من منهجيات متعددة، وكل هذه المنهجيات مترابطة ومتفاعلة، فمن العميق أننا نشهد الآن نقاط تحول فرعية متعددة ومتزامنة وفي نهاية المطاف، يؤدي الوزن الجماعي لأربعة نقاط تحول إلى نقطة تحول عامة لنسبة للمنظمات لتبني إدارة الأداء فيما يلي نقاط التحذير هذه:

- بطاقة الأداء المتوازن (BSC): بفضل النجاحات في التنفيذ الصحيح لخريطة الاستراتيجية المدججة وإطار بطاقة الأداء المتوازن، ينظر التنفيذيون الآن إلى BSC بشكل مختلف، يفهم المسؤولون التنفيذيون الآن خريطة الاستراتيجية وإطار BSC كآلية لتنفيذ استراتيجيتهم بشكل أفضل من خلال التواصل إلى فرق الموظفين بطريقة يمكنهم فهمها، ومن ثم موازنة سلوك عمل الموظفين، والأولويات، والمساءلة، والموارد مع الاستراتيجية.

- المحاسبة الإدارية القائمة على اتخاذ القرارات: وربما كان من الممكن ذات يوم أن يُنظر إلى إصلاحات المحاسبة الإدارية، التي يقودها حساب التكاليف القائم على الأنشطة، اعتبارها وسيلة أكثر عقلانية لتتبع وتخصيص

¹ - Bin Wu, op-cit,p5.

النفقات العامة المتزايدة غير المباشرة والمشاركة للمنتجات وخطوط الخدمات القياسية (على النقيض من مخصصات التكاليف المضللة والمعيبة القائمة على المتوسطات العريضة المشوهة للتكاليف). واليوم، يجري الآن إعادة صياغة إصلاحات مثل ABC اعتبارها معلومات إدارية أساسية لفهم المنتجات والخدمات وأنواع القنوات وأنواع العملاء الأكثر ربحاً، ولماذا. وهناك تحول بعيداً عن السيطرة على التكاليف إلى تخطيط التكاليف وتشكيلها لأن أغلب الإنفاق من غير الممكن أن يتغير بسرعة. وهذا يعني تحسين القدرة وتخطيط الموارد وتقليل تحليل تباين التكلفة التاريخية.

- إدارة قيمة العميل. تم النظر إلى أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) بشكل ضيق كطريقة للتواصل مع العملاء ومع ذلك فقد تعلم المسؤولون التنفيذيون أن اكتساب عملاء جدد أكثر تكلفة من الاحتفاظ بعملاء موجودين، وأن منتجاتهم وخطوط خدماتهم أصبحت سلعا لا توجد منها ميزة تنافسية تذكر ونتيجة لذلك تقوم المؤسسات الآن بملاحقة إدارة علاقات العملاء (CRM) بشكل أوسع كطريقة لتحليل وتحديد خصائص العملاء الحاليين التي تكون أكثر ربحية اليوم وربما أكثر قيمة في المستقبل، ثم يطبقون هذه السمات لصياغة علاجات متميزة وتطبيقات (مثل الحملات التسويقية والصفقات والعروض ومستوى الخدمة) للعملاء الحاليين، لإضافة إلى جذب عملاء جدد يتمتعون بقيمة مستقبلية محتملة أعلى نسبياً فقد خرجت عمليات البيع لحملة التي تجني زئ غير مربحين؛ والآن يحل محلها إدراك جديد مفاده أنه لا ينبغي للمرء أن ينمو المبيعات فحسب، بل لابد وأن ينمو المبيعات على نحو مريح.

- إنشاء الثروات وتدميرها من جانب حملة الأسهم واصحاب الاعمال: إن القوة الكبيرة التي تتمتع بها أسواق رأس المال في تخصيص القيمة المالية للمنظمات كانت سبباً في دفع الفرق التنفيذية ومجالس الإدارة إلى إدراك حقيقة مفادها أن الأساليب التقليدية المتمثلة في فرض القيمة على أي شركة قد أصبحت قديمة، والآن تمثل أصول الميزانية العمومية جزءاً ضئيلاً فقط من رزمة أسعار الأسهم في السوق لأي شركة. وترتبط قيمة المنظمة في المستقبل صول المنظمة غير الملموسة، مثل مهارات موظفيها وابتكارها. ونتيجة لهذا، يعيد المسؤولون التنفيذيون صياغة فهمهم لكيفية زدة "التدفق النقدي الحر" الإيجابي، أو مقياس اختيار أسواق رأس المال، لتحويل القيمة المحتملة (الأفكار والإبداع) إلى قيمة محققة (العائد المالي على الاستثمار). وقد قامت هذه المنظمة عادة صياغة المسار نحو إنشاء ثروة المساهمين بشكل مستمر كما هو محكومة دارة قيمة العملاء.

ثانياً: أساليب إدارة الأداء

إن التركيز على الأداء داخل المنظمة يقود إلى ان لمدراء التنفيذيون ومدراء المالية وغيرهم من التنفيذيين الكبار هم المعنيون بصفة أكبر لأداء وذلك بتحديد الأهداف الاستراتيجية للكليات المختلفة التي تتكون منها المنظمة (وحدات الأعمال والإدارات وخطوط الإنتاج)، والميزانية، وقياس الكليات مقابل الأهداف والميزانيات، الإبلاغ عن النتائج، واستخدام المعلومات لتحديد مدى جودة أداء مختلف أجزاء المنظمة والأساليب الأكثر شيوعاً لأداء المنظمة هي:¹

- إدارة الأداء المؤسسي (CPM) Corporate performance management
- إدارة أداء الأعمال (BPM) Business performance management
- إدارة أداء المؤسسة (EPM) Enterprise performance management
- إدارة المشاريع الاستراتيجية (SEM) Strategic Enterprise management
- إدارة الأداء الاستراتيجي (SPM) Strategic performance management

سوف نشرح كل أسلوب:

1- إدارة الأداء المؤسسي:

يصف CPM نه أحد أهم الاتجاهات في ذكاء الأعمال ويذكر أنه يقع تحت مظلة CPM العمليات والمنهجيات والمقاييس والتقنيات للمؤسسات لقياس ومراقبة وإدارة أداء الأعمال، CPM يقدم تكاملاً شاملاً لهذه العناصر من خلال استراتيجية على مستوى المؤسسة تسعى إلى موازنة مبادرات الإدارات لمنع المديرين من تحسين الأعمال المحلية على حساب الأداء العام للشركة.

2- إدارة أداء الأعمال:

يعرف إدارة أداء الأعمال على أنه مجموعة من المبادئ التي تشكل عملية إدارة حلقة مغلقة تشمل:

- تحديد هدف لعملية تجارية على سبيل المثال ، المبيعات الفصلية ، إرضاء العملاء.
- إنشاء خطة أو ميزانية للوصول إلى هذا الهدف على سبيل المثال ، عدد مكالمات المبيعات ، وعدد ممثلي خدمة العملاء.

¹ - Mark A. Stiffler, Performance(Creating the Performance-Driven Organization), John Wiley & Sons, New Jersey,2006,pp 11-16

- رصد مؤشرات الأداء الرئيسية بجدية لمقارنة البيانات الفعلية مقابل التقديرات المتوقعة.
- التأكد من اختلاف مؤشر الأداء الرئيسي خارج نطاقه المقبول.
- تعديل الخطة أو الميزانية لضمان أن المؤشرات على الأداء للوصول إلى الهدف.

3- إدارة أداء المؤسسات

- إدارة أداء المؤسسة نه مجموعة شتة من التطبيقات والعمليات التي تتجاوز الحدود التقليدية للإدارات لإدارة دورة الحياة الكاملة لاتخاذ قرارات الأعمال. تقوم إدارة أداء المؤسسات بما يلي:
- يجمع بين تحديد الهدف الاستراتيجي والمواءمة مع التخطيط والتنبؤ والنمذجة؛
 - يستخدم تحليلات وتقارير تكتيكية لدفع خطط تشغيلية أكثر ذكاءً في ضوء المفضلات الحتمية والدائمة؛
 - يخطر بنشاط مستخدمي الأعمال، في السياق، من شذوذ الأداء مما يسمح بتخاذ الإجراءات التصحيحية.

4- إدارة المشاريع الاستراتيجية

- جعلت إدارة المشاريع الاستراتيجية محورًا لاستراتيجياتها لتمييز نفسها من منافسيها. وذلك من خلال تعزيز التسويق عبر محرك البحث كإدارة للعمليات التالية:
- تخطيط الأعمال والمحاكاة لدمج ومواءمة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والمالية.
 - دمج الأعمال لدعم معايير إعداد التقارير المالية.
 - الاستراتيجية وإدارة الأداء لدعم بطاقة الأداء المتوازن والإدارة القائمة على القيمة ومبادرات إدارة المخاطر.
 - إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة للتواصل استراتيجية المؤسسة وبيانات الخطة الحالية والمبادرات الاستراتيجية.
- إذا نظرت عن كثب إلى جميع الكلمات التي تصف CPM ، و BPM ، و EPM ، و SEM و SPM ، فسترى أنهم جميعًا يصفون هذا الشيء بشكل أساسي ، مع اختلافات صغيرة اعتمادًا على النظرة العالمية لشركات البرمجيات ، وشركات المحللين ، والأنظمة تكامل الترويج لكل مصطلح معين، ومع ذلك تشترك جميع المصطلحات في بعض العمليات المشتركة الفكرة الأساسية هي أنها إدارة أداء المنظمة بشكل فعال.

ثالثًا: الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء الاستراتيجي من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال، وهذا يظهر بشكل واضح في ظل وجود سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملامح، وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة لعمليات والتسويق والموارد البشرية والتمويل والبحث والتطوير، ومن هنا فإن منظمات الأعمال تعمل بشكل مستمر على اختيار الأهداف والاستراتيجيات من خلال الأداء المتحقق، ويعد تقويم الأداء عنصراً أساسياً في العملية الإدارية من حيث مساهمته في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق الأهداف المنظمة، و لتالي التعرف على اتجاهات الأداء السابقة واللاحقة لفعاليتها، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وكذلك مل ما يتعلق ببرامجها الاستراتيجية.¹

¹ - أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص 17.

المبحث الثاني: قياس الأداء في المنظمة

تتوقف عملية قياس الأداء في المنظمة على طبيعة الوحدة التنظيمية التي يراد قياسها، إضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها، فبعض ادوات القياس مثل العائد على الاستثمار تكون ملائمة جدا لقياس مقدرة المنظمة او القطاع على تحقيق هدف الربحية، لكن لا تصلح هذه الادوات لقياس اهداف اخرى ترغب المنظمة في تحقيقها، مثل المسؤولية الاجتماعية او تنمية الأفراد، فالأهداف المختلفة تتطلب ادوات قياس مختلفة، حتى مقياس العائد على الاستثمار لا يكفي بمفرده لأن يكون اداة قياس شاملة برغم ان الربحية هي الهدف المهم للمنظمة.¹

إن الهدف من مقاييس الأداء هو لتمكين مديري المنظمة على اختلاف أنواعها، من امتلاك الأدوات والأساليب والوسائل التي تمكنهم من تقييم الأداء لأعمال منظمتهم، و لتألي القدرة على امتلاك مقومات لبناء القرارات الناجحة، فالمدبر الذي لا يستطيع قياس شيء لا يقدر على إدارته في المنظمة، ثم أن التحقق من صلاحية القرار، وتقييم الإنجاز لا يمكن أن يتوفر ما لم يكن هناك مقياس معين يؤخذ كمييار لتقييم هذا الإنجاز.²

المطلب الأول: قياس الأداء

مقاييس الأداء هي مؤشرات موضوعية وكمية لمختلف جوانب أداء البرامج أو الوكالات العامة، يتم تحديد أنواع مختلفة من مقاييس الأداء لتتبع أبعاد معينة للأداء، مثل الفعالية، والفعالية التشغيلية، والإنتاجية، وجودة الخدمة، ورضا العملاء، وفعالية التكلفة، ثم يشير قياس الأداء إلى عملية تحديد وملاحظة واستخدام مثل هذه التدابير كما هو الحال غالبًا في مجال الإدارة العامة، لا يوجد استخدام موحد للمصطلحات الرئيسية هنا، على الرغم من أن البعض يستخدم مصطلح قياس الأداء للإشارة إلى تحديد وجمع البيانات عن الأداء والاحتفاظ بمصطلح مراقبة الأداء للإشارة إلى استخدام البيانات في أنظمة الإدارة واتخاذ القرار، فليس هناك اتفاق عالمي على ذلك عمليًا و لتألي يتم استخدام مصطلحات قياس الأداء ومراقبة الأداء لتبادل في كثير من الحالات.³

أولاً: تعريف قياس الأداء

قبل التطرق إلى قياس الأداء سوف نقوم بتعريف معنى القياس.

¹ - محمد قدرى حسن، ادارة الأداء المتميز(قياس الاداء-تقييم الاداء- تحسين الاداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015،ص50.

² - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص14.

³ - Theodore H. Poister, MEASURING PERFORMANCE IN PUBLIC AND NONPROFIT ORGANIZATIONS, Jossey-Bass, San Francisco,2003,p3.

1- تعريف القياس:

معنى القياس هو أن تقوم المنظمة المعنية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعة مسبقاً، لمعرفة ما تم إنجازه عن تلك الفترة، لتمكين المنظمة من الكشف عن نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة التخطيطية، التنظيم، الرقابة، الإشراف، التوظيف... إلخ، لوضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات الأنسب للتحسين والتطوير.¹

القياس هو إجراء تحديد القيمة (لأبعاد معينة) مقارنة لحجم الثابت، مرادفها هو التقييم (تعريف القاموس). وفقاً للقاموس، للقياس ثلاث معاني²:

- التقييم (الطول والسطح والحجم وما إلى ذلك) من خلال المقارنة مع نفس نوع المعيار.

- تحديد قيمة الحجم القابل للقياس.

- الحكم لمقارنة. ثم يتم تقييم وتقدير المرادفات المقترحة.

يرتبط المعنى الأول بشكل مباشر لقياس، ويفترض أنه الأكثر موضوعيةً ممكنة، ويشير المعنيان الآخران إلى مفاهيم القيمة والحكم مما يؤدي إلى مزيد من الذاتية.

يرتبط التقييم لقياس وكذلك الحكم والقيمة.

يمكن تعريف مفهوم القيمة على أنه قياس كمية أو حجم متغير، والذي يعيد إلى مفاهيم القياس والتقييم. يمكن أن يشير أيضاً إلى السعر (قيمة التبادل أو قيمة الاستخدام). أخيراً يمكن أن تشير إلى ذاتية الأشخاص الذين يحكمون على قيمة شيء ما. يشرح تحليل مفهوم القيمة، على أساس التقييم، الأجزاء الموضوعية والذاتية الموجودة في أي تقييم.

التقدير هو مرادف للتقييم، كما يتضمن مفاهيم القياس والتقدير والحكم.

في الختام يمكننا أن نعتبر أن القياس والتقييم والتقدير مصطلحات متشابهة وأن جميعها تحتوي على مفاهيم تقدير القيمة (القياس) وحكم القيمة، والتي يمكن أيضاً تفسيرها على أنها تقريبية وذاتية.

¹ - عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار لفجر للنشر، مصر، 2017، ص24.

² - Corine Cohen ,op cit, p66.

التحكم مفهوم أوسع من القياس أو التقييم أو التقدير، وهذا يعني التحقق (نتحقق من أن الأشياء تحدث لطريقة التي نريدها لها، أي وفقاً للأهداف المحددة) والتحكم في وقت واحد يتضمن استخدام أدوات القياس لتقييم النتائج التي تم الحصول عليها والطرق التي تم الحصول عليها من خلالها.

2- تعريف قياس الأداء

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- يقدم مكتب المحاسبة العام في الولايات المتحدة التعريف التالي: "مقاييس الأداء تعمل على رصد الإنجازات البراجمية والإبلاغ عنها بشكل مستمر، لا سيما التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً ويتم عادةً تنفيذه من خلال إدارة البرامج أو الوكالات، وقد تتناول مؤشرات الأداء نوع أو مستوى الأنشطة البراجمية التي تنفذ (عملية)، والمنتجات والخدمات المباشرة التي يقدمها برمج (النتائج)، أو نتائج تلك المنتجات والخدمات.¹
- تم تعريف قياس الأداء من قبل العديد من العلماء البارزين. يعتبر Hatry أن قياس الأداء يتكون من "قياس منتظم للنتائج وكفاءة الخدمات وبرامج و عرفها Poister لها "عملية التعريف، رصد واستخدام مؤشرات موضوعية لأداء المنظمة على اساس منتظم، ويمكن اعتماد التعريف التالي لقياس الأداء الذي هو عبارة عن جمع منتظم وكمي للبيانات الكمية إلى جانب مجموعة من المؤشرات الرئيسية للأداء التنظيمي.²
- يعني قياس الأداء بسط التعابير تقدير نتائج الاعمال من اجل تجديد مقدار فاعلية الاستراتيجية المنظمة، وكفاية عملياتها، وكذلك من اجل اجراء التغييرات ومعالجة النواقص، وغير ذلك من المشكلات.³
- وبعد التطرق إلى تعريف قياس الأداء لابد من التطرق إلى مجموعة من المفاهيم المرتبطة بقياس الأداء ومنها:⁴

خط التقارب: خط مستقيم يمثل القيمة المحددة للمنحنى؛ أو حاجز أداء أو حد.

¹ -Fiorenzo Franceschini , Maurizio Galetto , Domenico Maisano, **Designing Performance Measurement Systems (Theory and Practice of Key Performance Indicators)**, Springer, Switzerland, 2019,p134.

² - Theodore H. Poister, Maria P. Aristigueta, Jeremy L. Hall,op-cit,p6.

³ - الحارث النبهان، قياس الاداء، العبيكان للنشر، الرض، الطبعة العربية الاولى،2015،ص17.

⁴ - Jerry L. Harbour, **THE BASICS OF PERFORMANCE MEASUREMENT**,CRC Press,USA, 2nd Edition,2009,pp8-12

أداء الخط الاساسي: هو المستوى الحالي الذي تعمل فيه المنظمة أو العملية أو الوظيفة، مثلا تقوم شركة نتاج 25 وحدة في الاسبوع داء خط الاساس الحالي البالغ 25 وحدة في الاسبوع.

المقياس الوصفي: نوع من قياس الأداء يصف ما يحدث وما حدث، ويشار إليها أيضًا سم "مؤشر متأخر".
القياس التشخيصي: نوع من قياس الأداء مفيد في تحديد سبب حدوث شيء ما، يمكن أن توفر إجراءات التشخيص غالبًا رؤية حول كيفية تحسين المشكلة المتعلقة لأداء.

التقييم: حكم ذي قيمة أو قيمة ينبغي أن يستند، في الأحوال المثالية، إلى مجموعة من تدابير الأداء الكمي. ويمثل القياس الكمي للأداء وسيلة حاسمة لإصدار أحكام تقييمية أفضل.

مجموعة التدابير. وهذا يمثل مجموعة تتألف عادة من أربعة إلى ستة جوانب مترابطة ولكنها لا تزال منفصلة عن الجوانب الرئيسية للأداء، ولا بد أن تشكل مجموعة من التدابير المحركات الرئيسية أو العوامل التي تؤثر حقاً على الأداء، وتشمل الأنواع الرئيسية للتدابير داخل المنظمة عادة ما يلي: مقياس الانتاجية، مقياس الجودة، مقياس الوقت، مقياس استخدام الموارد ومقياس التكلفة.

مقاييس الأداء أثناء العملية: وهذا في كثير من الأحيان مقياس أداء "وسيلة" يتم جمعه في إطار عملية ما. فعلى سبيل المثال، إذا كانت العملية تتألف من ثلاثة أنشطة رئيسية، فإن وقت الدورة وتكلفة كل نشاط سيكون مثلاً على التدبير الجاري. إذا كان المثال مقترناً بنوع ما من عملية الإنتاج، فسيكون أيضاً عدد العيوب المرتبطة بكل نشاط من الأنشطة الثلاثة.

- **عوامل الأداء الرئيسية:** وتعتبر متغيرات الأداء هذه حاسمة بشكل خاص في تحقيق مجموعة مرغوبة من النتائج ترتبط عوامل الأداء الرئيسية عادة لمنتجات والخدمات الأساسية وتوقعات العملاء المرتبطة بها، على سبيل المثال، في صناعة الخدمات، يمثل التوقيت والجودة والتكلفة ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بشكل كبير على الأداء يجب دائماً قياس عوامل الأداء الرئيسية.

- **مقاييس النتائج:** تمثل النتيجة "النهائية" لعملية أو نشاط، أو ما "ينتج" لفعال. إذا قام قسم الصيانة كمال خمس مهام صيانة وقائية في يوم واحد، فإن المقياس الناتج سيكون "خمس مهام صيانة وقائية مكتملة".

- **هدف الأداء:** وهذا مستوى مستهدف من الإنجاز يعبر عنه بوصفه هدفا ملموسا وقابلا للقياس يقارن في ضمنه الإنجاز الفعلي. فعلى سبيل المثال، قد يتمثل هدف الأداء في معالجة 60 طلباً للمشتريات في المتوسط في اليوم. تسمى أهداف الأداء أيضاً أحياناً بمعايير الأداء.

- مؤشر الأداء: وعادة ما يكون هذا الرقم عبارة عن رقم يعبر عن بعض الخصائص أو النسبة المرتبطة لأداء وتعتبر فهارس الأداء مفيدة بوجه خاص في ترتيب أو مقارنة كيانين أو أكثر.

ثانيا: أهمية قياس الأداء

تقوم المنظمة بقياس الأداء لإنتاج معلومات موضوعية وذات صلة عن أداء البرمج أو المنظمة يمكن استخدامها لتعزيز الإدارة وإبلاغ عملية صنع القرار، وتحقيق النتائج وتحسين الأداء العام، وزد المساءلة حيث:¹

- يميل قياس الأداء إلى التأثير - بل يجب تصميمه ليكون له ثير على - السلوك والقرارات، وتركيز الانتباه على ما يتم قياسه وعلى الأداء نفسه ، وتحفيز الأشخاص والمؤسسات على العمل لتحسين الأداء ، على الأقل على الأبعاد التي يتم مراقبتها.

- تساعد مقاييس الأداء المديرين وغيرهم على تقييم حالة أداء ومنظمتهم وقياس تقدمهم في تقديم برامج فعالة أو كما يقول Osborne and Gaebler "إذا لم تقيس النتائج ، فلا يمكنك معرفة النجاح من الفشل".

- علاوة على ذلك "إذا لم تتمكن من رؤية النجاح فلا يمكنك مكافأته" ، و "إذا لم تتمكن من التعرف على الفشل ، لا يمكنك تصحيحه" و لتالي تعدد مقاييس الأداء ضرورة للسماح للمديرين بمعرفة "كيف تسير الأمور" على طول الطريق حتى يتمكنوا من التصرف وفقاً لذلك للحفاظ على الأداء أو تحسينه. يمثل نظام قياس الأداء نهجاً منظماً من خلال:²

- التركيز على الخطة الاستراتيجية والأهداف والأداء للبرمج .
- تركز المؤشرات على الجوانب التي تستحق المزيد من الاهتمام لتحقيق المخرجات المطلوبة توفر المؤشرات ملاحظات حول التقدم نحو الأهداف.
- مؤشرات الأداء تعزز التواصل الداخلي (بين العاملين) والتواصل الخارجي (بين المنظمة والعملاء / أصحاب المصلحة). يؤثر التركيز على قياس الأداء وتحسينه (الإدارة الموجهة نحو النتائج) على جوانب متعددة من المنظمة.

¹ - Theodore H. Poister ,op-cit p4

²-Fiorenzo Franceschini, and others, op-cit, p134.

- تساعد مؤشرات الأداء على تبرير البرامج وتكلفتها، أي أنها قد توضح إمكانيات البرمج، مما يدعم عملية صنع القرار.

ثالثاً: أهداف قياس الأداء

تتمثل الأهداف الأكثر شيوعاً لقياس الأداء:¹

- تقليل التكاليف (زدة الكفاءة) ، وزدة الفعالية (أو فعالية التكلفة) ، والحفاظ على الإنصاف؛
- تقديم منتجات عالية الجودة يتم تلبيةها بمستويات عالية من رضا العملاء؛
- على مستوى أعمق ، قد تشمل الأغراض مساهمة المواطنين ، وتبرير زدة الموارد ، والدعم السياسي والشعبي؛
- من بين أمور أخرى أعمق من ذلك قد يكون الهدف هو الحفاظ على المنافسة مع المدن المعيارية، وجذب السكان والمنظمة، وتصوير صورة مجتمع تقدمي بجودة حياة عالية.

إن الهدف الأساسي من وراء قياس الأداء هو لسد الفجوة بين الأداء المخطط له و الأداء المتحصل عليه

أي الهدف هو تحسين الأداء وهذه مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة لتحسين أدائها:²

1- على مستوى علاقات خارجية:

- زدة الثقة مع أصحاب المصلحة الخارجيين؛
- جعل المؤسسات أكثر استجابة للعملاء؛
- تحسين الاتصالات مع المواطنين والمسؤولين المنتخبين؛
- زدة القدرة على المشاركة الفعالة مع منظمات أخرى.

2- على مستوى الإدارة:

- زدة فعالية الخدمات؛
- اختيار أهداف وغايات أفضل؛
- تخفيض التكاليف الإدارية العامة؛
- تقليل الأخطاء والأخطاء؛
- تحسين المساءلة؛

¹ - Theodore H. Poister, Maria P. Aristigueta, Jeremy L. Hall, op-cit, p10.

² - Evan M. Berman, **performance and productivity in public and nonprofit organizations**, m.e. sharpe, usa, 2nd ed. 2006, p6.

- ز دة تحسين دافع والتزام الموظفين؛
- ز دة مزا تقنية المعلومات؛
- حمل الموظفين على تحمل المسؤولية عن رفع مستوى المهارات؛
- جعل فرق العمل أكثر إنتاجية؛
- تحسين مناخ الثقة في المنظمة.

3- على مستوى التسويق وجمع الأموال:

- ز دة الغلة من جهود جمع الأموال؛
- تحديد مجموعات عملاء جديدة للخدمات؛
- تحسين فعالية جهود التسويق؛
- تحسين العائد من مقترحات المنح.

4- على مستوى التشغيل:

- الحد من معدل دوران العاملين؛
- تحديد مجموعات جديدة من العاملين؛
- الحد من شكاوى المشرفين العاملين؛
- تقليل وقت التدريب العمال.

رابعاً: تحليل مؤشرات الأداء

1- الغرض من التحليل التنظيمي للأداء:

هو سرعة تعديل الأهداف الإستراتيجية وتخصيص الموارد بغرض تحسين كل من إستراتيجية المنظمة وتنفيذ تلك الإستراتيجية من قبل القوى العاملة. يعالج التحليل الجيد قضية السببية كعملية تطلعيه على سبيل المثال ، إذا لم تحدث تلك الز دة المأمولة في الحصة السوقية أبداً ، فهل يهم ما إذا كان ذلك نتيجة لسوء التخطيط أو البحث السيئ أو الإنتاجية المنخفضة أو التحول الأساسي في الصناعة أو الظروف الاقتصادية العالمية؟ لطبع هذا مهم ليس كمقدمة لإلقاء اللوم ولكن كأساس لأداء أكثر فعالية في المستقبل. لا ينصب التركيز هنا على تقريب المشتبه بهم المعتادين في حالة ضعف الأداء ، ولكن تحديد ما يجب تغييره لتحسين الأداء في المستقبل، قد تفشل المنظمة في تحقيق هدف لأن (1) وضع تصور ضعيف للإستراتيجية (بما في ذلك عدم قدرة المنظمة على تمويلها بشكل

صحيح) أو (2) فشل القوى العاملة في تنفيذ الإستراتيجية بشكل صحيح. إن التحديد الدقيق للأسباب الكامنة لسوء الأداء مهم لأنه له آثار مهمة على الاستراتيجيات المستقبلية وتنفيذها.¹

2- سوء الفهم الكبير لمؤشرات الأداء الرئيسي:

على مدار ثلاثون سنة توصلت البحوث إلى استنتاج مفاده أن هناك أربعة أنواع من مقاييس الأداء ، و لتالي فليس من الضروري اعتبار جميع المقاييس على أنها مؤشرات أداء رئيسية، وتنقسم هذه المقاييس الأربعة إلى مجموعتين: مؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء، أستخدم مصطلح مؤشرات النتائج ليعكس حقيقة أن العديد من المقاييس هي عبارة عن تلخيص لأكثر من مدخلات فريق واحد هذه الإجراءات مفيدة في النظر إلى العمل الجماعي المشترك، ولكن للأسف لا تساعد الإدارة في إصلاح المشكلة، حيث يصعب تحديد الفرق المسؤولة عن الأداء أو عدم الأداء، مؤشرات الأداء من حية أخرى هي مقاييس يمكن أن تكون مرتبطاً بفريق أو مجموعة من الفرق تعمل بشكل وثيق معاً من أجل شيء مشترك هدف الأداء الجيد أو السيئ هو الآن مسؤولية فريق واحد هذه المقاييس هي:²

مؤشرات النتائج الرئيسية (KRIs): تعطي مجلس الإدارة ملخصاً عاماً لكيفية أداء المنظمة.

مؤشرات النتائج (RIs): تخبر الإدارة كيف تتحد الفرق لتحقيق النتائج.

مؤشرات الأداء (PIs): تخبر الإدارة بما تقدمه الفرق.

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): تخبر الإدارة بكيفية أداء المنظمة على مدار الساعة طوال أ م الأسبوع أو يومياً أو أسبوعياً في عوامل نجاحها الحاسمة ، ومن خلال اتخاذ الإجراءات ، تكون الإدارة قادرة على ز دة الأداء بشكل كبير. العديد من مقاييس الأداء التي تستخدمها المنظمة هي مؤشرات للنتائج ، و لتالي فلا عجب لماذا لم يؤد الإبلاغ عن هذه المقاييس إلى تحسين الأداء.

اذن يمكن ملاحظة العديد من المؤشرات وكل نوع يقدم للمنظمة المعلومات التي تحتاجها حول أداء هذه الأخيرة و لتالي القيام لتعديلات اللازمة لأداء المنظمة.

¹ -Mark A-stiffler, op-cit, p51.

² - DAVID PARMENTER, **Key Performance Indicators (Developing, Implementing, and Using Winning KPIs)**, John Wiley & Sons, New Jersey, Fourth Edition, 2020,p3.

المطلب الثاني: أنواع مقاييس الأداء

يمكن استخدام مقاييس الأداء لعدة أغراض مختلفة يمكن أن تتراوح هذه الأغراض من تحديد مستويات الأداء الحالية إلى التنبؤ لمستقبل إلى تشخيص مشكلة أداء معينة ومع ذلك ، بغض النظر عن أنواع المقاييس المستخدمة، يجب أن يوفر نظام قياس الأداء الجيد دائماً:

القيمة الوصفية: وصف ما يحدث وما حدث.

القيمة التشخيصية: مساعدتنا في فهم أفضل لسبب حدوث شيء ما أو حدوثه.

القيمة التنبؤية: مساعدتنا على استقراء ما يمكن أن يحدث (ولكن لم يحدث بعد) على أساس ما يحدث وما حدث.

وهذه المقاييس هي:¹

أولاً: المقاييس الوصفية

يصف المقياس الوصفي ما يحدث أو حدث وهذه التدابير تصور عادة نتائج محددة وتستخدم غالباً لاتجاه ظاهرة معينة مع مرور الزمن، وبناء على ذلك يطلق على التدابير الوصفية أيضاً وصف المؤشرات المتأخرة، مما يشير إلى نظرة إلى الخلف أو مرآة الرؤية الخلفية في الغالب. وتشمل التدابير الوصفية بشكل روتيني تدابير الأداء الأساسية والتوجيهية.

ثانياً: مقاييس التشخيص

في كثير من الأحيان، يتم تحديد مشاكل أداء محددة من خلال قياس الأداء على الرغم من أنك لا تستطيع تحسين ما لا تقيسه، إلا أنه لا يمكنك أحياناً تحديد الخطأ ما لم تقم بقياس شيء ما، على عكس مقاييس الأداء الوصفية التي تخبر بما يحدث، يمكن أن تساعد إجراءات التشخيص في إخبار عن سبب حدوث شيء ما وحتى تقديم نصيحة توجيهية حول كيفية إصلاحه. عادة ما تتفصل إجراءات التشخيص بشكل أعمق في النظام وغالباً ما تمثل العملية أو التحكم أو أنواع أخرى من مقاييس المستوى الأدنى.

¹ - Jerry L. Harbour, op-cit, pp15-20

ثالثاً: المقاييس التنبؤية

تستخدم المقاييس التنبؤية للاستدلال في المستقبل أو استقراء من مقياس أداء واحد في بيئة أو بيئة إلى أخرى فهم يحاولون التنبؤ بما قد يحدث ولكن حتى الآن لم يحدث.

وكثيراً ما تستند مثل هذه التفسيرات التنبؤية "لما قد يحدث" أو تستند إلى تدابير وصفية "ما حدث بالفعل"، وبناء على ذلك تسمى المقاييس التنبؤية أيضاً أحياناً مؤشرات رائدة، مما يوحي لها تمثل أنماطاً تطعيه من المقاييس، إن تطوير التدابير التنبؤية الجيدة قد يكون صعباً في بعض الأحيان، ويكاد يكون الأمر يتطلب نوعاً من الاستقراء والتفسير في كل الأحوال، المقاييس التنبؤية تساعد على الاستقراء في المستقبل، في كثير من الأحيان ، ولكن لتأكيد ليس دائماً فإن أفضل التنبؤات للأداء المستقبلي هي الأداء الماضي والحاضر، في مثل هذه الحالات ، يمكن أن يساعد استخدام المقاييس الوصفية لوصف ما يحدث وما حدث بشكل أفضل في توقع ما قد يحدث.

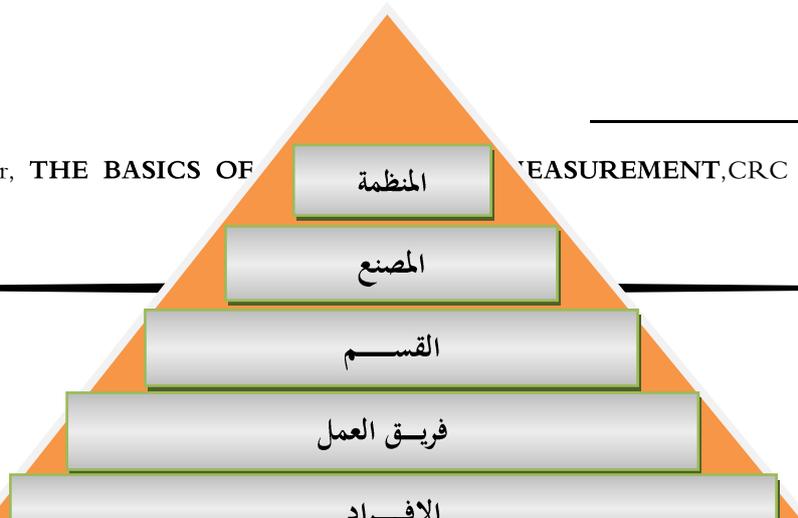
التدابير التنبؤية تستقر في المستقبل، مما يسمح لنا بتحديد ما قد يحدث ولكن حتى الآن لم يحدث.

رابعاً: هرمية قياس الأداء

لوحظ أن تدبيراً واحداً درّاً ما يلتقط جميع جوانب الأداء، وبدلاً من ذلك اقترح استخدام عائلة من التدابير تمثل مجموعة المقاييس عادةً أربعة إلى ستة جوانب رئيسية مترابطة ولكنها منفصلة للأداء، كما أنه لا يوجد مقياس واحد يمكنه التقاط جميع جوانب الأداء بشكل كافٍ ، درّاً ما يمكن استخدام مستوى واحد من مقياس معين في جميع أنحاء المنظمة كما هو موضح في الشكل، فإن احتياجات المعلومات المحددة المتعلقة بمقياس أداء معين تغطي النطاق الكامل من العامل الفردي إلى المنظمة. ومع ذلك، غالباً ما تكون معلومات الأداء التي يحتاجها الفرد للقيام بعمله الخاص مختلفة تماماً عن المعلومات اللازمة للإدارة على مستوى القسم، كما أن معلومات الأداء اللازمة لإدارة مصنع تختلف لتأكيد عن المعلومات اللازمة لإدارة المنظمة كملها.¹

الشكل رقم (1-2): اختلاف احتياجات قياس الأداء بناء على المستوى التنظيمي

¹ :- Jerry L. Harbour, THE BASICS OF MEASUREMENT, CRC Press, USA, 2nd Edition, 2009, p38.



المصدر:

Jerry L. Harbour, **THE BASICS OF PERFORMANCE MEASUREMENT**, CRC Press, USA, 2nd Edition, 2009, p39.

على الرغم من أن الجميع قد يحتاجون إلى معلومات ذات صلة لجودة أو دورة زمنية ، إلا أنهم بحاجة إليها على مستويات مختلفة. لذلك غالبًا ما يتم إنشاء تسلسل هرمي لقياس الأداء لنفس عائلة المقاييس. تقيس التدرجات الهرمية لقياس الأداء جانبًا مشابهاً من الأداء ، مثل وقت الدورة ، ولكن على مستويات مختلفة داخل نفس المنظمة، على سبيل المثال ، يتطلب المدير العام عادةً مستويات مختلفة من المعلومات المتعلقة لأداء عن تلك التي يستخدمها مشرفو الخط الأمامي أو مديرو الأقسام بشكل عام ، عندما يرتفع المرء في التسلسل الهرمي لقياس الأداء المتقدم ، تصبح القياسات الوصفية وخاصة التنبؤية أو "المؤشرات الرائدة" أكثر أهمية. وذلك لأن التخطيط والأنشطة الاستراتيجية تتم عادة على هذه المستويات العليا داخل المنظمة. على العكس من ذلك ، في المستويات الأدنى داخل المنظمة ، غالبًا ما تكون التدابير الوصفية وخاصة التشخيصية أكثر أهمية. تمثل هذه المستويات الدنيا داخل المنظمة حيث تتم معظم عمليات العمل اليومية. وبناءً على ذلك، في هذه المستويات التنظيمية الدنيا في الوقت الفعلي، غالبًا ما تكون معلومات "كيف نفعل الآن" لغة الأهمية. وأيضًا، إذا ظهرت مشكلة، يحتاج مشرفو الخط الأمامي إلى معلومات تشخيص "ما هو الخطأ وأين" لاتخاذ إجراء تصحيحي فوري. تتطلب معظم المنظمة تسلسلاً هرمياً لنفس المقياس، بقياس جانب مماثل من الأداء ولكن على مستويات مختلفة.¹

المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء المعاصرة

¹ - Jerry L. Harbour, op-cit, p40.

لا يوجد إجماع على التعريف أو على طريقة تقييم أداء المنظمة، ومع ذلك فهو موضوع عام ومركزي في علوم الإدارة، في الواقع هناك أكثر من نظام لقياس الأداء وهذا الحقل بعيد عن الاستقرار، حيث تظهر أساليب ومؤشرات جديدة بشكل منتظم، و لتالي فان تفعيل مفهوم الأداء في سياق البحث التجريبي يمثل مشكلة للباحثين طالما ان هناك العديد من معايير الأداء.¹

أولاً: نظم قياس الأداء التقليدية

بعد الحرب العالمية الثانية، تنامت عوامل التغيير واصبحت المنظمة أكثر تعقيداً، وأدت التكنولوجيا وعمليات الانتاج المعقدة إلى إثقال كاهل عمليات الرقابة لمنظمة بمطالب جديدة، و ثرت القرارات الإدارية بشكل كبير لمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجياً على المدى البعيد، مما أدى لتوجيه العديد من الانتقادات لأساليب ومداخل الرقابة التقليدية المتعارف عليها بمنظمات الأعمال، ومن الانتقادات الموجهة إلى الرقابة الإدارية التقليدية:²

- 1- تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار: حيث تمد الرقابة الإدارية لمعلومات عن الإيرادات والتكاليف والارح المتعلقة لماضي دون اهتمامها لمعلومات المرتبطة لتوجهات الاستراتيجية المستقبلية.
- 2- عدم الاهتمام بمتطلبات منشآت اليوم واستراتيجيتها: فالرقابة الإدارية لا تهتم بجودة المنتج ورضا العميل ووقت التسليم، ومرونة العمل لمنظمة، والوقت المعياري للمنتجات الجديدة ومهارات العاملين المعرفية.
- 3- الاهتمام بالتفكير قصير المدى: مما يؤدي إلى تقليص الاهتمام لبحوث والتطوير وعدم الاهتمام لتدريب او برامج الحوافز و جيل الخطط الاستثمارية، مما يمثل عدم القدرة في تحقيق التوازن بين المدى القصير والمدى الطويل.
- 4- عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة: فالأطراف صاحبة المصلحة في المنظمة تريد معلومات متصلة عن سير أداء المنظمة حتى تتمكن من مقارنتها بفرص استثمارية بديلة.

¹ - Corine Cohen ,op cit, p81.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن(المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية، مصر، ط01، 2009 ص 30 31.

- 5- توفير معلومات مضللة: فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، حيث تؤكد على مبلغ ومركز التكلفة واتباع الاسس التقليدية لتخصيص التكاليف تلك التي تحول دون تقدير التكلفة طويلة المدى لتطوير المنتج.
- 6- توفر معلومات تجريدية للموظفين: حيث ترتبط بشكل جامد ومحدد لتقارير ربع سنوية والشهرية والتي تكون غالبا شديدة التعقيد، ومن ثم فهي تشكل عقبة امام مرونة العمل عند الخط الامامي.
- 7- ضعف الاهتمام ببيئة العمل: تتجاهل انظمة القياس التقليدية مجال رؤية العميل والمنافس، ولهذا فهي لا تعطي اشارات انذار مبكر عن التغييرات الحادثة في مجال عمل المنظمة فبؤرة التركيز داخلية وليست خارجية وغالبا ما تستخدم لعقد المقارنات مع فترات سابقة وليس مع المنافسين وهي لطبع اكثر صعوبة.
- 8- التركيز على المنظور قصير المدى: حيث يتم التركيز على التقارير الشهرية او ربع سنوية وهذا في صالح قرارات الاستثمار قصير المدى، ومن هنا تكون المقاييس المالية مضللة ومفتقدة للمصداقية غير اخذة في الاعتبار المدى الزمني الطويل.

ثانيا: نوع المعلومات لقياس أداء المنظمة:

نسبة للعديد من المتخصصين ، يثير قياس الأداء مسألة المعلومات التي يحتاجها المسؤول التنفيذي للسيطرة على منظمته، هذه المعلومات حاسمة لأن ذلك هو المكان الذي يتم فيه اتخاذ القرارات والخطط الاستراتيجية والتكتيكية لاستخدام المديرين وكذلك المساهمين وبهذه الصفة ، فإن نطاق العلاقة بين المراقبة - المسؤولة بشكل رئيسي عن توفير معلومات ذات قيمة مضافة عالية - والأداء مهم للغاية. يهتم المسؤولون التنفيذيون لإدارة للمستقبل ، ويحتاجون إلى نظام معلومات متكامل في الاستراتيجية بدلاً من الأدوات المعزولة ، والتي تم استخدامها في الغالب لفهم الماضي، يلاحظ P. Drucker أربع مجموعات رئيسية من المعلومات التي تساعد المديرين التنفيذيين على إنشاء تشخيص لتمكينهم من تكوين الآراء ذات الصلة:¹

- التدفق النقدي لمجموعات المعلومات الحيوية والتوقعات النقدية، ونسبة المخزون / المبيعات، والحسابات المستحقة، وما إلى ذلك.

¹ - Corine Cohen ,op cit, p82

- تؤكد المعلومات المتعلقة لإنتاجية على الاهتمام المتزايد EVA (القيمة الاقتصادية المضافة). تعرب EVA عن فكرة أنه بمجرد أن المنظمة لا تحقق ربحًا أعلى من تكلفة رأس المال ، فإنها لا تخلق ثروة للمساهمين. يقيس EVA إنتاجية جميع العوامل في الإنتاج. يقارن قياس الأداء أداء المنظمة أداء نفس الصناعة أو صناعة أخرى. وهي أيضًا جزء من هذه الفئة وتكمل EVA.
- معلومات عن المهارات هي فئة تستند إلى المقالة التأسيسية التي كتبها هامل وبراهاالاد. هذا هو المكان الذي يقدم فيه P. Drucker الابتكار كمهارة أساسية يجب أن تمتلكها جميع المنظمة. ووفقاً للمؤلف ، فإن المنظمة ستجد أن تنفيذ الأساليب المنهجية لتقييم أداء الابتكار الخاص بها مفيد للغاية.
- معلومات عن تخصيص الموارد النادرة (رأس المال والموظفين)، تستخدم العملية المنظمة لتخصيص رأس المال بشكل عام أربعة مقاييس: فترة الربحية وأداء الاستثمار والتدفق النقدي وصافي القيمة الحالية. يؤكد P. Drucker على أهمية الإجراء ث رجعي في هذه المرحلة: "لا يوجد شيء أكثر مسؤولية لتحسين أداء المنظمة من تقييم نتائج تخصيص رأس المال فيما يتعلق لوعود والتوقعات التي أدت إلى تفويضهم" (P. Drucker). و سف لعدم وجود عملية تخصيص للموارد البشرية مع التوقعات ، وتقييم منهجي لنتائج الموظفين الدائمين.
- إدراكًا لمصادر المعلومات المتعددة ، ضرورة حصول المنظمة من جميع الأحجام على مساعدة متخصصي معالجة البيانات، هذه التوصية أكثر أهمية حيث أن أنظمة قياس الأداء غالبًا ما تتطلب زدة في المعلومات.

ثالثا: النماذج الرئيسية لنظم قياس الأداء:

عند تطوير نظام قياس الأداء، من الملائم إتباع نموذج مرجعي مناسب، خاصة عند القيام بذلك لأول مرة تشمل الأدبيات العلمية عدة مناهج شائعة، سوف نقدم وصفا موجزا لبعضها:

1-بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه المؤسسات العديد من العقبات في تطوير أنظمة قياس الأداء التي ترصد الأشياء الصحيحة حقًا المطلوب هو نظام يوازن بين الدقة التاريخية للأرقام المالية ومحركات الأداء المستقبلي ، مع تسخير قوة الأصول غير

الملموسة وفي نفس الوقت مساعدة المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها المتميزة. بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة التي تجيب على هذا الثلاثي المعقد من التحدت¹.

1-1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

ومن بين التعاريف لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) The Balanced Score Card :

- عرفها كابلان و نورتن أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للمدراء و الإدارة العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء منظماتهم².
- وعرفت أيضا على انها نظام اداري يهدف الى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية و استراتيجيات شركاتهم الى مجموعة من الاهداف و القياسات الاستراتيجية المترابطة³.
- من خلال هذه التعاريف يمكن الاستنتاج ان بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يجمع بين المقاييس المالية و غير المالية، و يهتم لأهداف لتحقيق استراتيجية المنظمة من خلال الإهتمام بمستقبل المنظمة، كما تساعد بطاقة الأداء المتوازن المنظمة على ترجمة رؤيتها و استراتيجيتها، إلى مجموعة من الأهداف و القياسات المترابطة.

في عام 1992 ، قدم روبرت كابلان وديفيد نورتون مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتحفيز وقياس أداء المؤسسة، خذ المفهوم نهجاً منهجياً في تقييم النتائج الداخلية، مع استكشاف البيئة الخارجية وهي تركز بقدر كبير على عملية الوصول إلى نتائج جحة، كما تركز على النتائج نفسها، يتم تجنب المؤشرات التي تجعل أحد الأبعاد يبدو جيداً أثناء تحديد البعد الآخر، و لتالي تقليل المنافسة السلبية بين الأفراد والوظائف. هذا الإطار مخصص لكبار المديرين الراغبين في الحصول على تقييم سريع وشامل لمنظمتهم في تقرير واحد، تشجع بطاقة الأداء المتوازن على تقليل كمية المؤشرات إلى عدد قليل حيوي من أجل فهم ما إذا كانت النتائج في منطقة واحدة يتم تحقيقها على حساب منطقة أخرى، تراعي الطريقة أربعة أبعاد مترابطة⁴:

- الأمور المالية: كيف ننظر إلى أصحاب المصلحة لدينا؟

¹ - Paul R.Niven, **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP (Maximizing Performance and Maintaining Results)**, John Wiley & Sons, New Jersey, Second Edition,2006,p12.

² -Kaplan and Norton ,**The balanced score card**, Harvard business review,1992,p71.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص57.

⁴ - Fiorenzo Franceschini, and others, op-cit,p145.

- الزبون: ما مدى تلبية احتياجات عملائنا الداخليين والخارجيين؟
- الأعمال الداخلية: كيف تعمل العمليات الداخلية (الأعمال الفرعية)؟
- التعلم والنمو: هل نحن قادرون على الحفاظ على الابتكار والتغيير والتحسين المستمر؟

1-2-1 منظورات بطاقة الأداء المتوازن:

إن أصل كلمة "منظور" من منظور لاتيني، "للنظر من خلال" أو "رؤية واضحة"، وهو لضبط ما نهدف إلى القيام به. استخدام بطاقة الأداء المتوازن لفحص الاستراتيجية، وجعلها أكثر وضوحًا من خلال عدسة وجهات نظر مختلفة، لكي تكون أي استراتيجية فعالة، يجب أن تحتوي على أوصاف للتطلعات المالية والأسواق التي تنشط فيها، والعمليات، و لطبع الأشخاص الذين سيوجهون المنظمة بثبات ومهارة للنجاح هذه المنظورات.¹

1-2-1-1 Financial Perspective: المنظور المالي:

يعد المنظور المالي أحد أهم محاور تقويم الأداء الشامل للمنظمة، ويتضمن هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة من استراتيجية منظمة الأعمال، عن طريق العمل على خفض مستويات التكاليف لمقارنة مع المنظمة المنافسة، والتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال لمستثمر الناتج عن الخفض في التكاليف، والنمو في حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة، والعائد على حقوق المالكين، والعائد على مجموع الموجودات، والقيمة الاقتصادية المضافة، والنمو في التدفقات النقدية المتولدة عن نشاطات التشغيل. ويؤكد كل من (Brown and Laverick)، على أن المنظور المالي يشير إلى مسألة فيما إذا كانت استراتيجية المنظمة وتنفيذها يشاركان في تحسين المستويات التنفيذية، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح وقيمة المساهمين، ويبين كذلك التقويم الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي للمنظمات المنافسة. وتتجلى أهمية المنظور المالي من أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وإن هذا الربط لأهداف المالية يشير بصورة واضحة إلى الأهداف البعيدة المدى للأعمال تتمثل بإيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وكل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تمكن وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها المالية.²

1-2-2-1 Customer Perspective: منظور العميل:

¹ - Paul R. Niven, op-cit, pp14-16.

² - مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة الأداء المتوازنة (مدخل للإدارة المستدامة)، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص 24.

يمكن تحليل منظور العميل من خلال:¹

الأهداف التي تتمحور حول العميل والتي يجب تحقيقها للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة هذا المنظور هو في أكثر مجموعة أهداف يتم نسيانها أو إساءة فهمها في مجال الأعمال، قبل تحديد الأهداف استخدام هذا المنظور يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

✓ ماهي السوق التي تستهدفها المنظمة؟

✓ من هم زئنها؟

✓ من يتصل بعملائنا؟

✓ مع من تتنافس المنظمة لكسب العميل؟

✓ ما هي قيمة العميل الحالي للمنظمة؟

✓ إذا اختفت المنظمة، فمن سيفتقد؟ وماذا سيفعلون؟

القيمة: في كثير من الأحيان قد لا يكون عملاء اليوم عملاء الغد المرغوبين، عندما ينضج العملاء يتغير أيضا ما يرغبون فيه في المنظمة، ما الذي يقدره عملائك؟ هنا يظهر مصطلح القيمة، وهو مصطلح يستخدمه ستمرار رجال التسويق والأعمال، وهي ذات معنى عميق لكثير من الناس، ويمكن تحديد معنى القيمة هو الإحساس العاطفي للعميل. بمجرد أن يتحصل هذا الفرد أو المنظمة على المنتج أو الخدمة مقابل السعر.

في كثير من الأحيان ينظر إلى منظور العميل على انه مجموعة الأهداف التي يجب على المنظمة تحقيقها لاكتساب العملاء وقبولهم واستمراريتهم، وهذه الأهداف مقيدة أو مؤطرة لأسئلة المذكورة سابقا(أعلاه)، الأهداف هي ثمرة الافتراضات الموضوعية حول العملاء وعاداتهم، والأسواق التي يمثلونها، والقيمة التي يرونها في العلاقة مع المنظمة.

1-2-3 - منظور العمليات الداخلية: Internal Processes Perspective

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية والحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمة التي يتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء وغايات المساهمين وأهدافهم، أي ما تقوم به المنظمة من أفعال في سبيل ارضاء العميل، ويوضح (Kaplan and Norton)، أن المنظمة تستطيع أن تحدد الأدوات أو الوسائل التي تمكنها من تحقيق التحسن في القيمة التي يتوقع العميل تحقيقها، وكذلك الأدوات التي ستمكنها من تحقيق التحسن في

¹ -Mohan Nair, *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, New Jerzey, 2004,p22.

الإنتاجية، التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الأهداف المالية، بعد أن تحدد المقاييس الخاصة بكل من منظور العميل والمنظور المالي، حيث إن تحسين العلاقات مع العملاء و زيادة كفاءة عمليات التشغيل الداخلية ستؤدي إلى تحسين في الأداء المالي في شكل زيادة في إيرادات المبيعات¹.

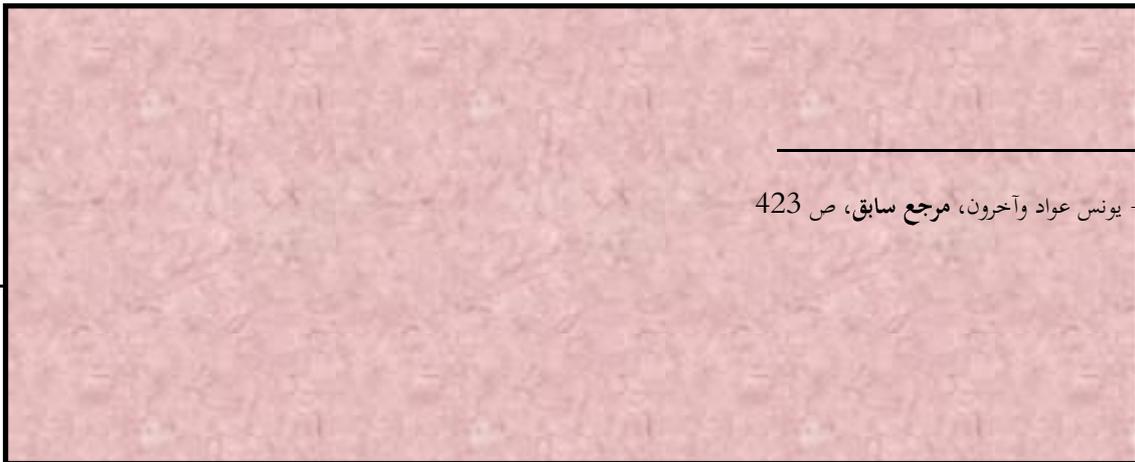
في منظور العملية الداخلية لبطاقة قياس الأداء، نحدد العمليات الرئيسية التي يجب تهمم بها المنظمة وتركز جميع إمكانياتها من أجل خلق قيمة للعملاء الحاليين وجذب عملاء محتملين.

1-2-4- منظور التعلم والنمو:

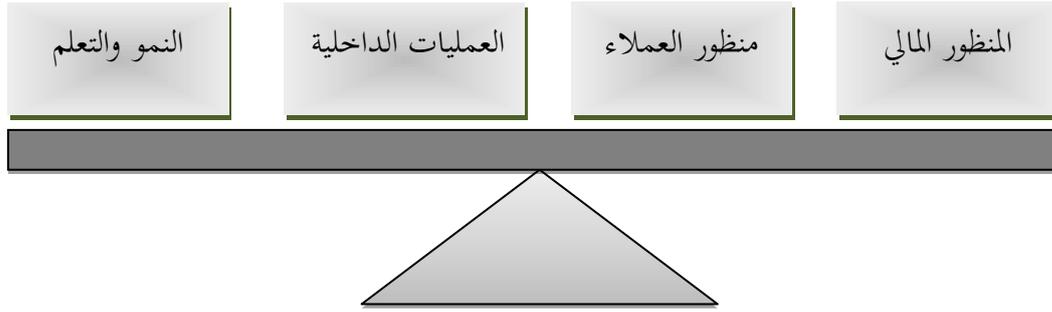
منظور التعلم والنمو للموظفين إذا كنت ترغب في تحقيق نتائج طموحة للعمليات الداخلية والعملاء والمساهمين في النهاية، أين توجد هذه المكاسب؟ إن الأهداف والمقاييس في منظور التعلم والنمو للموظفين لبطاقة الأداء المتوازن هي في الواقع عوامل تمكين للمنظورات الثلاثة الأخرى. إنها في الأساس الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن، بمجرد تحديد الأهداف والمقاييس والمبادرات ذات الصلة في وجهات نظر العملاء والعمليات الداخلية، يمكنك التأكد من اكتشاف بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية لمهارات الموظفين (رأس المال البشري) وأنظمة المعلومات (رأس المال المعلوماتي) والبيئة المطلوبة للحفاظ على النجاح (رأس المال التنظيمي). ستساعدك الأهداف والمقاييس التي تصممها في هذا المنظور على سد تلك الفجوة وضمان الأداء المستدام للمستقبل. كما هو الحال مع المناظير الثلاثة الأخرى لبطاقة قياس الأداء، فإننا نتوقع مزيجاً من مقاييس النتائج الأساسية (الفاصل) ومحركات الأداء (المقاييس الرئيسية) لتمثيل منظور تعلم الموظف ونموه. يمكن أن يكون لمهارات الموظفين، ورضا الموظفين وتوافر المعلومات، والمواءمة مكاناً في هذا المنظور. إن المقاييس التي تقوم بتطويرها في هذا المنظور هي عوامل تمكين لجميع المقاييس الأخرى في بطاقة النقاط الخاصة بك. فكر فيها على أنها جذور شجرة ستؤدي في نهاية المطاف من خلال جذع العمليات الداخلية إلى فروع نتائج العملاء وأخيراً إلى أوراق العوائد المالية.

الشكل التالي يوضح ميزان منظورات بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (1-3): ميزان منظورات بطاقة الأداء المتوازن



¹ - يونس عواد وآخرون، مرجع سابق، ص 423



المصدر: Mohan Nair, **Essentials of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, New Jerzey, 2004,p21.

من خلال الشكل تكون هذه المنظورات متوازنة من حيث التواجد في المنظمة، ومن حيث عملية القياس فكل منظور له دور في المنظمة، وله قياس خاص به، أي موازنة بين المقاييس الأداء المالية والغير مالية.

1-3- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبدو أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال استقراء النقاط التالية:¹

- تترجم الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس، وتوضح رؤية المنظمة؛
 - تعتبر نظاما ادار يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات و العملاء و تطوير و تنمية السوق؛
 - تساعد المنظمة على تعديل استراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة و التعلم معاش داخل المنظمة؛
 - تجمع بين أداء الفرد و أهداف المنظمة و العملاء و المجتمع؛
 - توضح وتحدد الإستراتيجية بشكل مستمر و تساهم في نشرها في كافة مستويات المنظمة؛
 - المراجعة الدورية للأهداف بغية تحسين الإستراتيجية مستقبلا؛
 - تربط بين مقاييس الأداء و النجاح الاستراتيجي.
- تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن انها تكشف للمنظمة كيفية إيجاد العلاقة الخفية بين العملاء والعمليات الداخلية وتحقيق الأهداف المالية والأهداف التنافسية.

2- طريقة الحرجة قليلة (Critical Few):²

¹ - عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 68 .

² - Fiorenzo Franceschini, and others, op-cit,p146.

قد يكون لإدارة الكثير من المؤشرات عيوب مختلفة مثل:

- إغفال ثيرها؛

- صرف تركيز الإدارة عن أهم مؤشرات النجاح؛

- تجاهل الارتباطات المحتملة بين المؤشرات.

و لتالي فإن عدد المؤشرات يجب أن يكون صغيراً قدر الإمكان، طالما يتم الحفاظ على شمولية التمثيل ينبغي النظر إلى عملية تبسيط عدد كبير من مؤشرات الأداء في عدد قليل من العناصر الحرجة كجزء من عملية قياس الأداء نفسها، والتي قد تحسن فهم الأهداف الإستراتيجية. يتطلب اختيار مجموعة قليلة للغاية من مؤشرات الأداء التوازن بين المتطلبات الداخلية والخارجية، وكذلك المتطلبات المالية وغير المالية. على الرغم من عدم وجود عدد "سحري" من المؤشرات القليلة الحرجة، إلا أن بعض الخطوط الإرشادية تشير إلى عدد مدرج بين 3 و 15 لكل مستوى تنظيمي، يتضمن إطار Critical Few العديد من أبعاد العمل المركزة استراتيجياً، وتحديد أهداف الأداء والمؤشرات لكل بُعد.

3- لوحة معلومات الأداء:

ظهر مفهوم لوحة قيادة المؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية ابتداء من سنة 1948، وهو إسم مستوحى من لوحة قيادة السيارة أو الطائرة من منطلق أن كليهما يتكون من مجموعة من أدوات القياس تعمل بشكل دائم وتسمح لمراقبة الجودة للمؤسسة، غير أنه حين ظهور هذه الأداة في المنظمة كانت كمصطلح يستعمل لوصف عملية فرز وانتقال(الحركة) كتلة من الوثائق والمعلومات في قلب المنظمة، حيث كانت هذه هي فحواها الأولية، غير أنه في ما بعد وضعت مجموعة من المؤسسات المهمة في الولايات المتحدة الأمريكية نظاماً للإدراك، والمعالجة، والانتشار الداخلي للمعلومات يوافق فعلاً مصطلح لوحة القيادة، فلوحة قيادة المسير تعرض مجموعة من المؤشرات التي تتابع آلية عمل المنظمة أو القسم أو المصلحة، ويتم اختيارها وتوجيهها لتحقيق هدف معين.¹

في أورو، قامت العديد من المنظمة بتطوير Tableau de Bord، أي لوحة تحكم لمؤشرات الأداء الرئيسية، والتي تجمع بين أكثر عوامل النجاح صلة، الفكرة الأساسية هي أن قيادة منظمة مثل قيادة السيارة. ليس

¹ - وهيبه مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2020، ص15.

هناك الكثير من المقاييس على لوحة العدادات: المقاييس الأكثر صلة هي (مستوى الوقود و مستوى الماء و أضواء الطوارئ)، ينصب تركيز السائق الأساسي على تحريك السيارة مان في اتجاه واحد أثناء مشاهدة العقبات على الطريق (بما في ذلك السيارات الأخرى). هذا هو لضبط ما يجب أن يفعله السائق الجيد في المنظمة. مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء مثل المقاييس على لوحة القيادة في السيارة هي المهمة. يمثل كل مقياس مؤشراً مجتمعا (أو مشتقاً) يلخص أداء جزء ذي صلة من عملية الاهتمام. على سبيل المثال، يمكن أن يمثل مقياس درجة الحرارة رضا العملاء ويجمع العديد من المؤشرات الفرعية، مثل عدد شكاوى العملاء و سمعة المنظمة، وما إلى ذلك. ولغرض المثال، قد يتم تقديم بطاقة الأداء المتوازن كلوحة تحكم أداء، يعد تصميم لوحة معلومات جيدة أمراً ضرورياً لتجنب أن تكون المؤشرات غير حصرية ومشتتة ولا تمثل بشكل كاف المجالات والمسؤوليات المختلفة للمنظمة، عند تحديد البيانات التي سيتم جمعها يجب على المرء أن يفهم بوضوح الغرض من التمثيل والقدرة الإعلامية للمؤشرات، لتبسيط التصميم، من الممكن إنشاء لوحات تحكم مختلفة تمثل مناطق مختلفة من المؤسسة يجب أن تكون كل لوحة عدادات نموذجية تسمح-إذا لزم الأمر-بتحليل للبيانات ذات الصلة.¹

تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير تسمح بترجمة استراتيجية المنظمة إلى مؤشرات لقياس الأداء، هذه المؤشرات يجب اختيارها بعناية والتأكد من انسجامها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وترتبط لمعايير الهادفة للتقييم الكلي لأداء المؤسسة مثل: فعالية العمليات، ونوعية الخدمة للزائن، وفعالية وكفاءة اليد العاملة، والقدرة على التجديد وهي تقيم أيضا وتوجه النشاطات اليومية لمختلف الأقسام والوحدات وهي بذلك تجمع بين كونها أداة عملية وأداة استراتيجية.²

4- نموذج (EFQM) المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل، وهو يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل بشكل يمنع

¹- Fiorenzo Franceschini , and others, Performance Measurement Systems (Theory and Practice of Key Performance Indicators), Springer, Switzerland, 2019,p149

²- وهيبه مقدم، مرجع سابق، ص22.

حدوث الأخطاء والتعطيلات والمشاكل والعمل على إنجاز المهمة بشكل صحيح من المرة الأولى، والتركيز على المشاركة الفعالة لجميع العاملين والاقسام في المنظمة.¹

ومن أهم خصائص غدارة الجودة الشاملة نذكر منها:²

- أنما فلسفة إدارية تقتضي التزام الجميع (إدارة وعاملين) لجودة؛
- تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة؛
- تؤكد على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات؛
- تركز على إشباع حاجات الزبون الحالية والمستقبلية؛
- تقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في العملية الإنتاجية وفي اتخاذ القرارات، فالجودة مسؤولية الجميع وليس مسؤولية الإدارة وحدها؛
- تركز على جميع أقسام وأجزاء المنظمة، وتسعى إلى جعل أداء هذه الأقسام والأجزاء يتصف بجودة، وذلك انطلاقاً من أن تحسين جودة المنظمة ككل لا يتأتى إلا عن طريق تحسين جودة هذه الأقسام والأجزاء؛
- لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط، وإنما ترى أن الجودة يجب مراعاتها منذ تحديد احتياجات العميل مروراً بتصميم المنتج وحتى تسليمه له؛
- إدارة الجودة الشاملة لا تعتمد على تحقيق النجاح في الاجل القصير وإنما هي استراتيجية طويلة المدى للنمو والنجاح؛
- تقوم كذلك على التحسين المستمر، أي التحسين الذي لا ينتهي عند حد معين بل هو عملية مستمرة غير منتهية نظراً لتغير الأهداف والظروف.

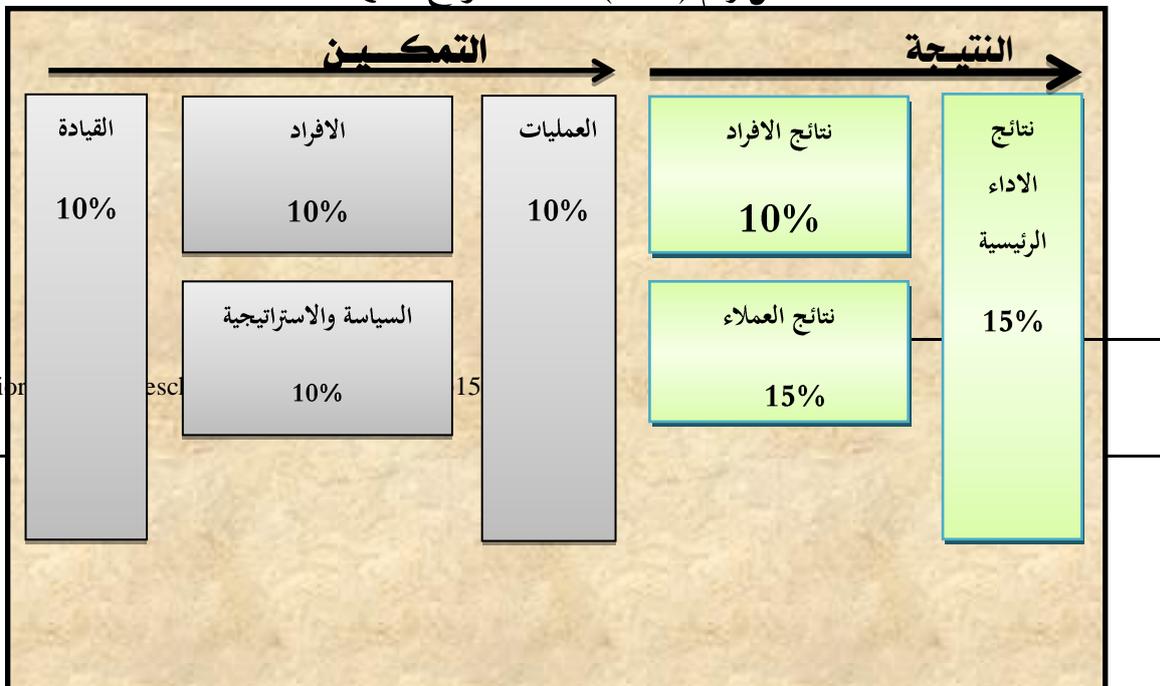
المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) هي منظمة غير ربحية، تم إنشاؤها في عام 1988 بهدف أن تكون القوة الدافعة للتميز المستدام في إدارة الجودة في أورو (EFQM 2013)، يمكن استخدام نموذج EFQM لتقييم تقدم المؤسسة نحو التميز، بغض النظر عن نوع المؤسسة وحجمها وهيكلها ونضجها النموذج هو إطار غير إلزامي، والذي يعترف لعديد من الأساليب الممكنة لتحقيق التميز المستدام، فهي تقوم على فرضية

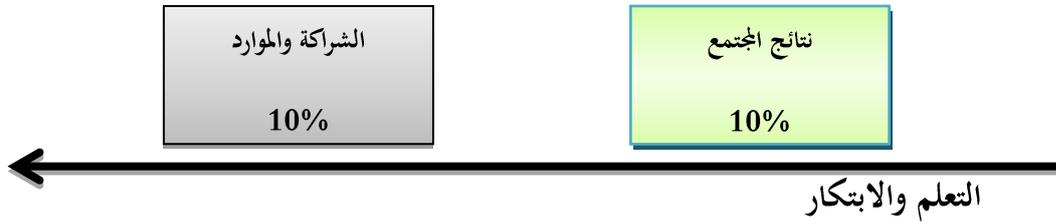
¹ - لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراجة للنشر، عمان، الأردن، ط01، 2011، ص68.

² - المرجع السابق، ص 69 (بتصرف).

أن التميز يعتمد على القدرة على التوفيق بين مختلف ضرورات ومصالح أصحاب المصلحة يعتمد النموذج على تسعة معايير (الأبعاد)، تم تصنيف خمسة من هذه المعايير على أنها "عوامل تمكين" وأربعة "نتائج". تغطي معايير التمكين ما تفعله المنظمة، تغطي معايير النتيجة ما تحققه المنظمة، تساعد التغذية المرتدة من "النتائج" على تحسين "عوامل التمكين". يعتمد نموذج EFQM على فرضية أن النتائج الممتازة - فيما يتعلق لأداء العملاء والأشخاص والمجتمع - يتم تحقيقها من خلال سياسة القيادة واستراتيجية، والتي يتم تقديمها من خلال الشراكات والموارد البشرية والعمليات. بشكل متسق مع ما ورد في (EFQM 2013)، يشير كل معيار إلى مجموعة محددة من الخصائص (النسبة المئوية)، والتي تستخدم لتحديد النتيجة النهائية. تم تحديد الأوزان الواردة في الشكل التالي في عام 2013 وتمثل نتيجة مناقشة مستفيضة بين العديد من المنظمة الأوروبية، يمكن للمؤسسات استخدام الأوزان المقترحة، ولكن يمكنها أيضاً تعديلها.¹

الشكل رقم (1-4): مخطط نموذج EFQM





المصدر: Fiorenzo Franceschin , and others ,**Performance Measurement Systems (Theory and Practice of Key Performance Indicators)**, Springer, Switzerland, 2019,p152.

هذا الشكل يمثل مخطط نموذج EFQM. تمثل تسعة مربعات المعايير التسعة للنموذج: منها خمسة كمعايير تمكين والأربعة المتبقية كـ "نتائج". تتعلق معايير "التمكين" بما تفعله المنظمة، تهتم معايير "النتائج" بما تحققه المنظمة. لكل معيار الوزن المقابل (النسبة المئوية)، والذي يُستخدم لتحديد الدرجة النهائية.

5- نموذج ستة سيجما:

تعود أصول هذا الأسلوب إلى العقد الثالث من القرن العشرين، وهو منهجية تنطلق من البيئات والقياسات، وتساعد المديرين على تطوير عمليات الأعمال بصورة مستمرة، من خلال تقليل الأخطاء المرتكبة. تطبق كثير من المنظمة التي تستخدم 6 سيجما النظام على مختلف عمليات إعمالها، وعمليات التصنيع، وتطوير المنتجات، وتلبية الطلبات، وخدمة العملاء، وغير ذلك.¹

5-1- مفهوم ستة سيجما six sigma:

تركز ستة سيجما على إقامة وبناء مستوى محدد من الأداء من خلال مستوى أداء عالمي، هذا الأداء يمكن تحقيقه من خلال الاعتماد على فريق المشروع، و استخدام قوى العمل المدربة على منهجية تعظيم الأداء، وبوجود ثقافة مرنة (مستجيبة للتغيير)، وبمحفز المتغيرات التنظيمية الأساسية.

¹ - الحارث النبهان، مرجع سابق، ص43.

وتعد الية ستة سيجما من أكثر الادوات ملائمة لتحسين وتدعيم الكفاءة والفعالية لكافة العمليات والمهام والصفات التي تتم داخل المنظمة، ويتم اختيار وتنفيذ مشروعات ستة سيجما بناء على قدرتها على ز دة درجة رضا العميل، وتحليل الفجوة بين مستويات الأداء الحقيقية والمرغوبة استخدام مجموعة من المقاييس الكمية، وهي فلسف اداري شاملة، تعني جهود تحسين العمليات التي صممت لز دة الانتاجية وتقليل التكلفة وهي مدخل منظم لاتخاذ القرارات ومساعدة الأفراد على تحسين العمليات والوصول بها إلى الكمال ان امكن وهي طريقة لإدارة الأداء ومقياس احصائي لدقة الأداء دون أخطاء.¹

تتيح طريقة Six Sigma تحسين العمليات وتصميمها أو إعادة تصميمها لتقليل تنوعها بحيث لا ينتج عنها سوى الكمال. يستخدم نهج حل المشكلات هذا أدوات إحصائية لتحسين تنوع العمليات وقدرتها وجودتها. تعتمد الطريقة على استخدام الإحصاء في بيئة صناعية. يضع بيل سميث أسس طريقة سيجما الستة. في بداية الثمانينيات في شركة Motorola ، أثبتت هذه الطريقة فعاليتها في هذه الشركة. تم إرسالها إلى نوكيا وسوني وتوشيبا، ستة سيجما هي في الأصل مقياس جودة يحسب عدد العيوب لكل مليون فرصة. يتم استخدام الانحراف المعياري لقياس تشتت المنتجات حول الوسط. ستة سيجما هو مستوى قدرة العملية ، حيث يتم إنتاج أقل من 3.54 عيب لكل مليون فرصة لوجود عيوب، يتم استخدام ستة سيجما للقضاء على تباين العملية عن طريق تقليل العيوب.²

إذن Six Sigma هي طريقة لإدارة الأداء لإعتماد على طرق إحصائية من أجل تحسين الأداء والوصول إلى صفر خطأ أو صفر عيوب إن أمكن.

5-2- مبادئ ستة سيجما:

التركيز على العملية يعد عملاً هاماً وضرورياً في بيئة الأعمال، كذلك لنسبة لكل نشاط ووظيفة او مهمة داخل المنظمة، و لتركيز على تفاصيل العملية فان هناك عددا من المبادئ والقواعد التي يجب اخذها في الاعتبار وهي:³

¹ -محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص436.

² -jacques SEGOT, et d'autres, **management de la qualité et de la performance**, lexisit Edition, paris, 2011,p 129.

³ -محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، ص 439.

- تحسين العمليات يجب ان يتم بشكل اساسي وفورا وبدون خبير؛
- يركز تحسين العمليات من النهاية إلى البداية؛
- يتم تحسين العملية من خلال مدخل هيكلية ونظامي؛
- تعتمد العمليات من خلال مدخل هيكلية ونظامي؛
- توقعات العملاء هي التي تقود عملية التحسين؛
- كل الاعمال يتم تحقيقها من خلال مجموعة من عمليات؛
- كل شخص يدير عملية ما؛
- كل عملية تتكون من مدخلات ومخرجات؛
- كل عملية تتكون من موارد وعمليات رقابية؛
- العمليات تعبر الحدود التنظيمية؛
- خصائص كل عملية تؤثر على المخرجات؛
- تعتمد العمليات القائمة على تدرج الهياكل التنظيمية.

5-3- خطوات ستة سيجما:

هناك مجموعة من الخطوات تتبعها طريقة six sigma وهي¹:

الخطوة الأولى: التحديد: وهي وصف المشكلة بوضوح ومدى ثيرها على ارضاء العميل وذوي المصلحة والعاملين والربحية.

الخطوة الثانية: القياس: وهي وصف فرصة التحسين والتحديد الكمي والخط الاساسي للأداء.

الخطوة الثالثة: التفاوت: وهو الذي يحدد طريقة تحقيق التحسين.

الخطوة الرابعة: التكلفة التقليدية للجودة: وهي تتكون من اربع فئات، فشل داخلي، فشل خارجي، التقييم، والوقاية، والهدف هو ز دة التكاليف الوقائية للجودة ونقص الفشل الداخلي والفشل الخارجي ومكونات التقييم.

الخطوة الخامسة: التحليل: خلال هذه الخطوة يكون التركيز في البحث عن السبب، وعلى أساس تحليل البيئات تكون أولويات الفرص تبعا لإسهامها في إرضاء العميل و ثيرها على الربحية.

¹-محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز ، ص 440. (بتصرف).

الخطوة السادسة: التحسين: وهذه المرحلة تتكون من وضع حلول واختبار أفضلها للحصول على أفضل النتائج والأداء الأكثر تميزا

المبحث الثالث: تحسين الأداء في المنظمة

إن تحسين الأداء ليس مجرد مشروع يتم القيام به مرة واحدة، ولكنه رحلة مستمرة وجزء من ثقافة المنظمة تهدف إلى التحسين المستمر لأدائها، وتسعى المنظمة إلى الارتقاء بمستوى مؤشرات أدائها، ليس فقط لتحقيق المستويات المستهدفة، ولكنها تسعى لتحقيق مراتب ردية في مجال تخصصها وتجاوز كل التوقعات، ولا يتم ذلك

إلا لوصول إلى الإجراءات الواجب القيام بها لتحسين مستويات الأداء، والتمكن من إستخدام مهارات وأدوات لعملية التحسين.

ويعتبر التحسين فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة لآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر وفلسفة التحسين المستمر هو إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة. ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات جهود التحسين المستمر، فالهدف من هذا التحسين هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة، إن عملية الإتقان الكامل في التحسين المستمر هدف صعب تحقيقه ولكن يجب أن تبذل الجهود للوصول إليه.¹

المطلب الأول: مفاهيم حول تحسين الأداء

إن العمليات التي يتم تنفيذها قد تصل إلى درجة من النضوج تصبح فيها قادرة على إنتاج ما هي مصممة لإنتاجه تماما إلا أن هذا لا يعني لضرورة إننا قد حققنا رضی المتعاملين، إذ أن رغبات واحتياجات المتعاملين وكما هو معروف تتغير بشكل دائم، فالمتعامل سواء الخارجي أو الداخلي يتطلع دائما إلى خدمات أفضل ذات مواصفات أعلى وفي وقت قياسي و سعار أقل. إن التحسين المستمر هو نظام منهجي لتحليل البيئات ومعرفة الأسباب الرئيسية للمشاكل، وفهم واستقراء المتغيرات المستقبلية، و لتالي الاستجابة لهذه المتغيرات بناء على هذه المعطيات كما يتضمن توفير قنوات التغذية الراجعة للاستفادة من المعلومات والنتائج التي استخلصت من عمليات الدراسة والتحليل.²

أولا: تعريفات وأساليب تحسين الأداء

1- تعريف تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء على أنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال لطريقة المثلى، فيعتبر تحسين الأداء إجراء تتبعه

¹ - عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، ص 19.

² - سيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الاداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية (شرون)، مصر، 2019، ص9.

المؤسسة قائم على عملية التحسين المستمر لكافة عمليات المؤسسة حيث تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبع وبين المحيط الداخلي وفق تغيرات المحيط الذي يتم لديناميكية.¹

تحسين الأداء هو علاج مختلف الانحرافات وكذا القصور في الأداء الفعلي ، و لتالي تتجه عملية تحسين الأداء إلى العلاج في القصور في المدخلات، عمليات ومخرجات نظام الأداء. ويتم تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية: تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل الأداء، تطوير خطة عمل الوصول.²

إذن تحسين الأداء هو عملية علاجية داخلية لانحرافات الأداء، وتتم عملية التحسين عن طريق تحديد الأسباب ومن ثم الوصول إلى إيجاد طرق انسجام بين التنظيم الداخلي و الإدارة.

2- أساليب تحسين الأداء

كشفت العديد من البحوث والدراسات والكتات العلمية المتخصصة في دراسة وتحليل مدخل التحسين عن وجود نوعين من أساليب التحسين وهما:

التحسين الجذري: يطلق على التحسين الجذري العديد من المسميات من أهمها انطلاقة التحسين (Breakthrough Improvements)، أو إعادة الهندسة (Reengineering)، أو هندسة التغيير (Business Process Reengineering)، أو إعادة البناء، أو الهندرة، وعلى الرغم من المسميات السابقة، إلا أن المسمى الشائع لهذا المدخل هو (إعادة هندسة نظم العمل)، ويقصد بها "عملية إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة -وليس هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.³

التحسين المستمر: يقوم التحسين المستمر على استخدام منهج تدريجي لإحداث عمليات التحسينات المطلوبة، وكمثال على ذلك فإنه يستخدم أسلوب جديد في طريقة تثبيت منتج ما على خط الإنتاج، الأمر الذي يترتب

¹ - سليم لعقون، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة -بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017، ص 127.

² - بلال حسناوي، فوزي عبد الرزاق، أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة على عينة من إطار المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة سطيف، المجلد 09، للعدد 6، 2019، ص 333.

³ - أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 12.

عليه تخفيض عدد مرات تغيير وضع هذا المنتج على هذا الخط الإنتاجي، هذا مثال وكمثال آخر فإنه يمكن ترتيب قائمة الحجز في إحدى الفنادق في شكل مبسط لا يستغرق وقتا كبيرا من عملاء هذا الفندق.¹

ويرجع إهتمام المنظمة لتحسين المستمر من أجل:²

- المحافظة على رضى المتعاملين؛
- تحقيق أهداف الإدارة؛
- تطوير أساليب الإدارة الفعالة؛
- الاستفادة القصوى من طاقات الموارد البشرية وخبرائها؛
- تشجيع التعاون والعمل وروح الفريق؛
- تحقيق نتائج متميزة في أداء الإدارات والوحدات التنظيمية؛
- التأكيد على الإبداع والتعلم المستمر.

ثانيا: فجوة الأداء

يستند اقتراح تحسين الأداء على فرضية أن البر مج الذي تقترحه هو استجابة لمتطلبات أداء محددة بعناية، بينما يُرغم أن معظم جهود التحسين تستند إلى التحليل المسبق ، نجد عملياً العديد من البرامج التي يتم تنفيذها والتي تستند إلى نشاط التحليل الروتيني السطحي الذي لكاد يחדش سطح التشخيص المنهجي للأداء الموصوف لا يمكن أن يحدث تحسن في الأداء من فراغ، يتمثل الهدف الرئيسي لتحديد متطلبات الأداء بدقة في تحقيق الاتساق بين الأداء الحالي، والهدف من أداء المنظمة، وجهود تحسين الأداء، ومع ذلك فإن غالبية برامج التنمية اليوم سواء كان غرضها المعلن هو تحسين الأداء أم لا، غير مرتبطة لمكونات اللازمة لتحقيق النجاح التنظيمي. الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب يجب أن تكون قضية مركزية لنسبة للمنظمة، ومن المهم تشخيص المشكلة الحالية و محاولة تحسين الأداء ومنه الوصول إلى الأداء المستقبلي، إذ يحتاج تحسين الأداء الإعلان عنه في المنظمة، ركز تشخيص الأداء على أهمية إجراء دراسة منهجية لأسباب مشاكل الأداء على المستوى الفردي، والتي اختصرت في إنخفاض الكفاءة، والافتقار إلى الحوافز، وسوء بيئة العمل، وأشار الباحثون والممارسون إلى أن محددات الأداء ليست مستقلة تماما، وان تعديل العمليات يؤثر على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي

¹- المرجع السابق، ص 15.

²- سيد عبد النبي محمد، طرق وسبل تحسين الأداء في المؤسسات، ص16.

ويتفاعل معهما، يميل المنظور العام لأداء المنظمة إلى التركيز على التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، كأساس لتحسين الأداء.¹

ثالثاً: قسم تحسين الأداء

لقد رأينا أي عدد من المنظمة التي تركز فيها مجموعات مختلفة عديدة على تحسين الأداء، كل منها بتقنياتها الخاصة، وتعمل بجد لإحداث فرق. افكر في الموارد البشرية، التعلم والتطوير، تكنولوجيا المعلومات، تحسين العمليات التجارية، ضمان الجودة، وغيرها. بما أن كل هذه المجموعات تهدف إلى نفس النتيجة النهائية، فلماذا لا يتم جمعهم كفريق واحد ماهر في قسم تحسين الأداء؟ تخيل القيمة المحتملة للمؤسسة التي يمكن أن تمتلكها مجموعة من المتخصصين في تحسين الأداء من ذوي المهارات في Six-Sigma، والتصنيع الخالي من الهدر، وتطوير المؤسسات، والتدريب، وتكنولوجيا الأداء، والعوامل البشرية، والتخصصات ذات الصلة، بدلاً من مواجهة نفس المشكلات بشكل مستقل ومن منظور واحد في كل مرة، يمكن للفريق المشترك تحديد الأساليب الأكثر ملاءمة و تحسين الأداء بطريقة متماسكة.²

من بين أسباب تحسين الأداء مؤسسة نجد أسباب داخلية تجمعه عن مواجهة المؤسسات لعوائق ومشاكل داخلية تؤدي إلى ضعف الأداء، و لتالي عدم القدرة على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات العملاء، في حين نجد وهناك أسباب أطرى خارجية، تمثلت في جملة من العوامل المتعلقة لمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة والتي تؤثر بطريقة أو أخرى على أدائها، نذكر منها الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية التي تسمح بزدة القدرة التنافسية والسيطرة على الأسواق؛ عولمة السوق والتطور التكنولوجي السريع الذي يسمح بزدة الحصة السوقية؛ ظهور الشركات متعددة الجنسيات وفتح الأسواق، إضافة إلى ذلك تسعى المؤسسات لتحسين أدائها للحفاظ على مكانتها بين بقية المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية إلى جانب أنها تسعى نحو

¹ - Richard A. Swanson, ANALYSIS for IMPROVING PERFORMANCE (Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise), Berrett-Koehler, California, Second Edition, 2007, pp 81-82.

² - Addison, Roger M, PERFORMANCE ARCHITECTURE The Art and Science of Improving Organizations, Pfeiffer, San Francisco, 2009, p 140.

تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة لجودة كحلقات الجودة، والجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية.¹

المطلب الثاني: مراحل ومداخل تطور تحسين الأداء

تحسين الأداء هو مجموعة من المعارف والممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحسين فعالية وكفاءة المنظمة، تم تطوير استراتيجيات الأداء بشكل عام استجابة للتحديات أو الظروف السابقة، لفهم تطور الأداء إلى حد كبير وفهم التحديات التي واجهتها المنظمة في السياق التاريخي، لإضافة إلى التطرق إلى أهم النظريات والمداخل التي تناولت عملية تحسين الأداء.

أولاً: مراحل تطور تحسين الأداء

وهذه المراحل هي:²

1- المرحلة الأولى: 1900 إلى 1939

يتضمن تطوير الأداء خمس فترات. تعود العديد من استراتيجيات الأداء إلى الفترة الأولى بين عامي 1900 و1939، والتي تسمى فترة التصنيع، خلال هذه الفترة، زاد نطاق العديد من المنظمة بشكل كبير في القطاع الربحي، نمت المصانع بشكل أكبر، وأصبحت المنظمة أكثر تعقيداً حيث أضافت أقساماً وإدارات جديدة (مثل الموظفين). خلقت التجربة الهادفة للربح العديد من استراتيجيات الأداء الجديدة المتعلقة بترشيد عمليات العمل ومهارات الإدارة الإشرافية، وأدوار المديرين التنفيذيين، ومبادئ التنظيم غالباً ما تتم مناقشة استراتيجيات الأداء المرتبطة بترشيد عمليات العمل فيما يتعلق لإدارة العلميقا Frederick Taylor.

2- المرحلة الثانية (1939-1945)

تم تطبيق مبادئ التنظيم والإدارة العلمية على نطاق واسع خلال الحرب العالمية الثانية (1939-1945)، وخاصة من قبل الحكومة الفيدرالية. هذه هي الفترة الثانية من تحسين الأداء. خلقت الجهود الحربية أيضاً الحاجة إلى زيادة الأداء والموثوقية في التصنيع. تعطلت المنتجات الاستهلاكية في بعض الأحيان، ولكن كانت هناك معايير أعلى مطلوبة في ساحة المعركة للدوات والطائرات والاتصالات. طور المصنعون المحليون الذين تحولوا إلى الإنتاج في زمن الحرب تقنيات جديدة لمراقبة الجودة في الإنتاج الضخم. يعود الفضل في هذه القدرة الصناعية القائمة على

¹ - سليم لعقون، مرجع سابق، ص 128.

² - (بتصرف) Evan M. Berman, op-cit, pp 16-21.

الجودة للولايات المتحدة لكونها واحدة من عدة عوامل تؤدي إلى النجاح النهائي للحلفاء. الحرب لأن العديد من المنظمة اعتبرتها مكلفة للغاية وغير ضرورية للسلع الاستهلاكية. تم استيعاب بعض استراتيجيات الإنتاج الأمريكية في زمن الحرب من قبل المنظمة اليابانية في جهود إعادة البناء ، مما أدى إلى تحسينها وصلتها ، بمساعدة المهندسين الأمريكيين في فترة ما بعد الحرب كجزء من جهود إعادة الإعمار بعد الحرب. كانت المنظمة اليابانية حجة تمامًا في القيام بذلك ، وأعيد إدخال العديد من هذه الاستراتيجيات في وقت لاحق في الولايات المتحدة في أواخر السبعينيات سم إدارة الجودة الشاملة.

3- المرحلة الثالثة (1945-1965)

الفترة الثالثة تسمى "نمو ما بعد الحرب" وحدثت بين عامي 1945 و 1965. وكان من انشغالات المهمة في ذلك الوقت الارتفاع الحاد في الإنفاق الحكومي، وتم إدخال استراتيجيات جديدة للميزانية للتحكم في التكاليف. على وجه التحديد، تم استكمال ميزانيات البنود التقليدية (المستخدمة في المقام الأول للمساءلة في الإنفاق). ميزانيات وظيفية وأداء. خلال هذه الفترة ، بذل الباحثون جهودًا كبيرة لزيادة فهمهم للدافع البشري فيما يتعلق لأداء (التسلسل الهرمي للحاجات ماسلو 1954) ، وصف مكجريجور (1960) الناس أنهم نظرية X مقابل أنواع نظرية Y.

4- المرحلة الرابعة (1965-1980)

ركزت على تحسين البرمجيات كان لديها خمسة تطورات.

الأول هو تطوير بحوث العمليات، تم تطوير هذه التقنيات التحليلية، التي تم اختراعها خلال الحرب العالمية الثانية، بشكل كبير من خلال التطورات في أجهزة الكمبيوتر والرضيات والإحصاءات. وهي تشمل المحاكاة والنمذجة في طابور الانتظار والبرمجة الخطية وتحليل القرار، وكان التطور الثاني هو استخدام التقنيات الاقتصادية على وجه التحديد، تحليل التكلفة والعائد / الفعالية وتقييم المخاطر ، والتي يتم استخدامها غالبًا في الإدارة البيئية وقرارات الاستثمار في البنية التحتية، وكان التطور الثالث هو إدخال عمليات الميزانية التفصيلية مثل التخطيط برمجة الميزانية والموازنة الصفرية، للتحكم في التكاليف بشكل أفضل و "فرض" نقاش حول فعالية البرامج، اما التطور رابع يتعلق لصلة بين التنظيم والاستراتيجية، تنوعت العديد من المنظمة وأصبحت متعددة الجنسيات، افرزت مجموعة متباينة من الخدمات والمنتجات حاجة للإدارة الاستراتيجية للمحافظ المتنوعة للغاية وعمليات صنع القرار لاتخاذ

القرارات الاستراتيجية، من هذا التحدي وضعت التخطيط الاستراتيجي وقد تم تكييف هذا لاحقاً من قبل القطاع العام كاستراتيجية واسعة النطاق لبناء الإجماع بين المنظمة العامة والخاصة.

5- المرحلة الخامسة 1980 إلى الوقت الحاضر

الفترة من عام 1980 حتى الوقت الحاضر تسمى "نموذج الجودة" وتركز على الاهتمامات الاستراتيجية الأوسع نطاقاً، فقد تسبب القلق بشأن علاقات العملاء وجودة الخدمات في أن تنظر العديد من المنظمة في إدارة الجودة الشاملة. اعتمد لأول مرة من قبل المنظمة الأمريكية المتعددة الجنسيات الكبيرة إلى حد كبير استجابة للمنافسة من اليابان، انتشرت هذه الممارسة بسرعة من خلال قطاعات أخرى من الاقتصاد الأمريكي.

تساعد إدارة الجودة الشاملة المؤسسات على معالجة قضايا الثقة في مجالات خدمة العملاء وتقديم الخدمة والمساءلة اليوم، تعد إدارة الجودة الشاملة نموذجاً إدارياً شاملاً يركز على توجه العملاء والتمكين، والبيئات الموضوعية في صنع القرار (بما في ذلك قياس الأداء)، ورؤية شاملة لعمليات التسليم والإنتاج. تتضمن الفترة الحالية أيضاً استخدامات جديدة لتكنولوجيا المعلومات وإعادة التفكير في التصميم التنظيمية.

الجدول التالي يوضح ويلخص اهم ما جاء في المراحل السابقة وتطور طرق تحسين الأداء حسب المراحل السابقة:

الجدول رقم (1-3): مراحل تطور طرق تحسين الأداء

المرحلة	المشكلة	الاستراتيجية المنتهجة
1939-1990 التصنيع	- نمو المنظمة	- التصميم الهرمية - ترشيد عملية العمل - الإشراف على العمال وتحفيزهم - وظائف المديرين التنفيذيين
1945-1939 الحرب العالمية الثانية	- منتجات حرب عالية الجودة	إنتاج ومراقبة الجودة
1965-1945 نمو ما بعد الحرب	- السيطرة على النمو - تحفيز الأفراد	- ميزانيات البرمج والأداء - أبحاث نظرية X ونظرية y
1980-1965 تحليل البرامج	- زدة البرامج - الكفاءة والفعالية - التحفيز	- بحوث العمليات - تحليل التكلفة والعائد - التخطيط الاستراتيجي - التطوير التنظيمي

1980	- زدة الفعالية والكفاءة من خلال	- الاستعانة بمصادر خارجية والشراكة
إلى يومنا هذا	التنظيم	- استخدام تكنولوجيا المعلومات
نموذج الجودة	- ثقة أصحاب المصلحة	- التخطيط الاستراتيجي واسع النطاق
		- إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجيات ذات الصلة

المصدر: Evan M. Berman, **PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY IN PUBLIC AND NONPROFIT ORGANIZATIONS**, M.E. Sharpe, USA, 2nd ed. 2006, p 17

الجدول الاخير يوضح مختلف مراحل طرق تحسين الأداء والاستراتيجيات المنتهجة في تحقيق هذا التحسين، فكل مشكلة كانت تواجه المنظمة في تطوير ادائها، وكانت هناك إستراتيجية خاصة بكل مشكلة تخص تحسين الأداء.

ثانيا: نظريات تحسين الأداء

تعددت وجهات النظر حول اليات تحسين الأداء نذكر منها¹:

1- وجهة نظر موجهة نحو القوة:

يرى بعض المحللين أن القادة الأقوياء في المنظمة هم أدوات التغيير من وجهة نظر هذه النظرية، والمنظمة التي تستند إلى القوة يفترض المديرون أن وظيفتهم تتلخص في تخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات التنظيمية، يتمثل دور متخصصو تحسين الأداء في الاستجابة لطلبات المدراء المتعلقة لأنشطة والبرامج إن إرضاء هؤلاء المدراء هو الهدف الرئيسي، ومن وجهة نظر السلطة هذه فإن المطورين يخدمون عند مستوى الذي يسعد زعماء التنظيم وأصحاب القرار الأقوياء.

2- وجهة النظر الاقتصادية:

ينظر بعض المحللين إلى المنظمة باعتبارها أدوات لزدة ثروات حاملي الأسهم وهي الرؤية الاقتصادية وفي المنظمة التي تحركها الاقتصادات يفترض أن المديرون مهمتهم تتلخص في ضمان عائدات عالية على الاستثمارات وهنا يكمن دور المطور في تطبيق حلول تحقق عوائد عالية على الاستثمارات وتعد زدة نوعية أو كمية النواتج الفردية للعامل أحد الأهداف الإنمائية الرئيسية، و لنظر إلى هذه النظرة الاقتصادية يتكيف المهنيون في مجال تحسين الأداء مع بعضهم البعض من أجل الالتزام لبرمج الاقتصادية للمنظمات والمساعدة في تنفيذه.

3- طريقة عرض ميكانيكية:

¹ -Richard A. Swanson, **ANALYSIS for IMPROVING PERFORMANCE (Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise)**, Berrett-Koehler, California ,Second Edition,2007,pp12-13.

يرى أصحاب هذه الواجهة أن المنظمة هي الآلات التي يتمثل هدفها في الحصول على أقصى قدر من كمية ونوعية النواتج من خلال إدارة العمليات التنظيمية. قصى قدر ممكن من الكفاءة بسلاسة وهي الرؤية الميكانيكية وفي المنظمة الميكانيكية يفترض المديرون أن مهمتهم تتلخص في ضمان كفاءة العمليات التنظيمية إلى حد كبير ويتمثل دور المطورين في هذا السياق في الاستجابة للدعوات المطالبة بتحسين أساليب العمل والتزام العمال بمعايير الأداء والأهداف المتزايدة الارتفاع، و لنظر إلى هذا الرأي الالي، فإن التنمية أداة مهمة لتحسين فعالية وكفاءة عمليات العمل الراسخة.

4- وجهة النظر الانسانية:

ينظر المحللين هنا إلى المنظمة على أنها كيات اجتماعية حيث تعتبر نوعية الحياة المهنية العالية هدفا رئيسيا من وجهة نظر الانسانية، وفي المنظمة الانسانية يفترض المديرون أن عملهم يتمثل في ضمان الروح المعنوية العالية للعمال، مما يؤدي منطقيا إلى زيادة نواتج السلع والخدمات من جانب العمال الراضين، وهنا يكمن دور المطورين في مساعدة المديرين والعمال في بناء مهاراتهم الشخصية، و لنسبة لهذه النظرة الانسانية فإن التنمية تشكل أداة مهمة لتحسين العلاقات بين الناس إلى الأعلى وإلى الأسفل، وعبر التسلسل الهرمي التنظيمي.

جاءت هذه الآراء التنظيمية لتعالج مشكلة تحسين الأداء من مختلف وجهات النظر، فهي توفر أسس لحل المشاكل التي تواجه أداء المنظمة، وتوفر حلولاً حسب كل وجهة نظر.

ثالثاً: مداخل تحسين الأداء

هناك اربع مداخل لتحسين الأداء في المنظمة وهي:¹

1- التحسن المستمر في الأداء (Kaizen):

Kaizen كلمة نية تعني التحسن المستمر، ويرى هذا المدخل أن تطوير الأداء للمنظمة العامة يتميز لصفات التالية:

- يقع التطوير المستمر على عاتق كل انسان في المنظمة؛
- يقع التطوير المستمر على تطوير العمليات وليس النتائج فقط؛
- يقع التطوير المستمر على عاتق الإدارة والعاملين معاً؛

¹ - ايتن سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008، ص ص 130-135. (بتصرف).

- تركر فلسفة **Kaizen** على تطوير الأداء في كل انشطة المنظمة؛
- **Kaizen** منظومة متكاملة من الفكر الإداري؛
- يركز مدخل **Kaizen** على اشباع رغبات العميل؛
- تركر فلسفة **Kaizen** على الإهتمام بعمليتين أساسيتين هما الصيانة والتحسين.

2- إدارة التغيير كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي:

تسمح إدارة التغيير للمنظمات العامة ن تكون أكثر تنافسية، وأن تصبح أكثر قدرة على الاستجابة السريعة لطائفة متنوعة من الاحتياجات وتمر عملية التغيير عبر سبع مراحل وهي: التخطيط، والتقييم، والتحليل، والتصميم، وترجمة التصميم إلى واقع، والتنفيذ، والتقييم.

3- التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي:

يتعلم الأفراد في المنظمة العامة والحديثة مجالات فنية متنوعة، ومهارات التفاعل الاجتماعي ويحاولون دائما تنمية مهاراتهم ذاتيا ويتعلمون طرق التفاعل، والتداخل مع الجماعات الأخرين كما تتعلم المنظمة ككل كيف تفكر وتتصرف استراتيجيا لتستجيب للتغيرات البيئية المتلاحقة.

4- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي:

تعتبر الجودة السمة الرئيسية للأداء المطلوب، ومن ثم تصبح إدارة الجودة الشاملة هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المنظمة. كما تعد الجودة إحدى ركائز الميزة التنافسية لأي منظمة عامة، ومن ثم فهي تحقق رغبات العميل.

يمكن استخلاص العديد من الطرق لتحسين الأداء من خلال هذه المداخل، وعملية التحسين خذ طرق متعددة وهذا حسب تفكير وتحليل للوضع الذي تكون عليه المنظمة، ويكون هذا التحسين إما لطريقة المستمرة لتحسين الأداء (كايزن)، أو عن طريق التعلم، أو عن طريق التغيير، وتبقى إدارة الجودة الشاملة هي المدخل الطبيعي لتحسين الأداء في المنظمة.

المطلب الثالث: تأثير أنظمة المعلومات في أداء المنظمة

تعد أنظمة المعلومات جزءاً ضرورياً لأكثر المنظمات المعاصرة، وها يمكن الاستشعار بها بطرق مختلفة، وعلى وجه الخصوص تؤثر أنظمة المعلومات في الأداء والمنظمة نفسها، والأفراد الذين يعملون فيها، وكما تي:¹

أولاً: التأثير في الأداء

ان أنظمة المعلومات مكلفة في وضعها، بسبب تفكير الإدارة بشأنها، مما يجعل المنظمة أكثر فعالية وكفاءة. ففي سبيل المثال أنه خلال عقد الثمانينات تقريباً حوالي (40%) من كلف الانفاق الاستثماري في الشركات الأمريكية، قد كان على تقنيات أنظمة المعلومات، ووصل المبلغ المستثمر إلى تريليون دولار، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، هو هل ان الانفاق هذا ذو قيمة مجدية؟ فبعض الخبراء يقول نعم، وفي حين آخرين يشككون في ذلك، وعلى الرغم من كل ذلك، إن أنظمة المعلومات يمكن ان تزيد من سرعة المنظمة في قدرتها استخراج الأرقام وتوليد الوثائق، وكثير من الشركات الأمريكية مثل (General Electric, American Airlines)، تعترف ان أنظمة المعلومات، قد جعلتها جحة بشكل غير اعتيادي، وهذه شركة (U.S. Forest service)، التي صرفت 10 مليون ككلفة لنصب الأنظمة وتطويرها، وتؤكد كيف ان فائدتها تصل إلى تحقيق نجاحات متواصلة في أداءها الكلي.

ثانياً: التأثير في المنظمة نفسها

تؤثر أنظمة المعلومات في الهيكل التنظيمي الرئيسي للمنظمة وتصميم الوظائف فيها، وهذه التأثيرات بشكل عام تقع في مجالين: الأول، ان اغلب المنظمة وجدت من المفيد ان تخلق وحدة مستقلة لتتعامل دارة المعلومات وانظمتها، واستحدثت وظيفة جديدة بمستوى الإدارة العليا اطلق عليها الموظف التنفيذي الأعلى لشؤون المعلومات، وهذا المدير والعاملين الذي معه يكون مسؤولاً عن صيانة نظام المعلومات وحتها وايجاد استخدامات جديدة، وتدريب العاملين في هذا المضمار. أما المجال الثاني لتأثير أنظمة المعلومات في المنظمة نفسها يتمثل لسماح للمدراء بحذف طبقات في الهرمية الإدارية أو التسلسل الإداري.

¹ - سعد العنزي، مرجع سابق، ص 503.

ثالثا: التأثير في الأفراد

تؤثر أنظمة المعلومات في سلوك الأفراد في المنظمة سلبا وإيجا ، ففي الجانب الايجابي انها لمعتاد تزيد من كفاءة الفرد العامل، وبعض الأفراد قد يشعر لمتعة في عمله بشكل أكثر بسبب كونه يتميز في استخداماته للتقنية الجديدة في لعب في اختباراتها، ويستأنس بما تقدمه له من أفكار، وأما الجانب السلبي فيتمثل لشعور في العزلة، فأنظمة المعلومات قد تجعل الأفراد والعاملين ان يعملوا كل شيء تحتاجه وظائفهم بدون التفاعل مع الاخرين.¹

¹ - المرجع السابق، ص 504

خلاصة الفصل الأول

ختصار الأداء مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد يدمج أبعادًا مختلفة لتعريفه ومؤشرات قياس مختلفة لأنه يظل مسألة إدراك وليس لدى جميع الجهات الفاعلة نفس تصور الأداء، كما أنه يتعلق برؤية المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها. وبهذا المعنى يمكن قياس أداء المنظمة من زوايا مختلفة ولا يقتصر فقط على بعدها المالي فقط ولتقييمها من الضروري إجراء القياسات بجميع أبعادها والاعتماد على العوامل المحددة لتحسينها.

للأداء العديد من المؤشرات والمقاييس التي تحاول قياسه، سواء كانت هذه المقاييس تقليدية أو حديثة، وكلها تصب في إطار فهم هذا المتغير ومحاولة قياسه وتحسينه، فظهرت العديد من المدارس والتوجهات لدراسة الأداء في المنظمة من خلال دراسة جميع مكوّناته وتحليلها ومحاولة معرفة جميع العوامل التي تؤثر في الأداء في المنظمة. وعلى الرغم من إختلاف أنواع الأداء في المنظمة فإنها في عملية متكررة لتحسينه والوصول لأداء إلى المستوى المطلوب الذي يحقق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

الفصل الثاني

أساسيات حول

نظم المعلومات الاستراتيجية

تمهيد:

لقد أدت التطورات السريعة في مجالات الحياة الاقتصادية وعلى جميع المستويات، في ظل عصر الحوسبة السحابية وانتشار الشبكات الاجتماعية ونمو التجارة الإلكترونية، وتطبيقات الهاتف المحمول، إلى ضرورة البحث عن سبل لمواجهة هذه التغيرات من أجل الاستمرار والبقاء.

ونظرا لتزايد أهمية المعلومات في المنظمة ومدى الحاجة إلى نظم معلومات تعول عليه المنظمة في مواجهة التطورات السابقة، توجب على المنظمة توفرها على نظم معلومات استراتيجية يساعدها في توفير المعلومات وتحليلها للاستفادة منها في تحسين أداء المنظمة، التي تسمح لها لمواجهة التحدت، والحصول على الفرص المتاحة والتصدي لتهديدات المنافسين.

لقد أصبح الاهتمام بنظم المعلومات الاستراتيجية يشكل محورا أساسيا في حياة المنظمة التي يجب أن تتجاوز الدور التقليدي لنظم المعلومات إلى دور أكثر ديناميكية ومرونة تسمح ستشراف المستقبل واستباق أحداثه من خلال الرصد المبكر للبيئة الخارجية، للاستجابة السريعة لهذه التغيرات وإيجاد الحلول لضمان البقاء.

وتلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورا مهما وأساسيا في مساعدة المنظمة للقيام عمالها وهي لديها كل المعلومات التي تحتاجها للوصول إلى الأداء المرغوب، من خلال المعلومات داخلية تهتم لجانب العمليات الداخلية والاستراتيجية المتبعة، والمعلومات الخارجية الخاصة لعملاء والموردون والأسواق، وأيضا تكنولوجيا المعلومات التي تساعد المنظمة على تطوير ادائها والاستغلال الامثل للمعلومات من خلال التحليلات التي يقوم بها الأفراد المختصون في التحليل و تفسير هذه المعلومات.

سنحاول من خلال هذا الفصل وضع الاطر المفاهيمية النظرية لنظم المعلومات الإستراتيجية والمفاهيم

المخاذية له، وقد تم تقسيمه إلى ما يلي:

المبحث الأول: نظم المعلومات؛

المبحث الثاني: استراتيجية المنظمة؛

المبحث الثالث: التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية.

المبحث الأول: نظم المعلومات

في الوقت الحاضر نحن غير قادرين تقريباً على تخيل منظمة بدون نظم المعلومات فقد أصبحت جزءاً من حياة الإنسان المعاصر و المجتمع الحديث، هذا المجتمع الديناميكي المتحرك بكل منظماته و مؤسساته العامة والخاصة التي تنشط على مختلف المستويات و الاصعدة ، المحلية و الاقليمية و العالمية. تعد المعلومات مورداً هاماً لأداء فعاليات و ممارسات المنظمة فهي تمثل سلاحاً تنافسياً و مورداً استراتيجياً داخل المنظمة و لهذا فإنه كان لابد من التطرق إلى المعلومات أولاً ثم تحديد مفهوم نظم المعلومات و أهم تصنيفاتها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول البيانات و المعلومات و المعرفة:

يشار إلى مصطلح كل من البيانات و المعلومات و المعرفة للدلالة على نفس المعنى إلا أن الواقع العلمي و العملي يشير إلى وجود اختلاف جوهري في مضمون كل منها، و أن ما يربطهما ببعض هو وجود علاقة تكاملية اعتمادية تعمل على تسلسل مضمون هذه المعاني، حيث تبدأ العام فالخاص فالأكثر تخصصاً لتقود في النهاية إلى فهم الموضوع المطلوب إتخاذ قرار بشأنه.¹

أولاً: البيانات و المعلومات و المعرفة

نتطرق إلى المفاهيم العامة حول البيانات و المعلومات و المعرفة والعلاقة بينهما.

1- مفهوم البيانات:

هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

- هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة، أو هي مجموعة من الحقائق و المشاهدات قد تكون ارقاما أو رموزاً أو كلمات أو حروفاً.²
- البيانات هي عبارة عن المادة الأولية التي سوف تدخل في العملية الإدارية و التي تجري عليها عمليات معالجة على ضوءها يتم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها.³

¹ - عد ن عواد الشوايكة، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الادارية ، دار اليازوري، عمان الأردن، ط2011، ص84

² - رائد محمد عبد ربه، نظم المعلومات الادارية، الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، ط2014، ص14.

³ - هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي ، نظم ادارة المعلومات (منظور استراتيجي)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط2012، ص48

- البيئات هي وقائع و مدخلات النظام كما أنها عبارة عن صورة أعداد أو كلمات بحيث ترتب و تنظم للحصول منها على معلومات¹.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف البيئات على أنها مادة أولية خام (أعداد، حروف، كلمات... الخ) يتم معالجتها وفق نظام معين لتصبح معلومات.

2- المعلومات:

2-1- تعريف المعلومات:

تعد المعلومات القاعدة الأساسية للأبحاث العلمية و هي الأساس لغالبية الأشياء التي يقوم بها الإنسان و لأننا في عصر تفجر المعلومات، فقد ظهرت العديد من التعاريف نذكر منها:

- المعلومات هي البيئات التي تم إعدادها من عمليات المعالجة التي جرت عليها لتصبح في شكل أو أكثر خدمة للمنظمة في إتخاذ القرارات الصحيحة.²

- المعلومات هي عبارة عن المعارف المكتسبة التي تواردت عبر اجيال متعاقبة نتيجة البحث أو التبادل المعرفي، فهي نتاج لأعمال البحث و التلقي، يحاول المرء من خلالها إعادة تشكيل مفرداتها الخام ضمن إطار مفاهيمي مشترك.³

- المعلومات هي بيئات قد تمت معالجتها و تجهيزها في شكل مفيد من خلال عمليات التجميع و التحليل و التفسير و التخزين و الاسترجاع، للاستفادة منها في أداء الأعمال المتعددة.⁴

يمكن إستنتاج العديد من النقاط من خلال هذه التعاريف أهمها :

- المعلومات هي معارف مكتسبة عبر الأجيال؛
- المعلومات هي بيئات تمت معالجتها و يمكن تخزينها و استرجاعها؛
- للمعلومات إطار مفاهيمي مشترك؛

¹ - Keith R. McCloy , **Resource Management Information System Process and Practice**, Taylor & Francis, London, 1995,p4.

² - هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق ص48

³ - ليث عبد القهيوي و اخرون ، جودة المعلومات و الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2013، ص80

⁴ - رامي إبراهيم الشقران ،محمد علي عاشور، نظم المعلومات الادارية المستخدمة في الجامعات و دورها في تحسين الاداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط2012، ص21

- تساعد المعلومات في إتخاذ القرارات.

2-2- التطور التاريخي للمعلومات: هذه لمحة وجيزة عن تطور المعلومات وخصائص كل مرحلة نذكر منها:¹

في الخمسينات من القرن الماضي كان ينظر إلى المعلومات كشر لا بد منه، وأحد متطلبات النظم البيروقراطية السائدة في ذلك الوقت، التي تؤكد على حفظ جميع المعاملات التي تتم داخل المؤسسة وخارجها وتدوينها على صورة وثائق ووقائع يتم حفظها في ملفات يستفاد منها في المستقبل في إتخاذ القرارات أو إعداد التقارير. فكانت المعلومات عبارة عن كميات ضخمة من الأوراق التي يمكن أن تعرقل أداء المنظمة، وكانت تعتمد بشكل مباشر على النظم اليدوية (Manual System)، ومن الملاحظ أن هذه النظم قديمة وبسيطة ولا تستخدم أي أداة ميكانيكية إلكترونية، وهي لازالت منتشرة في كثير من الدول النامية وهي تعتمد على الجهد العضلي والعلي استخدام الورق والقلم وغالبا ما تكون البيانات والمعلومات حجما صغيرة.

ظهرت بعد ذلك الآلات الحاسبة الإلكترونية التي تعتمد بشكل أساسي على الحواسيب أو شبكة داخلية أو خارجية من الحواسيب، وقد أسهمت بشكل مباشر في تطوير المعلومات وكانت أداة لتخزين ومعالجة واسترجاع وعرض المعلومات بشكل يستفاد منها، وكان غرضها الرئيسي التقليل من كميات الورق الضخمة، ومن ثم تخفيض تكاليف التعامل مع الأسواق.

وفي الستينات من القرن العشرين فقد تم إدراك دور الآلات الحاسبة في تحسين وتطوير عمليات إتخاذ القرارات الإدارية، بعد أن تم إستخدام الحاسب في إدخال البيانات ومعالجتها، وأصبحت المعلومات جزءا مما يسمى بنظم المعلومات الإدارية التي اعتبرت مصنعا لإنتاج المعلومات، حيث يتم معالجة البيانات وإجراء عمليات التجميع والإدخال والتحليل والتفسير والتخزين، والتي يمكن الحصول عليها في التقارير.

وفي خلال السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن الماضي، أصبح ينظر إلى المعلومات كأداة جيدة للرقابة على أعمال المنظمة وأداة مساندة في إتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات الإدارية.

وفي سنوات التسعينات أصبح ينظر للمعلومات اعتبارها موردا استراتيجيا، وكان غرضها تمكين الإدارة العليا من إتخاذ القرارات المناسبة للحفاظ على بقاء المنظمة الإدارية وازدهارها.

¹ - غالب الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار الغيداء للنشر، الأردن، 2013، ص ص 22-23

3- المعرفة:

تلعب المعرفة دورا كبيرا واهمية واضحة على أداء وفاعلية أنشطة منظمات الأعمال ، لذلك زاد الإهتمام دائرة هذا المورد يوما بعد يوم، بعد أن ظهر ثيره الواضح والكبير على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات(المخرجات)، لإضافة إلى الأداء العام للمنظمة، فبعد أن كان يجري في السابق التركيز على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد، بدأت إدارة المنظمة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء.¹ ولقد وردت العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة نذكر ما يلي:

✓ المعرفة تمثل حقائق أو توقعات عن مواقف معينة، تجمع وتنظم من خلال الخبرة و اللقاءات و الاتصالات و تستخدم لأداء الأعمال و إتخاذ القرارات التطويرية.²

✓ لمعرفة هي حصيلة مهمة و فئائية لاستخدام و استثمار المعلومات من قبل صناع القرار و المستخدمين الاخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة.³

✓ المعرفة هي دليل الأعمال للأفراد و التي يستطيعون من خلالها اطلاق الاحكام و صناعة القرارات التي تطلبها أعمالهم اليومية، وهي أكبر من أن تكون معلومات أو بيئات ، تتضمن المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية.⁴

من خلال هذه التعاريف يمكن القول ان المعرفة هي كل ما يحصل عليه الفرد من معلومات و بيئات تنظم، ترتب لاستعمالها في إتخاذ القرارات في المنظمة، ويمكن أن تكون معرفة متداولة بين الأفراد (صريحة) أو معرفة تكمن في العقول (ضمنية).

وبناء على التعريفات السابقة يمكن وضع هذا الشكل الذي يوضح العلاقة ما بين البيئات و المعلومات و المعرفة و التأثيرات المتداخلة بينهما.

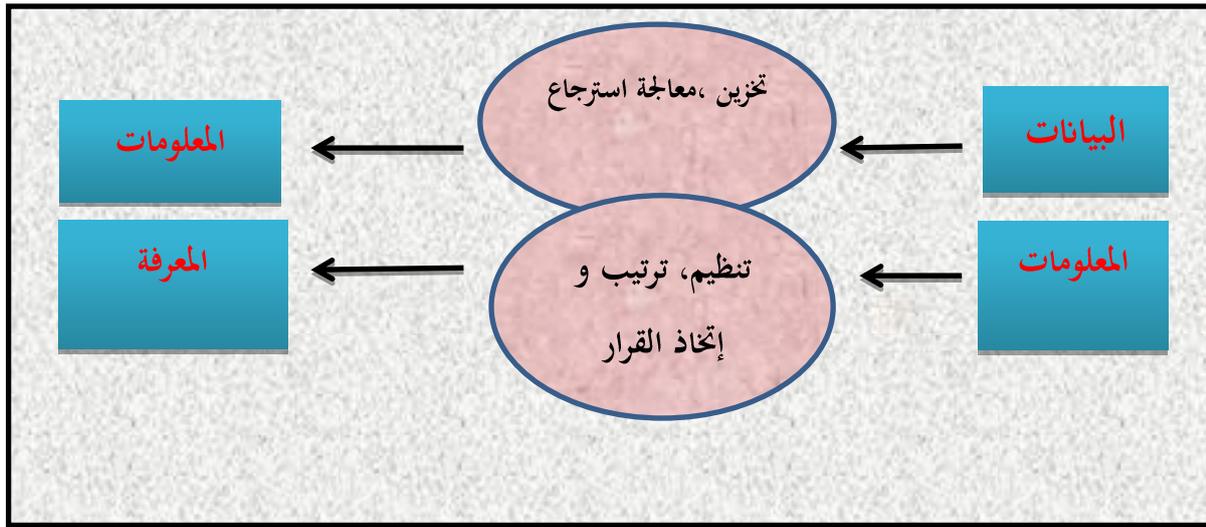
¹ - حسين عجلاان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص78.

² - زكر الدوري ، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال(قراءات و بحوث)،دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، ط2009، ص51.

³ - عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الحناي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص31.

⁴ - فاضل احمد القيسي، علي حسون الطائي، الادارة الاستراتيجية (نظريات- مداخيل- امثلة و قضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ط2014، ص701.

الشكل رقم: (1-2) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الطرح النظري

وفي الأخير يمكن القول ان البيانات هي مجموعة من الكلمات و الأرقام الخام غير مفسرة و عند استرجاعها و معالجتها و تفسيرها تصبح لدينا معلومات تساهم في تحديد و استخراج الأنماط و الأحكام هذه المعلومات تشكل عنصر هام في إصدار القرارات، هذه القرارات حتما تساهم في تطوير وتحسين الخدمات والسلع المقدمة للعملاء.

الجدول رقم (1-2): المقارنة بين البيانات و المعلومات و المعرفة

المعرفة	المعلومات	البيانات	
معلومات من العقل البشري بما في ذلك التأمل والتوليف والسياق	البيانات الممنوحة ذات صلة وتلبي الغرض	ملاحظات بسيطة عن حالة العالم	تعريف
من الصعب تركيبها والتقاطها على الآلات، و غالبا ما تكون ضمنية، ومن الصعب نقلها.	تتطلب وحدة تحليل وهي عبارة عن بيانات تم معالجتها، وتحتاج إلى أفراد لتحليلها.	منظمة بسهولة، يتم التقاطها بسهولة على الأجهزة، يتم تحديدها في كثير من الأحيان، يتم نقلها بسهولة، وهي مجرد حقائق	مميزات
معرفة مدير المخزون لعناصر التي يجب إعادة ترتيبها في ضوء تقرير المخزون اليومي، والإضرابات العمالية المتوقعة، والمستجدات التي تؤثر على توريد مكون رئيسي.	يتم إرسال تقرير الجرد اليومي للعناصر التي تكون دون مستويات كمية الأمر الاقتصادي إلى مدير المخزون.	إرسال تقارير عن المخزونات إلى الرئيس التنفيذي لمنظمة تصنيع كبيرة.	مثال

المصدر: Keri E. Pearlson ,and others, **Managing and Using Information Systems strategic approach**, John Wile & Sons, NJ, USA, 6th edition,2015,p11

ثانياً: جودة البيانات والمعلومات والمعرفة

حتى تتمكن المنظمة من الاستغلال الأمثل للبيانات والمعلومات المتواجدة في بيئتها يجب أن تكون هذه البيانات والمعلومات ذات جودة.

1- جودة البيانات: جودة البيانات لها جودة معلومات متأصلة، وهي التي تعكس بدقة العالم الحقيقي، سواء كانت هذه البيانات عن شخص أو منظمة أو حدث أو أي شيء آخر، فجودة البيانات تعتمد على جودة المصدر المستخدمة في بناء المعلومات.¹

2- جودة المعلومات: عندما تقوم المؤسسات بنشاء خطة رسمية لتحسين جودة المعلومات، من المفيد فصل سمات جودة المعلومات إلى فئتين: سمات جودة البيانات وسمات جودة المعلومات، فإن هذا يعطينا فهماً أفضل لمستوى جودة المعلومات ويساعد أيضاً على تحديد المشاكل المتعلقة بجودة المعلومات واقتراح الحلول، فجودة البيانات وصفت لها نوعية المعلومات المتأصلة، أما جودة المعلومات فهي جودة المعلومات العملية، تعتمد جودة المعلومات على جودة البيانات أي القيم الصحيحة، وضوح التعريف (المعنى) ومدى فهم النموذج أو العرض لمستخدمه، وهو يعبر عن هذا:²

$$\text{جودة البيانات} + \text{التعريف} + \text{العرض} = f \text{ (جودة المعلومات)}$$

3- جودة المعرفة: أما فيما يتعلق بنوعية المعلومات فإن الصلة لموضوع هي المفتاح إلى نوعية المعرفة، المعرفة يجب أن تكون ذات صلة بتحليل المعلومات أو إتخاذ قرار معين، جودة المعرفة ليست مفهوماً يستخدم كثيراً مثل "جودة البيانات" أو "جودة المعلومات"، ولكن تطور مفهوم جودة المعرفة من خلال العلاقة بين المعرفة والعوامل التي تحدد جودتها هذه العلاقة هي:³

$$\text{جودة المعرفة} = f \text{ (الأشخاص} + \text{المعلومات} + \text{الأهمية)}$$

¹ -DAVE CHAFFEY, STEVE WOOD, BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT,(Improving Performance using information Systems), Pearson Education,England,2005,p508.

² - DAVE CHAFFEY, STEVE WOOD, op-cit, p511.

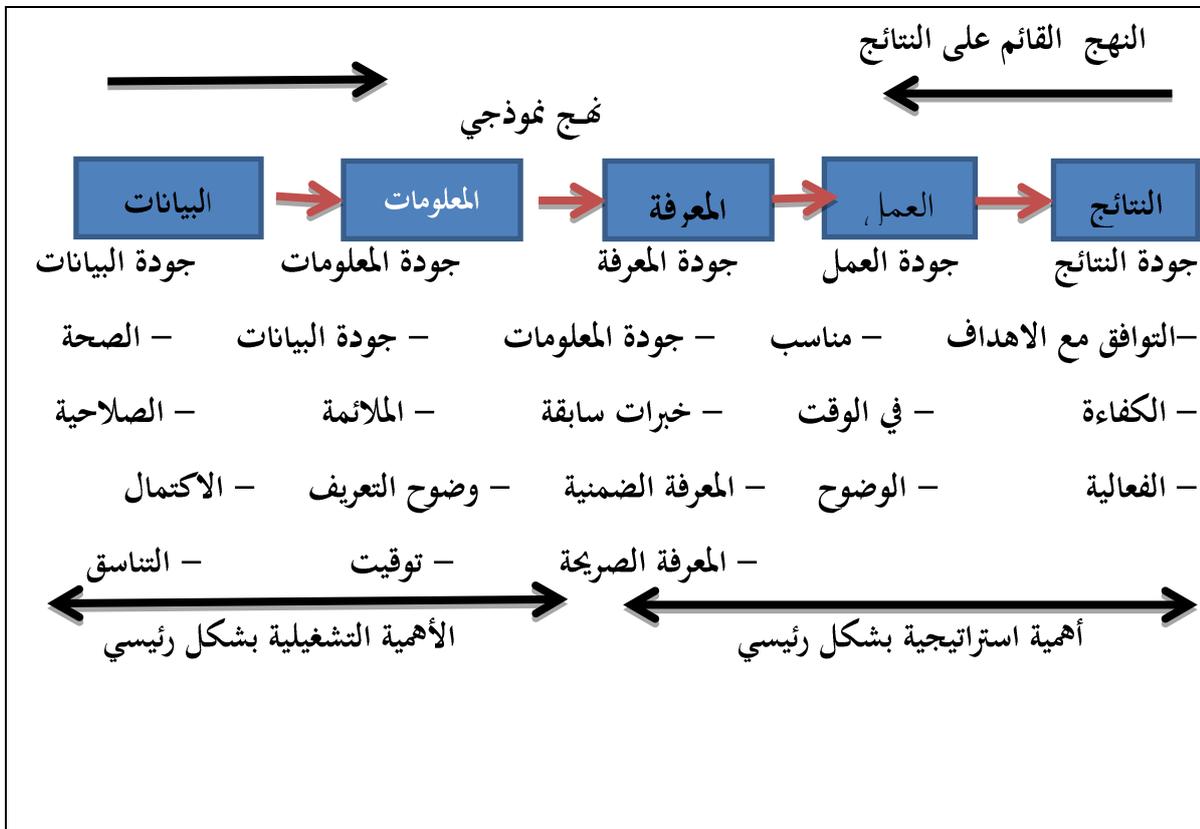
³ - DAVE CHAFFEY, STEVE WOOD, op-cit, p517.

بمعنى آخر تعتمد جودة المعرفة على القدرة أو الخبرة لدى الأشخاص الذين يستخدمون المعلومات، وجودة المعلومات التي يمتلكونها في اذهاهم ومتاحة لدعمهم، وقدرتهم على تطبيق المعرفة لغرض ذي صلة أو مهم الالهية هنا تعني ايضا قيمة المعرفة الفريدة أو المبتكرة التي يمكن ان تساعد المنظمة.

نموذج DIKAR يوفر أداة مفيدة لفهم سمات جودة المعلومات ، حيث يصف تحويل البيات إلى معلومات إلى معرفة إلى الإجراءات التي يتخذها المديرون والتي تقدم النتائج.

**D: DATA I: INFORMATION K: KNOWLEDGE A: ACTION
R: RESULTS**

الشكل رقم (2-2): خصائص الجودة لكل عنصر من عناصر "نموذج DIKAR"



المصدر: DAVE CHAFFEY, STEVE WOOD, BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT, (Improving Performance using information sytems), pearson education, England, 2005, p507.

نموذج "DIKAR" يوضح تحويل البيات إلى معلومات إلى معرفة ، مما يؤدي إلى الإجراءات والنتائج ، مع إبراز جودة كل عنصر من عناصر النموذج.

ثالثا: الخصائص الأساسية للمعلومات

تقضي المنظمة وقتا لا يصدق في تجميع البيانات ومحاولة تحويلها إلى تقارير ولوحات معلومات وبطاقات قياس أداء وجداول بيبيات مفيدة بمعنى اخر تحويل الارقام إلى معرفة، والغرض من كل هذا النشاط هو معرفة المكان الذي تؤدي فيه أداء جيدا وحيث تحتاج إلى بعض التغييرات. ومع الكم الهائل من البيانات التي نحصل عليها وبسرعة اي تغيير يحدث وتحدث المعاملات تزداد صعوبة اكتشافه، فالمنظمة اصبح لديها الكثير من البيانات وليس لدينا معلومات كافية، فنقطة الانطلاق هي معلومات مفيدة، في الوقت المناسب، على المستوى الصحيح من التفاصيل، إلى الشخص الذي يمكنه استخدامه لاتخاذ قرار يساعد على تحسين قصير ونتائج طويلة المدى.¹

أهم وأبرز السمات والخصائص التي يجب أن تتميز بها المعلومات داخل المنظمة وهي:²

1-الوضوح: ويعني أن تكون المعلومات خالية من الغموض، وأن وضوحها يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب، ويتم ذلك عن طريق وضع المعلومات في جداول متكاملة عن المجال المطلوب.

2-الدقة: وهي عدم وجود اي اخطاء في المعلومات، فكلما كانت المعلومات المستخدمة دقيقة، زادها ذلك موثوقية وجدية، فالدقة صفة لا غنى عنها في مجال أداء العمل الجيد، كما أن دقة البيانات يجعل النتائج(المعلومات) دقيقة ومعتمدا عليها في المجال المطلوب.

3-الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات من الاتساع و الامتداد إلى جميع جوانب المشكلة أو الموقف أو الظاهرة أو الحدث الذي تمثله، اي شمولها وتمثيلها(المعلومات) للمجال المطلوب والتي تم جمعها من أجله.

4-التوقيت المناسب: يجب أن تتصف المعلومات لحدثة، وأن تصل لمتخذي القرارات في الوقت المناسب، وأن خر وصول المعلومات لمتخذ القرار قد يحدث تغيرات سريعة في اثناء خر وصولها، مما يسبب خللا في إتخاذ القرار، فالمعلومات يجب أن تصل لمستخدمها في الوقت المناسب.

5-المرونة: تعني قابلية المعلومات على التكيف مع المتغيرات المستمرة والمستخدمين المختلفين، وكذلك قابليتها للتطوير والتحديث، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستخدمين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.

¹ -Ron Dimon, ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT DONE RIGHT,(AN OPERATING SYSTEM FOR YOUR ORGANIZATION), John Wiley & Sons, New Jersey,2013,p31.

² -رامي ابراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، مرجع سابق، ص24.

6-الايجاز: تعد المعلومات ذات القيمة العالية هي تلك التي تكون موجزة ومختصرة ومعبرة، لأنها تقوم بنقل ما هو مطلوب لسرعة و الشكل الملائمين، فالز دة فيها قد تكون غير ضرورية ومن ثم فهي تشكل عبئا وهدرا في الوقت عند أنجاز الأعمال.

7-الموضوعية: اي أنها خالية من اي قصد للتحريف أو التغيير أو التبديل من اجل التأثير على المستفيد أو المستخدم لتلك المعلومات.

ان الخصائص السابقة التي يجب ان تتوفر في المعلومات، هي التي تعطيها اهمية ومصداقية داخل المنظمة للاستفادة منها على مستويات مختلفة.

رابعا: أنواع المعلومات:

في سياق مجتمع المعلومات والتقنيات الرقمية المرتبطة به، يشكل تراكم البيات تنوعاً في المعلومات كمورد غير ملموس قادر على توليد المعلومات من القيمة أو الديناميكيات الاقتصادية الجديدة أو نماذج الأعمال المبتكرة وتختلف المعلومات من حيث المحتوى فنجد:¹

1- المعلومات التكتيكية: هي التي تغطي فترة زمنية متوسطة الامد وتتعلق بتنفيذ الإدارة الوسطى للاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا اي انها تركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ استراتيجية معينة.

2- المعلومات التشغيلية: هي التي تتعلق بعمليات المنظمة اليومية حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع اوجه النشاط في المنظمة.

3- المعلومات الاستراتيجية: نتكلم دائما عن المعلومات العملية والتقنية، ولكن المعلومات الاستراتيجية تغطي مجالا أكثر اتساعا، فهي كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المنظمة. وتتميز هذه المعلومات انها تخص مجالات متعددة ولا يمكن تجزئتها- و لإعتماد عليها بشكل متكامل- تحدد المنظمة نشاطها ومحاور تطورها، فعلى المنظمة أن تقوم بعملية تصفية للمعلومات التي تلتقطها، وأن تحتفظ فقط للمعلومات التي تفيدها كما عليها تجنب الإغراق بمعلومات غزيرة وغير قابلة للاستعمال، فالمعلومات الاستراتيجية هي التي يحتاجها متخذ القرار في الوقت المناسب و لشكل الذي يرغب فيه.²

¹ -محمد عبد حسين الطائي، المدخل الى نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1 2005، ص 239.

² - خالد أحمد محمود، العولمة واقتصاد المعرفة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2019، ص141.

إذن لكل مستوى في المنظمة معلومات خاصة به تجعله يؤدي نشاطاته بصفة مستمرة.

خامسا: مستوى المعلومات في المنظمة:

تختلف أنواع المعلومات في المنظمة ختلاف المستويات الإدارية والوظيفية في المنظمة لهذا نجد أن هناك ثلاث مستويات رئيسية والتي يمكن توضيحها كما يلي:¹

1-معلومات الإدارة العليا: تتسم المعلومات التي يحتاجها هذا المستوى من الإدارة بدرجة عالية من التعقيد وذلك لارتباطها لمستقبل وعمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم الإدارة بتخاذ قرارات إستراتيجية غير متكررة لا يمكن برمجتها لأسباب تتعلق بعدم توفر قواعد معلوماتية بته يمكن تطبيقها في كافة الظروف، لإضافة لكثرة بدائلها وتنوعها ضمن مصادر المعلومات والتي على الاغلب ما تكون خارجية، الأمر الذي يجعل تكلفة المخاطرة في هذه القرارات عالية، ولا تعتبر المعلومات المطلوبة لهذا المستوى من الإدارة الفيصل الوحيد الذي يقرر نجاح القرار أو عدمه، بل لا بد من أن يتوفر لدى متخذ القرار نظرة شاملة وواعية لكافة المتغيرات المحيطة بظروف إتخاذ القرار.

2- معلومات الإدارة الوسطى: يعمل هذا المستوى على إتخاذ القرارات ذات الصبغة التكتيكية والمستنبطة أساسا من قرارات المستوى الاستراتيجي ولذلك تتصف معلوماته بدرجة من التفصيل، والتي تحتاج إلى قرارات وسيطة مستندة على مصادر معلوماتية داخلية وخارجية، وتشكل معلومات هذا المستوى القاعدة المعلوماتية المناسبة التي تجعل الإدارة التشغيلية قادرة على تنفيذ قراراتها.

3-معلومات الإدارة الدنيا: تعتمد المعلومات التي يحتاجها هذا المستوى على الطبيعة الفنية للقرارات التشغيلية نفسها، والتي تتعلق بمهام محددة وعادة ما تتسم لتكرار والبساطة والأنية في اتخاذها، ويقوم المدراء و المشرفون في هذا المستوى بوضع القرارات ضمن المعايير والاسس المعدة مسبقا.

المطلب الثاني: المعلومات كنظام

تعد نظم المعلومات إحدى الادوات الرئيسية المتاحة للمنظمة لتحقيق التميز و تطوير منتجات و خدمات جديدة وتحسين عملية صنع القرار و تحقيق الميزة التنافسية، في ظل بيئة متغيرة تتطلب استغلال جميع الموارد المتاحة للبقاء.

¹ - عد ن عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 100-101

أولاً: مفهوم نظام المعلومات:

هي عبارة عن مجموعة مترابطة من المكونات التي تهدف إلى جمع البيانات وتشغيلها وتخزين وتقديم تجتمثل المعلومات التي يحتاجها المستفيد لإكمال مهام الأعمال، وإن إكمال الأعمال تعني وجود مشكلات معقدة في مجال الإدارة والأعمال وتتطلب معلومات جاهزة بهدف إيجاد حل أو حلول لها، ومن ثم صنع القرار بشأنها، وهي تتكون من نظم فرعية هي جزء من نظام معلومات أكبر، هذه النظم الفرعية مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض ضمن نظام المعلومات الأساس، إذ تعمل سوية لتحقيق هدف النظام. ومن جانب آخر يمكن التفكير لأنظمة الفرعية التي يتكون منها نظام المعلومات على أساس موارد النظم كالأجهزة والمعدات والبرمجيات، والمدخلات (بيانات) والمخرجات (المعلومات)، الأفراد والإجراءات.¹

أي أن نظام المعلومات هو نظام لمعالجة وعرض المعلومات إلى حفظها لاستخدامها مرة أخرى في إتخاذ القرارات، وهو يتكون من أنظمة فرعية التي تعطي للنظام إطار متكامل يعمل من خلاله.

و قد ظهرت العديد من التعاريف فيما يخص نظام المعلومات:

✓ يمكن تعريف نظام المعلومات تقنياً على أنه مجموعة من المكونات المترابطة التي تقوم بجمع (أو استخراج) ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم إتخاذ القرار والتحكم في المؤسسة. لإضافة إلى دعم إتخاذ القرارات والتنسيق والتحكم، قد تساعد أنظمة المعلومات أيضاً المديرين والعمال على تحليل المشكلات وتصور الموضوعات المعقدة وأنشاء منتجات جديدة.²

✓ و يعرف نظام المعلومات نه مجموعة من العناصر البشرية و الالية، التي تعمل معا على تجميع البيانات و معالجتها وتحليلها وتبويبها، طبقاً لقواعد واجراءات مقننة لأغراض محددة، بغرض احتها للباحثين وصانعي القرارات والمستفيدين الاخرين على شكل معلومات مناسبة ومفيدة.³

✓ نظام المعلومات هو مجموعة من العمليات المتداخلة في العلاقة فيما بينها وتعمل مجتمعة للقيام بعملية معالجة الادخال، الاخراج، التخزين، والسيطرة على الافعال وذلك لغرض تحويل البيانات إلى أنواع معلوماتية والتي يمكن استخدامها لدعم التوقع المستقبلي والتخطيط والسيطرة والتنسيق وعمل قرارات والنشاطات الوظيفية في المنظمة.¹

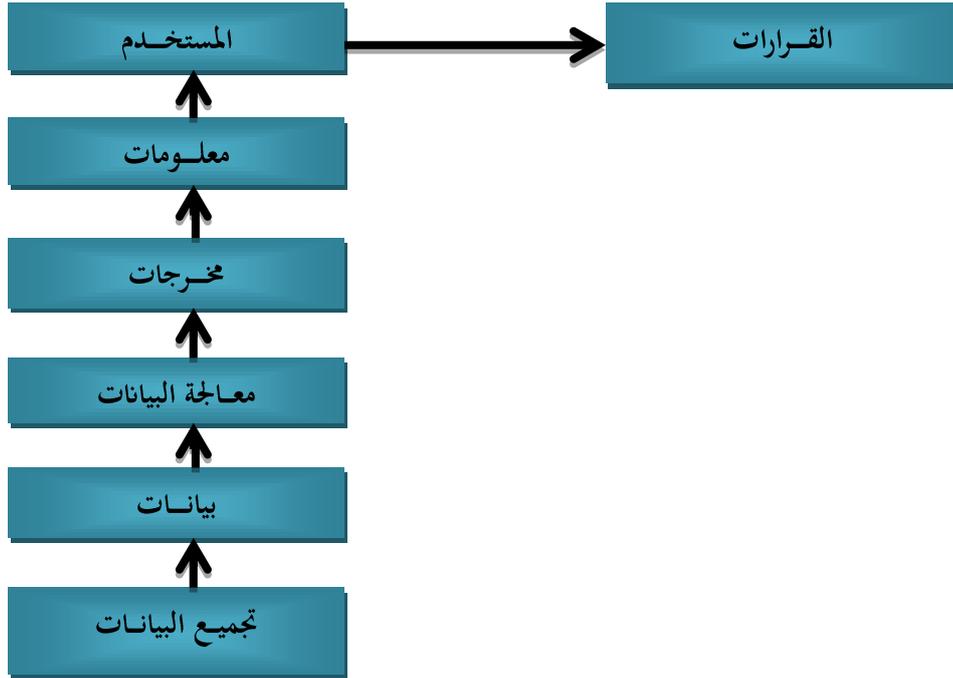
¹ - ليث سعد حسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات (مداخل ومنهجيات. أدوات وتقنيات)، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2021، ص20 (بتصرف).

² - Kenneth C. Laudon، Jane P. Laudon، Management Information Systems(MANAGING THE DIGITAL FIRM) Pearson Education، England، 2016، p48

³ - عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين الجنابي، مرجع سابق، ص28.

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص ما يلي حول نظام المعلومات:
 نظام المعلومات عبارة عن مكونات بشرية ومادية تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها، من أجل اتخاذ القرارات داخل المنظمة والعمل على تحليل المشكلات المعقدة للوصول إلى التوقع المستقبلي.
 هذا الشكل يوضح تتابع الإجراءات التي يمر بها نظام المعلومات من تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها بواسطة صانع القرار.

الشكل رقم (2-3): الإجراءات التي يمر بها نظم المعلومات



المصدر: الصيرفي، ادارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009، ص188.

يوضح لنا هذا الشكل التسلسل والتتابع للبيانات من مرحلة التجميع وصولاً إلى الوظيفة التي وجدت لها البيانات وفي هذا الشكل يتم إتخاذ القرارات اللازمة.

ثانياً: أهمية نظم المعلومات:

أصبحت المنظمة تعتمد على نظم المعلومات وهذا لما توفره من دعم لهذه المنظمة وتكمن أهمية نظم المعلومات في ما يلي:²

¹ - هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العارضي، مرجع سابق، ص52.

² -Kenneth C. Laudon،Jane P. Laudon,op cit, p46-p47

1-التفوق التشغيلي:

تسعى المنظمة باستمرار إلى تحسين كفاءة عملياتها من أجل تحقيق ربحية أعلى تعد أنظمة وتقنيات المعلومات من أهم الأدوات المتاحة للمديرين لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية في العمليات التجارية، خاصة عند اقتنائها لتغييرات في ممارسات العمل والسلوك الإداري.

2-المنتجات الجديدة، والخدمات، ونماذج الأعمال:

تعد أنظمة وتقنيات المعلومات أداة تمكين رئيسية للمنظمات لإنشاء منتجات وخدمات جديدة، وكذلك نماذج أعمال جديدة تمامًا يصف نموذج العمل كيف تنتج المنظمة منتجًا أو خدمة توفرها وتبيعها لتكوين ثروة.

3-العلاقة بين العملاء والموردين:

عندما تعرف منظمة عملائها حقًا وتخدمهم جيدًا، يستجيب العملاء عمومًا من خلال العودة وشراء المزيد، هذا يزيد الإيرادات والأرباح وكذلك الحال لنسبة للموردين فكلما زاد نشاط المنظمة مع مورديها كأن مكان الموردين تقديم مدخلات حيوية بشكل أفضل هذا يقلل من التكاليف، تمثل كيفية معرفة عملائك أو الموردين حقًا مشكلة مركزية للشركات التي تضم ملايين العملاء المتصلين لأنترنت وغير المتصلين لأنترنت.

4-تحسين صنع القرار:

يعمل العديد من مديري الأعمال في بنك معلومات ضبابي، ولا يحصلون أبدًا على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لاتخاذ قرار مناسب بدلاً من ذلك، يعتمد المديرون على التوقعات وأفضل التخمينات والحظ، والنتيجة هي الإفراط أو الإنتاج الناقص للسلع والخدمات، وسوء تخصيص الموارد، وسوء الاستجابة هذه النتائج السيئة ترفع التكاليف وتفقد الزن في العقد الماضي أحت نظم وتقنيات المعلومات للمديرين استخدام البيئات في الوقت الفعلي من السوق عند إتخاذ القرارات.

5-ميزة تنافسية:

عندما تحقق المنظمة هدفًا واحدًا أو أكثر من أهداف العمل وهي التميز التشغيلي، منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة؛ العلاقة بين العميل / المورد؛ وتحسين عملية صنع القرار و لتالي تكون المنظمة قد حققت لفعل ميزة تنافسية، أن أداء الأشياء بشكل أفضل من منافسيك من فرض رسوم أقل على المنتجات المتفوقة، والاستجابة للعملاء والموردين في الوقت الفعلي، كلها تؤدي إلى ارتفاع المبيعات والأرباح التي لا يستطيع منافسيك منافستها.

6-تحقيق البقاء:

تستثمر شركات الأعمال أيضاً في أنظمة وتقنيات المعلومات لأنها ضرورية لممارسة الأعمال في بعض الأحيان تكون هذه "الضرورات" مدفوعة لتغيرات على مستوى الصناعة. إن أهمية نظام المعلومات يكسب المنظمة القدرة على الاستفادة من المعلومات من خلال التأقلم مع البيئة المتغيرة واستكشاف الفرص الجديدة، عن طريق تحويل المعلومات إلى ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمة داخليا وخارجيا وذلك من خلال اتخاذ القرارات أو التميز في المنتجات أو الخدمات وكذلك الاستجابة السريعة للعملاء، وتحقيق البقاء.

ثالثا: تطور مصادر نظم المعلومات:

هناك تفكير دائم ومستمر حول كيفية استخدام موارد المعلومات الآن وفي المستقبل داخل المنظمة ، إذ يجب على القيادة العليا الحصول على المعلومات وتوفيرها في مختلف مستويات المنظمة لمواصلة تقديم السلع والخدمات، وتلبية حاجات ورغبات العملاء ومنه الوصول إلى الأداء المطلوب، وقد مرت نظم المعلومات بعدة مراحل نذكر منها:¹

استراتيجية نظم المعلومات في الفترة من 1960 إلى التسعينات كانت مدفوعة لاحتياجات التنظيمية الداخلية، حيث كانت الحاجة أولا إلى خفض تكاليف المعاملات الحالية و لتالي هو الحاجة إلى توفير الدعم للمديرين من خلال جمع وتوزيع المعلومات تليها الحاجة إلى إعادة تصميم العمليات التجارية، عندما قام المنافسون ببناء أنظمة مماثلة فقدت المنظمة المزا التي استفادت منها من نظام المعلومات الخاص بها ، وكانت المنافسة في صناعة معينة مرة أخرى مدفوعة بقوة كانت موجودة قبل التكنولوجيا الجديدة في الآونة الأخيرة وجدت المؤسسات أن المنصات والقدرات الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات تقود تطورا جديدا في التطبيقات والعمليات والفرص الاستراتيجية التي غالبا ما تتضمن أنظمة بيئية للشركاء بدلاً من قائمة الموردين، النظم الإيكولوجية للأعمال هي عبارة عن مجموعات من المشاركين المتفاعلين بما في ذلك البائعين والعملاء والأطراف الأخرى ذات الصلة التي تعمل في تضافر الجهود للقيام عمال تجارية في المراحل الأولى تم ربط قيمة المعلومات ليات التسليم المادي حيث تم اشتقاق القيمة من الندرة المنعكسة في تكلفة إنتاج المعلومات وكانت المعلومات مثل الماس

¹ - Keri E. Pearson ,and others, **Managing and Using Information Systems(A STRATEGIC APPROACH)**, John Wiley & Sons, NJ, USA, 6th edition,2015,p34,p35.

والذهب، مثل شهادات ماجستير إدارة الأعمال أكثر قيمة لأنها وجدت بكميات محدودة ومع ذلك فإن الاقتصاد الشبكي الذي بدأ في المرحلة الرابعة دفع نموذجًا جديدًا للقيمة.

الجدول رقم (2-3) : مراحل استخدام المعلومات في المنظمة

بعد 2010	2000	1990	1980	1970	1960	
تمديد القيمة إنشاء مجتمع ، توصيل الأجهزة الذكية	خلق القيمة إنشاء شركات تعاونية	الاستراتيجية تحويل الصناعة	الاستراتيجية زيادة الفعالية الفردية والجماعية	الفعالية حل المشاكل وخلق الفرص	الكفاءة اقتمة العمليات القائمة على الورق	الدور الرئيسي لتكنولوجيا المعلومات
خلق العلاقات، تبادل المعلومات	القيمة المضافة	مكانة تنافسية	مكانة تنافسية	زيادة الإنتاجية وتحسين جودة القرار	العائد على الاستثمار	تبرير نفقات تكنولوجيا المعلومات
النظام البيئي للعميل المورد/ الموظف	علاقات العملاء/الموردين	العمليات التجارية	مدير فردي/مجموعة	المنظمة /المجموعة	منظمة	الهدف من النظم
تبادل البيانات	قائم على المعرفة	ركزت على العمل	يجريها المستخدم	تعتمد على البيانات	تطبيق محدد	نماذج المعلومات
أجهزة ذكية محسات إلكترونية	منصات اجتماعية/ جوال	الانترنت العالمية	خادم / عميل	حواسيب صغيرة	مركزية الاستخبارات	التكنولوجيا المهيمنة
التشعب	وفرة	وفرة	ندرة	ندرة	ندرة	أساس القيمة
اقتصاديات المعلومات المجمع مع اقتصاديات الأشياء	اقتصاديات المعلومات المنفصلة عن اقتصاديات الأشياء	اقتصاديات المعلومات المنفصلة مع اقتصاديات الأشياء	اقتصاديات المعلومات المجمع مع اقتصاديات الأشياء	اقتصاديات المعلومات المجمع مع اقتصاديات الأشياء	اقتصاديات المعلومات المجمع مع اقتصاديات الأشياء	الاقتصاد الأساسي

Source: Keri E. Pearson, and others, Managing and Using Information Systems (A STRATEGIC APPROACH), Hoboken, NJ, 6th edition, 2015, p35

- ومع بدء كل حقبة ، تعتمد المنظمة دورا استراتيجيا لمعالجة الظروف الداخلية للمنظمة وكذلك ظروفها الخارجية وهكذا وفي حقبة خلق القيمة تسعى المنظمة إلى تلك التطبيقات التي توفر لهم مره أخرى ميزه علي منافسيهم والاحتفاظ بهذا التفوق عليهم علي سبيل المثال قامت شركات مثل Microsoft و Google و Apple و Facebook نشاء ميزه تنافسيه والحفاظ عليها من خلال بناء منصات تقنيه وكفاءات تنظيميه تسمح لهم بجلب شركاء حسب الضرورة لأنشاء منتجات جديده خدمة لعملائها.

رابعا: سمات مجتمع المعلومات في المنظمة

مجتمع المعلومات صفات وخصائص متعددة من أهمها ما يلي:¹

1- زيادة الاهتمام بالمعلومات بوصفها موردا حيويا استراتيجيا: إذ أصبحت لها أهمية كبيرة في الاقتصاد القومي، ومجالات التنمية الوطنية الشاملة وخططها (الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والإدارية...الخ)، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والبحث العلمي، كما أصبحت سلعة كالسلع الأخرى نتيجة لتطور صناعة المعلومات.

2-التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتزواج بينهما: واستخدامهما واستثمارهما للاستفادة من المعلومات للأغراض المختلفة مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل العالم الرقمي أو الإلكتروني (E-WORLD) ، وثورة المعلومات، وإلى زدة الاعتماد على شبكات المعلومات وبخاصة الإنترنت.

3-النمو المستمر لصناعة النشر الإلكتروني: مما أدى إلى ظهور مصادر المعلومات الإلكترونية وتنوعها، ويعرف النشر الإلكتروني نه إنتاج المعلومات ونقلها بوساطة الحواسيب وشبكات الاتصالات والمعلومات عن بعد من المؤلف أو الناشر إلى المستفيد النهائي مباشرة، أو بواسطة المصادر الإلكترونية الأخرى مثل الاسطوانات المدجة وقواعد البيانات وبنوك المعلومات وغيرها. وقد ساعد النشر الإلكتروني على سرعة الحصول على المعلومات وخفض كلفتها، وزدة أمنها وسريتها والحفاظ عليها من عوامل التلف، أو الضياع، أو الفناء، أو الاعتداء، وتوفير الحيز المكاني مقارنة بمصادر المعلومات المطبوعة.

4-كونية المعلومات: إذ أصبح العالم قرية صغيرة تتناقل المعلومات فيها وتتبادل بدون حدود او عوائق سياسية او جغرافية، ولم يعد إنتاج المعلومات ونشرها أو الحصول عليها حكرا على قطر أو مجموعة من الأقطار دون الأخرى

¹ - أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، (وظائف المنظمة)، دار البازوري، عمان، الأردن، 2012، ص ص 273-274.

كما كان الحال في السابق، وقد ساعد تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور شبكة الإنترنت، على ظهور مفاهيم جديدة مثل الفضاء الافتراضي، والمشاركة في المعلومات وتقاسمها، والتعلم عن بعد.

5-إتساع دائرة حرية التفكير والتعبير: إذ سمحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وبخاصة الإنترنت للملايين البشر المتعاملين معها من ممارسة حق التفكير والتعبير من خلال استخدام البريد الإلكتروني.

6-إتساع استخدام الذكاء الاصطناعي: والذي يساعد الانسان على القيام لعمليات الإبداعية، او يحل محله فيها، وقد استخدم الذكاء الاصطناعي في مجالات مختلفة في مكتبات، ومراكز المعلومات وبخاصة في مجال المعالجة الفنية للمعلومات ومصادرها.

7-ظهور علم جديد هو علم المعلومات: ويعرف نه العلم الذي يهتم بتجميع المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها واسترجاعها وبثها والاستفادة من الحواسيب في هذه المجالات، ويعرف أيضا نه العلم الذي يدرس خواص المعلومات وسلوكها والعوامل التي تحكم تدفقها، وكذلك وسائل تهيتها وتجهيزها لتسهيل الإستفادة منها واستخدامها إلى أقصى حد ممكن، وعليه فلعلم المعلومات وجهان: الأول نظري، أكاديمي، لأنه يدرس خواص المعلومات والمعرفة وكيفيةها، والثاني عملي تطبيقي، لأنه يهتم بطرق تجميع المعلومات وتنظيمها واسترجاعها.

8-الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي: أي الاقتصاد المبني على المعرفة.

9-تطور مفهوم نظم المعلومات: إذ تشكل المعلومات المحور الأساسي لأي نظام معلومات في مؤسسة ما، والذي يشكل بدوره جزءا هاما في منظومة المعلومات في أي مجتمع من المجتمعات.

جميع التطورات التي مرت بها المنظمة كانت تؤدي إلى المعلومات وضرورة الاهتمام لمعلومات واستغلال كل ما ينتج عن هذه المعلومات لتطوير المنظمة و لتالي تطوير المجتمعات.

خامسا: العوامل المؤثرة في تطور نظام المعلومات:

هناك عدة عوامل ساهمت في صياغة وتطور نظام المعلومات نذكر منها:¹

1- انبثاق ثورة المعلومات المعرفة:

نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات المعرفة ويعبر عن هذه الثورة والنمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات و شبكات الاتصالات و تحول العالم إلى قرية صغيرة حيث تتدفق المعلومات من خلال شبكة الأنترنت متجاوزة

¹ - رائد محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص 23-25

الحدود الجغرافية و قيود المكان، وكأن من نتائج هذه التحولات انبثاق اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة حيث انتقال مفاتيح القوة من المادة إلى المعلومة ومن الآلة إلى المعرفة.

2- تكنولوجيا الأنترنت والشبكات:

أن شبكة الأنترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة قبل 500 عام، حيث أدى إلى ظهور نماذج أعمال جديدة مثل التجارة الإلكترونية أو الأعمال الإلكترونية إضافة إلى ظهور مفهوم المنظمة الرقمية و الأسواق الافتراضية، حيث ساهم الأنترنت في تحسين جودة الخدمة وتقليل كلفة ادائها ودفع المنظمة إلى إعادة النظر في الكيفية التي تدار بها أعمالها.

3- انبثاق نماذج الأعمال الإلكترونية:

أفرزت تكنولوجيا المعلومات نماذج لم تكن معروفة سابقا من حيث مضمون النشاط و هيكله فكل ما كان سائدا سابقا من نماذج أعمال تقليدية في دنيا الأعمال يجري الآن إعادة تشكيله وفي بعض الأحيان يجري تفكيكه بهدف إعادة تشكيله وهندسته من جديد، ويمثل الأنترنت والشبكات الرقمية أهم وسيلة تكنولوجية تساهم في خلق وتطوير نماذج أعمال جديدة، حيث تعتبر نماذج الأعمال هذه عامل رئيسي في تطوير نظم المعلومات.

4- العولمة:

تتضح ظاهرة العولمة في بعدها الاقتصادي من خلال ظهور المنظمة الكونية وتزايد ثير المنظمة المتعددة الجنسية والاندماج المتزايد لاقتصادات العالم المتقدم، وإذا أخذ المنظمة الكونية سنجد أنها تتوجه إلى العالم كسوق واحد وتعمل ضمن استراتيجيات كونية تتضمن التسويق والمحاسبة والتمويل، وتستخدم هذه المنظمة نظم معلومات عالمية من خلال شبكة الأنترنت لإدارة وتوجيه عملية توزيع منتجاتها و خدماتها، لذا يمكن القول أن أكبر مظاهر العولمة تجسيدا في مثل هذه المنظمة هو استخدام نظم المعلومات العالمية التي تستخدمها المنظمة الدولية لإدارة عملياتها في كل أنحاء العالم.

إن ما تحتاجه منظمات الأعمال هو التعامل مع حقائق السوق وقواعد المنافسة والمشاركة في لعبة الأعمال بعد التسلح بنظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصال.

5-تسارع التغيرات كميا ونوعيا في بيئة الأعمال:

نعيش في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره ويتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان والمكان، اي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وما هو جديد، ويظهر هذا التغير بوضوح في البنية التكنولوجية و الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة في العالم.

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات

على الرغم من أن أنظمة المعلومات بشكل أو خـر موجودة منذ بداية الوقت، إلا أن تكنولوجيا المعلومات (IT) هي الوافد الجديد النسبي إلى المشهد، أن الأهمية التي توفرها هذه التكنولوجيا لها ثـير كبير على الأفراد والمنظمة والمجتمع، هناك عدد قليل من المنظمة التي يمكنها تحمل ترف تجاهل تكنولوجيا المعلومات وعدد قليل من الأفراد الذين يفضلون أن يكونوا بدونها، على الرغم من الإحباط في بعض الأحيان والمخاوف التي تثيرها في بعض الأحيان، قد تعتبر أي منظمة تكنولوجيا المعلومات "شراً ضرورياً"، وهو أمر ضروري للبقاء في العمل، بينما قد يرى الآخرون أنه مصدر رئيسي للفرصة الاستراتيجية، والسعي بشكل استباقي لتحديد كيف يمكن لنظم المعلومات القائمة على تكنولوجيا المعلومات أن تساعدهم في اكتساب ميزة تنافسية، بغض النظر عن الموقف المتخذ، بمجرد أن تشرع المنظمة في استثمار من هذا النوع تكون هناك فرصة ضئيلة للعودة.¹

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

- إذا كانت المعلومات هي بيانات أو حقائق تم معالجتها ويمكن تخزينها و استرجاعها وتشكيلها و إذا كانت التكنولوجيا هي تطبيق المعرفة العلمية للتصميم، الإنتاج، واستخدام منتجات وخدمات توسع مقدرة الإنسان على تطوير البيئة الطبيعية الإنسانية و التحكم فيها فأن تكنولوجيا المعلومات تصبح هي مجموعة الادوات والأنظمة والتقنيات والمعرفة المطورة لحل مشاكل تتصل استخدام المعلومات.²
- تعد تكنولوجيا المعلومات القلب النابض في مختلف المنظمة، اذ تساهم في تسهيل انسيابية القرارات وفي توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها وبقاءها وتميزها التنافسي، هناك اتفاق عام في

¹ -Robert D. Galliers and Dorothy E. Leidner, **Strategic Information Management(Challenges and strategies in managing information systems)**, Butterworth-Heinemann, Great Britain, Third edition 2003.p2

² -محمد الصيرفي، ادارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009، ص19.

تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات اذ تعد اداة مهمة تساهم في ترابط وأداء العمليات الاساسية للمنظمة، وتتضمن الاجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات والوسائل الاخرى.¹

- نجد أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيئات والأفراد التي تستخدمها المنظمة في استقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها استخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية والنصية).²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان تكنولوجيا المعلومات هي المكونات المادية، والبرمجيات التي تستخدمها المنظمة في أداء عملياتها لاعتماد على البيئات والمعلومات المتحصل عليها.

ثانيا: تطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات اليوم هي نتاج أكثر من 50 عامًا من التطور في منصات الحوسبة وكانت هناك خمس مراحل في هذا التطور يمثل كل منها تكوينًا مختلفًا لقوة الحوسبة وعناصر البنية التحتية وهذه المراحل هي:

1- المركزية للاستخدام العام وعصر الحواسيب الصغيرة (1959):

يمثل إدخال أجهزة الترانزستور IBM 1401 و7090 في عام 1959 بداية الاستخدام التجاري واسع النطاق لأجهزة الكمبيوتر المركزية، في عام 1965 ظهر الكمبيوتر الرئيسي مع طرح سلسلة IBM 360، كأن 360 (IBM) هو أول جهاز كمبيوتر تجاري مزود بنظام تشغيل قوي يمكنه توفير الوقت ومشاركة المهام والذاكرة الافتراضية في الطراز الأكثر تقدماً، حيث سيطرت منظمة IBM على الحوسبة المركزية، تغير هذا النموذج دخول الحواسيب الصغيرة تم إنتاجها من قبل منظمة Digital Equipment Corporation (DEC) في عام 1965، قدمت أجهزة DEC الصغيرة PDP-11 وما بعدها من أجهزة VAX آلات قوية سعار تقل كثيراً عن أسعار أجهزة الكمبيوتر المركزية من IBM، مما يتيح حوسبة مخصصة لا مركزية حسب الاحتياجات

¹ - غسان قاسم اللامي، اميرة شكروني البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال-الاستخدامات والتطبيقات- مؤسسة الوراق، عمان 2009، ص16.

² - عبد حسن مسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر، عمان، الأردن، طبعة الاولى 2015، ص126.

المحددة لكل قسم أو وحدة أعمال، بدلا من تقاسم الوقت على المركزية الكبيرة، في السنوات الأخيرة أصبح الكمبيوتر الصغير كمبيوترًا متوسط المدى أو خادمًا متوسط المدى وجزء من الشبكة.¹

2- عصر الكمبيوتر الشخصي (1981):

على الرغم من ظهور أول أجهزة كمبيوتر شخصية حقيقية في السبعينيات مثل Xerox Alto و MITS Altair 8800 و Apple1-2 ، إلا أن توزيع هذه الأجهزة يقتصر على عشاق الكمبيوتر. يعتبر ظهور جهاز كمبيوتر (آي بي إم) في عام 1981 بداية لعصر أجهزة الكمبيوتر الشخصية لأن هذا الجهاز كان أول من اعتمد على نطاق واسع من قبل المنظمة الأمريكية، أولاً استخدام نظام التشغيل DOS ، لغة الأوامر القائمة على النص، ثم نظام التشغيل Microsoft Windows . أطلق انتشار أجهزة الكمبيوتر في الثمانينيات وأوائل التسعينيات مجموعة من أدوات برمجيات الإنتاجية لأجهزة الكمبيوتر الشخصية (معالجات النصوص وجداول البيانات وبرامج العروض التقديمية الإلكترونية وبرامج إدارة البيانات الصغيرة)، كانت قيمة للغاية للمستخدمين الخاصين والمهنيين، كانت أجهزة الكمبيوتر هذه أنظمة قائمة بذاتها حتى سمح لها برمج نظام تشغيل الكمبيوتر في التسعينيات لاتصال لشبكات.²

3-عصر العميل / الخادم (1983):

في حوسبة العميل / الخادم، يتم ربط أجهزة الكمبيوتر المكتبية أو المحمولة التي تسمى العملاء بشبكات مع أجهزة كمبيوتر خادم قوية توفر لأجهزة الكمبيوتر العميلة مجموعة متنوعة من الخدمات والقدرات وتنقسم أعمال معالجة الكمبيوتر بين هذين النوعين من الآلات، العميل هو نقطة الدخول للمستخدم في حين أن الخادم يعالج ويخزن البيانات المشتركة عادة ، ويقدم صفحات الويب أو يدير أنشطة الشبكة.³

تسمح حوسبة العميل / الخادم للشركات بتقسيم أعمال تكنولوجيا المعلومات إلى سلسلة من الأجهزة الأصغر وغير المكلفة التي تكلف أقل بكثير نظم المركزية والنتيجة هي انفجار قوة الحوسبة والتطبيقات في جميع أنحاء المنظمة.

¹ - Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, op cit,p205.

² - Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, op cit,p206.

³ - Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, op cit,p206(بتصرف).

4- عصر الحوسبة المؤسسية 1992:

في أوائل التسعينيات، تحولت المنظمة إلى معايير الشبكات وأدوات البرمجيات التي يمكن أن تدمج الشبكات والتطبيقات المختلفة عبر المنظمة في بنية تحتية شاملة للمنظمة، رغم أن الأنترنت أصبح بيئة اتصالات موثوقة بعد عام 1995، فقد بدأت المنظمة في استخدام معيار بروتوكول التحكم في الإرسال / بروتوكول الأنترنت (TCP / IP) لربط شبكاتها المختلفة.

تربط البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بين معدات تكنولوجيا المعلومات المختلفة والشبكات الأصغر في شبكة على مستوى المنظمة بحيث يمكن أن تتدفق المعلومات بحرية في المنظمة و غيرها وكذلك بينها وبين المنظمة الأخرى ويمكن ربط أنواع مختلفة من أجهزة الكمبيوتر بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر المركزية والخوادم وأجهزة الكمبيوتر الشخصية والأجهزة المحمولة، وتشمل البنية التحتية العامة مثل نظام الهاتف والأنترنت وخدمات الشبكة العامة، تتطلب البنية الأساسية للمؤسسات أيضاً برمجياً لربط التطبيقات المختلفة والسماح بتدفق البيانات بحرية بين أجزاء مختلفة من المنظمة.

5- عصر السحابة والحوسبة المتنقلة (2000):

دفعت القوة المتزايدة لعرض النطاق الترددي للأنترنت طراز العميل / الخادم إلى أبعد من ذلك قليلاً ، نحو ما يسمى "نموذج الحوسبة السحابية"، تشير الحوسبة السحابية إلى نموذج الكمبيوتر الذي يوفر الوصول إلى مجموعة مشتركة من موارد الحوسبة (أجهزة الكمبيوتر والتخزين والتطبيقات والخدمات) عبر شبكة الأنترنت، يمكن الوصول إلى هذه "السحب" من موارد الحوسبة حسب الحاجة من أي جهاز متصل وموقع. حالياً ، الحوسبة السحابية هي المنظمة التي أنفقت حوالي 175 مليار دولار في البنية التحتية والخدمات السحابية في عام 2014، حيث يوجد الآلاف أن لم يكن مئات الآلاف من أجهزة الكمبيوتر في مراكز البيانات السحابية، حيث يمكن الوصول إليها بواسطة أجهزة الكمبيوتر المكتبية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والأجهزة اللوحية ومراكز الترفيه والهواتف الذكية وأجهزة العملاء الأخرى المرتبطة للأنترنت، تدير أمازون، وجوجل، IBM، ومايكروسوفت مراكز ضخمة للحوسبة السحابية قابلة للتطوير توفر القدرة على الحوسبة وتخزين البيانات واتصالات الأنترنت عالية السرعة للشركات التي ترغب في الحفاظ على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لديها.¹

¹ - Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, op cit,p207.

من خلال عرض هذه المراحل يتضح لنا أن المنظمة أصبحت مرغمة على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاعتماد عليها في تحقيق أهدافها خاصة ونحن نلاحظ وجود تغيرات جذرية في رغبات العملاء و سلوكياتهم التي واكبت هذا التطور في نمط الحياة، تدفع المنظمة إلى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات وآثارها في المنظمة

لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة أهمية، وكما لها كذلك أثر وهي كالتالي:

1- أهمية تكنولوجيا المعلومات:

تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات في ما يلي:¹

- تقدم تكنولوجيا المعلومات دعماً كبيراً ومستمرًا للأفراد والمنظمة والمجتمع على طول الفترة الزمنية السابقة واللاحقة للوصول إلى تحقيق أهدافهم، لكونها توفر الوسائل والأدوات والتقنيات المساعدة في هذا المجال؛
 - تعد مورداً مهماً لأي منظمة لتشكيل الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية من خلال أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها؛
 - استخدامها في استراتيجيات الأعمال لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة على مستوى التصنيع واقتصاداته ونشاط توزيعه وتسويقه؛
 - لها أهمية في توليد ونقل المعرفة، لاستجابتها لاحتياجات المستخدم وسهولة الوصول إلى بنية ومضمون محتواها وتكامل أنظمتها وقدرتها وقابليتها على التوسع والتطور.
- إن أهمية تكنولوجيا المعلومات تتجسد في الدعم الذي تقدمه للأفراد والمنظمة من خلال الوسائل المادية والتقنيات من أجل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

2- الآثار الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة:

تكمّن أثر تكنولوجيا المعلومات في ما يلي:²

- من وجهة نظر الاقتصاديين، تغير تكنولوجيا المعلومات التكاليف النسبية لرأس المال وتكاليف المعلومات يمكن اعتبار تكنولوجيا نظم المعلومات عاملاً من عناصر الإنتاج يمكن استبداله برأس المال والعمالة

¹ - ليث عبد القهيري وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص119.

² - Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, **Management Information Systems-MANAGING THE DIGITAL FIRM-TWELFTH EDITION**, Pearson Prentice Hall, USA, 2012, P89P90

التقليديين مع انخفاض تكلفة تكنولوجيا المعلومات يتم استبدالها لعمالة، والتي كانت من الناحية التاريخية تكلفة مرتفعة و لتالي ينبغي أن تؤدي تكنولوجيا المعلومات إلى انخفاض في عدد المديرين المتوسطين والعاملين.

- مع انخفاض تكلفة تكنولوجيا المعلومات، فأما تحل أيضًا محل أشكال أخرى من رأس المال مثل المباني والآلات التي لا تزال هبة الثمن نسبيًا و لتالي ينبغي لنا مع مرور الوقت أن نتوقع من المديرين زدة استثماراتهم في تكنولوجيا المعلومات بسبب انخفاض تكلفتها مقارنةً استثمارات رأس المال الأخرى.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمة في الانقباض في الحجم لأنها يمكن أن تقلل من تكاليف المعاملات التكاليف المتكبدة عندما تشتري منظمة ما من السوق ما لا تستطيع صنعه، وفقًا لنظرية تكلفة المعاملات تسعى المنظمة والأفراد إلى التوفير في تكاليف المعاملات كما يفعلون في تكاليف الإنتاج، يعد استخدام الأسواق مكلفًا بسبب التكاليف مثل تحديد موقع الموردين البعيدين والتواصل معهم، مراقبة الالتزام لعقد، شراء التأمين والحصول على معلومات عن المنتجات وما إلى ذلك.
- يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات، وخاصة استخدام الشبكات، المنظمة على تقليل تكلفة المشاركة في السوق (تكاليف المعاملات) مما يجعل من المفيد للشركات التعاقد مع الموردين المصادر الخارجية بدلا من استخدام المصادر الداخلية، نتيجة لذلك قد يتناقص حجم المنظمة (عدد الموظفين) نظرًا لأن تكلفة الاستعانة بمصادر خارجية للعمل في سوق تنافسية أقل تكلفة من توظيف الموظفين.
- تكنولوجيا المعلومات أيضا يمكن أن تقلل من تكاليف الإدارة الداخلية وفقًا لنظرية الوكالة يُنظر إلى المنظمة على أنها "رابطة للعقود" بين الأفراد المهتمين لذات بدلاً من كونها كيانًا موحدًا يزيد الربح، يستخدم المدير (المالك) "الوكلاء" (الموظفين) لأداء العمل نيابة عنه، ومع ذلك يحتاج العملاء إلى إشراف وإدارة مستمرين خلاف ذلك سوف يميلون إلى متابعة مصالحهم الخاصة بدلاً من مصالح أصحابها مع نمو المنظمة من حيث الحجم والنطاق ترتفع تكاليف الوكالة أو تكاليف التنسيق لأن على المالكين بذل المزيد والمزيد من الجهد في الإشراف على الموظفين وإدارتهم، تسمح تكنولوجيا المعلومات من خلال تقليل تكاليف الحصول على المعلومات وتحليلها للمؤسسات بتخفيض تكاليف الوكالة لأنه يصبح من الأسهل على المديرين الإشراف على عدد أكبر من الموظفين.

بمجرد الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات فهناك أ ر على المنظمة ففهي تقلل من تكاليف المعاملات، وتكاليف العمليات الداخلية، وتكاليف التسيير وتنسيق بين القيادة والأفراد العاملين في المنظمة من خلال سهولة الاشراف عليهم، مهما توسع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

رابعاً: قدرات تكنولوجيا المعلومات

تكمن قدرات تكنولوجيا المعلومات بما يلي:¹

1- معمارية تكنولوجيا المعلومات: يشير (Ross and Westerman)، إلى معمارية تكنولوجيا المعلومات لها معايير متكامل متطلبات تشغيل نموذج التشغيل الخاص لبيئات والمعلومات، فيما عرفها (Gibson) لها خارطة عالية المستوى من قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة وتنشأ تلك المعمارية من خلال تجميع أربعة عناصر مادية هي (قدرة الحوسبة، شفافية البيئات، ترابط الإتصالات، وظائفية التطبيقات)، كما أنها تشمل ثلاثة عناصر منطقيية هي (التخطيط، التنظيم، والرقابة)، أما (Zhang) فيعرفها لها خارطة عالية المستوى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة وتتألف من الشبكات، والبيئات، والتطبيقات، وتقنيات المعمار الفرعية، وتوفر للمنظمة الرؤية المناسبة لكيفية اختيار وتطبيق موارد تكنولوجيا المعلومات الكلية في المنظمة.

2- البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات: تتزايد أهمية البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة اليوم وبموجب ذلك فقد اعتبرت الكثير من المنظمة أن تطوير بنى تحتية فاعلة لتكنولوجيا المعلومات تعد من المهام الأساسية في إطار الاعتبارات الكلية في إدارة تكنولوجيا المعلومات، وقد عرفت البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات لها قاعدة مشتركة لتسليم المعلومات، وهي بذلك مورد رئيسي للأعمال وهي المصدر الرئيس لاكتساب المزا التنافسية طويلة الاجل، كما عرفها (Zhang) لها المدى الذي يمكن خلاله مشاركة لبيئات والتطبيقات من خلال شبكات الاتصال وتوفيرها للاستخدامات في المنظمة، إذ يكمن الغرض من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في توفير الدعم المعلوماتي السريع للمنظمة ووحداها من اجل الاستجابة للتحدت الديناميكية في البيئات المختلفة، من أجل أن تتمكن المنظمة من التعامل مع تلك التحدت المتنامية.

¹ - خالد علي حمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 01، 2019، ص ص 20-19.

3- قيمة الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات: تتمكن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية عالية المستوى عاملة في تكنولوجيا المعلومات وذات مهارات وخبرة عالية من التعامل مع المشاكل التي تواجهها ومعالجتها، فضلا عن امكانية تلك الموارد البشرية من توفير الفرص ذات القيمة العالية للمنظمة، وهي بذلك تعد من خلال الموجودات البشرية ذات القيمة للمنظمة، فمهارات المورد البشري اوضحت ذات أهمية تتناسب وأهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمة الحديثة، وتنقسم المهارات التي يفترض توافرها في الموارد البشرية المشتغلة في تكنولوجيا المعلومات والتي تجعل منها قدرة من قدرات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة (المهارات الفنية، والمهارات الإدارية، ومهارات الأعمال، والمهارات التفاعلية)، وتكمن أهمية تلك المهارات في عمليات البرمجة، وتحليل الأنظمة، وإدارة قواعد البيانات. وقد شددت الجهود الأخيرة على أهمية هذا النوع من قدرات تكنولوجيا المعلومات بوصفها الأداة التي يمكن من خلالها تحقيق حالة الارتباط والالتقاء بين المتطلبات العملية والتشغيلية للمنظمات الحديثة في تحقيق القيمة المضافة.

المبحث الثاني: استراتيجية المنظمة

إن العالم يشهد الكثير من التغيرات والتحدت و ما المنظمة الا جزء من هذا العالم الذي ينبغي عليها اما أن تتأقلم و تحاول البقاء أو تندثر و تزول ، و عملية البقاء لن تتأتى لها الا تباع خطة واضحة المعالم و هذا يقود إلى التطرق إلى الاستراتيجية التي اصبحت اليوم حديث العام و الخاص ، فكل منظمة يجب أن تتسلح استراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية و المنافسة الشديدة و ذلك بغرض تحقيق أداء متميز يضمن لها تحقيق الربحية والبقاء والقدرة على المنافسة مع المنظمة الاخرى بحيث يجب أن تتبنى استراتيجيات و خطط شاملة و متكاملة وتتخلى عن أساليب الإدارة التقليدية.

المطلب الأول : الأسس النظرية للاستراتيجية

أصبحت كلمة استراتيجية شائعة ومستعملة في العديد من المجالات فكل شيء مهم اصبح يسمى استراتيجي اما في المنظمة فالاستراتيجية تتخذ منحى اخر يتعدى الحاضر ليصل إلى مستقبل المنظمة ويشمل كل ما تقوم به وكل ما تقدمه من خدمات او منتجات، فهو يتطلب اتباع استراتيجية معينة للوصول إلى الاهداف.

أولاً: تعريف الاستراتيجية:

اشتقت كلمة الاستراتيجية (strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط لمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية ن وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين و لم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة.....الخ¹.

فالاستراتيجية وردت لها عدة تعاريف لكثير من المفكرين نذكر أهمها وأشهرها²:

✓ تعريف الفريد شاندلر (Elfrid Chandler): الذي يعتبر من الأوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية المؤسسة الاقتصادية أن الاستراتيجية تمثل سواء اعداد الاهداف و الغات الاساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل ، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغات.

¹ - زكر مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية(مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط، 2013 ص24-25.

² - محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى 2015، ص44.

✓ يعرف بورتير **porter** : الاستراتيجية على أنها بناء و اقامة دفاعات ضد القوى التنافسية ن أو ايجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى اضعف.

✓ تعريف **Pearce and Robinson** : خطط مستقبلية طويلة الاجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة العليا على تحقيق الاهداف.

✓ في حين يرى دركار **Drucker** ن الاستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم و تنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات اللازمة و تنظيم الموارد و الجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات و تقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل و فعال¹.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول ن الاستراتيجية هي :

وضع خطة طويلة الاجل ذات اهداف و غايات تسعى المنظمة لتحقيقها في ظل الموارد المتاحة لها لضمان البقاء وسط المنافسة الشديدة.

ثانيا: تطور مفهوم الاستراتيجية:

استخدم لفظ الاستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية و هي كلمة يونانية مشتقة من كلمة استراتيجوس و تعني فن القيادة ، و يمكن توضيح التطور الحاصل في مفهوم الاستراتيجية من خلال هذا التسلسل الزمني²:

-1962 يعتبر الفريد شاندر من الأوائل الذين اهتموا لاستراتيجية حينما استعرض في كتابه الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى و خرج ريع استراتيجيات تتعلق لنمو و التطور مؤكدا أن التنمية و تطور الهياكل التنظيمية يعتمد على الاستراتيجية.

-1965 اعدت استاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان وودورد) بحثا ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية و الاستراتيجية المعتمدة.

-1976 جاء العالمان (كبنر و تريجو) ليخوضا في مضممار الاستراتيجية من خلال القول ن قوة الدفع التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للمنظمة تشكل الاطار العام للاستراتيجية.

¹ - زكر مطلق الدوري، مرجع سابق، ص26

² - بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان طبعة الاولى 2015، ص30-31

1985- اصدار كتاب للمستشار في مجموعة مكزي للأستاذ (أوما) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الابحاث المتقدمة في هذا الميدان و قد كآن له الاثر الاكبر في نمو و تطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

1991- جاءت نظرية (جون تومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي إنطلاقا من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط لصياغة الاستراتيجية .

- كذلك في نفس السنة 1991 اصدر المستشار الاداري (لينشي أوهامي) كتا (بعنوان الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الاهداف و صياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزئن و السلعة و القيمة المضافة و ليس من منطلق التغلب على المنافس، وأنتهى إلى تقديم ما يسمى الاستراتيجية المعاصرة.

1992- اصدر الاستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتا أنتقد فيه المنظمة المتعددة الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية و لا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة ، و أنتهى إلى ضرورة قيام هذه المنظمة بتغيير مفاهيمها و نهجها من اجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع المنظمة.

ان تطور مفهوم الاستراتيجية ارتبط بعدة عناصر مكونة للمنظمة من خلال ربطها إما لهيكل التنظيمي او لتقنية المطبقة في المنظمة وصولا إلى ان الاستراتيجية يجب ان تواكب التغيير من خلال الاهتمام لمنتجات والأسواق والعملاء.

ثالثا: النظريات و النماذج الفكرية في الاستراتيجية

و من اشهر هذه المدارس هي:¹

مدرسة التصميم: و يرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية تكون على شكل عملية فكرية يصممها القادة في المؤسسة.

مدرسة التخطيط: و يرى روادها أن صياغة الاستراتيجية تكون بشكل عملية رسمية و تتكون من خطوات متتالية و يقوم بها المخططون و القادة ، و من روادها ايجور أنسوف.

مدرسة التوضع: يرون أن الاستراتيجية عملية اختيار بين عدد محدد من الخيارات مبنية على اقتصادات السوق، و من روادها مايكل بورتر.

¹ - عبد الباري ابراهيم درة ، صر محمد سعود جرادات، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي و عشرون(النظرية و التطبيق)، دار وائل للنشر، ط2014، ص71-73 (بتصرف)

مدرسة الريادة: الاستراتيجية هي عملية وضع رؤى، فالقادة في المنظمة يضعون الاستراتيجيات لمستلهمين حكمتهم و رؤاهم و خبراتهم.

المدرسة المعرفية: صياغة الاستراتيجية تي على شكل عملية عقلية يشترك في اخراجها فكر القادة و المفكرين الاستراتيجيين.

مدرسة التعلم: الاستراتيجية عملية تنبثق من خلال مراحل تتمثل في كيفية تكون الاستراتيجية عبر مراحل زمنية عدة، و يتعلم واضعوها ستجا تم للقضا و المشكلات التي تظهر أو تنبثق امامهم.

المدرسة الثقافية: يرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية يكون في شكل عملية جماعية تكون نتيجة تفاعلات اجتماعية بين اعتقادات، قيم، افتراضات و افكار و تفاهات اعضاء المنظمة.

مدرسة السلطة أو القوة: يرى رواد هذه المدرسة أن الاستراتيجية تصاغ في شكل عملية تفاوضية بين من يملكون السلطة و النفوذ في المنظمة.

المدرسة البيئية: يعتقد و مفكرو هذه المدرسة أن البيئة هي العامل الوحيد في تلك الصياغة و أن الاستراتيجية هي رد فعل لقوى تلك البيئة.

المدرسة التكاملية: يرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية هي عملية تحويلية تتكامل فيها افكار و رؤى المدارس الاخرى مما يتضمن مساهمات و تحفظات و قيود تلك المدارس، ومن روادها مايلز و سنو.

و كملخص و جمع لأفكار هذه المدارس فالاستراتيجية هي عملية فكرية جماعية يقوم بها المخططون و القادة في المنظمة لاختيار عدد من الخيارات مستلهمين ذلك من خلال حكمتهم و خبراتهم و كل مرحلة زمنية لها استراتيجيتها وفق البيئة المتواجدة فيها المنظمة.

رابعا: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي:

مر الفكر الاستراتيجي بمراحل تطويرية عديدة خلال السنين الماضية و لاسيما تلك التي تلت الحرب العالمية الثانية حددها gluck في اربع مراحل هي¹:

- تشمل المرحلة الأولى من تطور نموذج الاستراتيجية "التخطيط المالي الاساسي" و كان هذا في الخمسينات حيث كان التركيز النموذجي على التخطيط لنسبة للمنظمة هو إعداد الميزانية المالية بحيث لا يتجاوز

¹ -European Journal of Business and Strategic Management, Vol.2, Issue 6 No.1, 2017, p9.

ذلك لكاد 12 شهرا. وتميل هذه المنظمة إلى وضع استراتيجيات قوية، غير أن هذه الاستراتيجيات درا ما تكون موثقة. وكان نجاح المنظمة يعتمد على جودة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا وعلى معرفتهم لمنتجات والأسواق والمنافسين.

- وقد أسفرت المرحلة الثانية من "التخطيط القائم على التوقعات" في ستينيات القرن العشرين عن تبني منظمات لأفق زمني أطول، وتحليل البيئة، والتنبؤات المتعددة السنوات وتخصيص الموارد الثابتة في حين استجابت المنظمة لمطالب النمو، وقد قدمت في هذه الفترة مساهمات هامة في تطور الكنتات الاستراتيجية.

- اما المرحلة الثالثة سميت لتخطيط الاستراتيجي، حيث في سبعينات القرن الماضي حصل تحول نحو التخطيط الموجه خارجيا، فبدلا من الاعتماد على التنبؤ لمستقبل كأسلوب للتخطيط اخذت المنظمة تركز على دراسة مقومات السوق الاساسية و الحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة و قد تميزت تلك المرحلة لتركز على التحليل الشامل لحالة المنظمة و مراجعة حالة المنافسة و شهدت هذه المرحلة تطوير وسائل ارشادية خاصة لاستراتيجية مع أنتشار المدرسة التخطيطية و من بين الوسائل المستخدمة في عملية التخطيط أنذاك هي دورة حياة المنتج، منحني الخبرة و تحليل المحفظة.

- لقد ادت عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تنوع الفرص و تعدد الخيارات المتاحة امام المنظمة ، الامر الذي زاد من اعباء الإدارة العليا للمنظمة. بمعنى ربط عملية التخطيط الاستراتيجي و الإدارة في عملية واحدة ، وهذا ما خلق الدافع لعمل مستقبلي تمثل لانتقال إلى المرحلة الرابعة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي وهي مرحلة الإدارة الاستراتيجية.¹

- المرحلة الرابعة تمثلت في مرحلة الإدارة الاستراتيجية و التي سوف نتطرق اليها لتفصيل في المطلب الثاني

و يمكن تلخيص هذه المراحل في الجدول التالي:

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر و التوزيع، ط2008، ص31، ص36.

الجدول رقم (2-4): مراحل تطور الفكر الاستراتيجي

1950	<ul style="list-style-type: none"> ● نظرت X و Y ● الإدارة لأهداف ● الإدارة الكمية ● التنويع
1960	<ul style="list-style-type: none"> ● التقسيم الإداري ● إدارة المصفوفة ● خليط ● المركزية / اللامركزية
1970	<ul style="list-style-type: none"> ● الميزانيات القائمة على الصفر ● الإدارة التشاركية ● إدارة المحافظ
1980	<ul style="list-style-type: none"> ● نظرية Z ● إدارة دقيقة واحدة ● ثقافة المنظمة ● تقليص القوى العاملة ● MBWA (الإدارة من خلال التجول) ● إدارة الجودة الشاملة
1990	<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز على العملاء ● تحسين الجودة ● إعادة هندسة ● عرض قائم على الموارد ● تحديد المعايير

2000	<ul style="list-style-type: none"> ● ستة سيجما ● بطاقة الأداء المتوازن ● القيادة التحويلية ● فرق الإدارة الذاتية ● قدرات ديناميكية ● المنظمة الافتراضية ● المحيطات الزرقاء ● منظمة المتعلمة
2010	<ul style="list-style-type: none"> ● إدارة المعرفة ● رسم الخرائط الاستراتيجية ● تحليلات البيانات الكبيرة ● المفاجآت المتوقعة ● الابتكار التخريبي ● تحسين معايير سيجما

Source: Peter M .Ginter and others, **strategic management of health care organizations**, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, edition8,2018,p50-51

يوضح الجدول الأخير اهم المراحل التي مر بها التفكير الاستراتيجي او لأخرى تفكير و الخطوات التي

كانت تتبعها الإدارة العليا في تسيير المنظمة واهم الوسائل المتبعة في تحليل البيئة التي تعمل فيها

هل الإدارة الإستراتيجية مجرد موضة أخرى؟ هل ستصمد أمام اختبار الزمن؟ إذا أصبحت الإدارة

الإستراتيجية غاية في حد ذاتها، إذا كانت أنشطتها لا تعزز التفكير وتسهله، فلن تكون مفيدة ومع ذلك إذا

كانت الإدارة الإستراتيجية تساعد المديرين على التفكير في المستقبل وتوجيه مؤسساتهم من خلال الاضطرا ت،

فستنجح الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: ماهية الإدارة الاستراتيجية:

إن إيجاد تعريف واحد و موحد للإدارة الاستراتيجية ليس لأمر الهين وهذا راجع إلى أن الإدارة الاستراتيجية خذ من عدة حقول دراسية كالعلوم السياسية، علم الاجتماع، علم النفس، تكنولوجيا المعلومات والاحصاء... الخ

و رغم هذا التداخل الا أن محاولة إيجاد تعريف للإدارة الاستراتيجية يقود أولاً إلى التطرق إلى مفهوم الإدارة لقد اصبح اليوم ينظر إلى الإدارة من عدة زوا و هذا للدور المحوري الذي تقوم به داخل المنظمة.

أولاً: الإدارة

إن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكو تها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام امثل للموارد البشرية و المادية ، ولقد تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة و تم تطوير العديد من التعريفات من قبل حثين و كتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة¹ :

- فمنهم من يرى أن الإدارة تمثل مجمل العمليات المرتبطة لتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة التي تهدف إلى تحقيق اهداف حددت مسبقا.

- ويرى اخرون أن الإدارة هي تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فاعلة و كفؤة من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة لموارد هذه المنظمة.

- و ذهب البعض إلى أن الإدارة هي فن أبحاز الأعمال بواسطة الاخرين.

- و هناك من يرى ن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث أن العلم يقوم على جمع المعلومات و البيات و الملاحظات و تنظيمها و تفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها.²

و من خلال هذه التعاريف يمكن القول ن الإدارة هي فن لا يخلو من علم و علم يتطلب فن عند التطبيق و من مهامها التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن عمان، ط2008، ص28.

² - نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية (المفاهيم -الاهمية-التحديات)، عالم الكتب الحديث، اربد الأردن، ط2009، ص8.

ثانيا: الإدارة الاستراتيجية:

شهد العقد الأخير من القرن العشرين ، زدة سرعة و ديناميكية المتغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا أم في السياسة أو الاقتصاد أو التشريع أو الثقافة (اذواق الزئ ن و رغباتهم) و المنافسة (حقائق و توجهات المنافسين) و الافرازات الكثيرة التي احدثتها ظاهرة العولمة، وظهرت مداخل جديدة لمواجهة مثل تلك التغيرات كمدخل ادارة الجودة الشاملة ، واعداد هندسة المنظمة، ومدخل الهدم الخلاق ومدخل المقارنة المرجعية وغيرها هو دليل على الدور الفاعل للإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على صياغة و بناء الغات و الاهداف عبر التحليل الدقيق وفق (S.W.O.T)، وخلق الكيان المتكامل للاختيار الاستراتيجي بغية التطبيق الفعال للاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على المستويات الوظيفية.¹

وهناك عدة تعريفات للإدارة الاستراتيجية و هذا راجع لتنوع و تعدد و اختلاف الكتاب و الباحثين و كذلك لتمايز المدارس الفكرية و من بين التعاريف نذكر منها:

- الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القرارات و الإجراءات التي تؤدي إلى اعداد استراتيجيات فعالة للمساعدة في تحقيق الاهداف الكلية طويلة المدى للمنظمة.²

- يرى كوتلر(Kotler) أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد الرسالة و اهداف و استراتيجيات نمو و خطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.³

- ويقدم تومبسون (Thompson) مفهوما شموليا للإدارة الاستراتيجية فهي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد اهدافها و تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الاهداف في الزمن المناسب و السعي لتحقيق تلك الأعمال و الأنشطة و تقويم مستوى التقدم و النتائج المتحققة.⁴

¹ - زكيا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص24.

² - محمد علي سالم، الادارة الاستراتيجية، دار البداية، عمان، ط2009، ص13-

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2004، ص45

⁴ - عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص46.

- وتعرف كذلك على أنها مجموعة من القرارات و النظم الإدارية التي تحدد رؤية و رسالة المنظمة في الاجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية و تسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة و متابعة و تقييم الفرص و التهديدات البيئية و علاقتها لقوة و الضعف التنظيمي و تحقيق التوازن بين مصالح الاطراف المختلفة.¹
- و يعرفها هيغنز(Higgins) على أنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال ادارة العلاقة بينها و بين البيئة التي تعمل فيها.²
- يعرفها أنسوف (Ansoff) لها تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها ونوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، و الذي يجب أن تذهب اليه المنظمة، والغا ت التي يجب أن تحققها.³
- من خلال التعريفات الكثيرة التي لا يمكن ذكرها كلها، يمكن أن نقول أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمة على المدى البعيد لتحقيق رسالتها و أهدافها و غا تها في اطار البيئة التي تنشط فيها، من خلال تحليل و تقييم نقاط القوة و استغلالها والتخلص من نقاط الضعف داخل المنظمة و انتهاز الفرص والتصدي للتهديدات.

ثالثا: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

أن هدف اي منظمة من المنظمة هو البقاء و الاستقرار و الاستمرار والنمو، وأن الاهداف السابقة لا تتحقق الا بوجود ادارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب، و كأن لتوجه المنظمة نحو التخطيط الاستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمة، حيث اتضح أن المنظمة التي اخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أداء افضل من تلك المنظمة التي لم خذ بهذا المفهوم، و كذلك توصلت الدراسات التي اجراها الباحثون الاداريون أمثال: أنسوف، هارولد وبرت، ايستلك ماكدو لد وغيرهم، إلى أن المنظمة التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على رسم غا ت المنظمة و اهدافها وتحديد التوجهات طويلة

¹ - خضر مصباح اسماعيل الطيطي، الادارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 43

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 27.

³ - نعيم ابراهيم الظاهر ، مرجع سابق، ص 09.

الامد لبلوغ تلك الاهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم لسرعة، وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ و تقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الاهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال.¹ وتتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية في ما يلي:²

تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمة من استشرف المستقبل برؤية واضحة مما يساعدها على إتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تفرض صياغة الاستراتيجية على المنظمة دقة توقع الاحداث المستقبلية الايجابية و السلبية على السواء، و الاستعداد للتعامل معها، و هذا يساعد بلا شك على استقرار المنظمة ، فضلا عن السيطرة على مستقبلها، ومن ثم العمل على زدة نموها.

تساعد الإدارة الاستراتيجية منظمة الأعمال على اعادة الهيكلة التنظيمية الداخلية ، ووضع السياسات والاجراءات والقواعد والأنظمة، وتقدير ما تحتاج اليه المنظمة من القوى العاملة لنحو الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية.

تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة أو منظمة الأعمال في تحديد عدة بدائل استراتيجية ثم اختيار البديل الاستراتيجي الافضل.

تساعد الإدارة الاستراتيجية في تحديد الأولويات و الأهمية النسبية لأعمال المنظمة المختلفة سواء داخل أو خارج المنظمة، وذلك عن طريق تحديد الغايات ووضع الاهداف طويلة الاجل و الاهداف السنوية و السياسات التنفيذية لتلك الأعمال، واجراء عمليات تخصيص وتوزيع الموارد المتاحة للمنظمة لرجوع و الاسترشاد بهذه الأولويات المحددة سلفا.

تعمل الإدارة الاستراتيجية على توفير معايير موضوعية يسترشد بها في الحكم على مدى كفاءة ادارة المنظمة و فعاليتها -دون استثناء- بدءا من الإدارة العليا، ومرورا لإدارة الوسطى، حتى الإدارة التنفيذية و المشرفين، وتساعد تلك المعايير ايضا في زدة فاعلية و كفاءة عمليات إتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و اكتشاف وتصحيح الانحرافات المعيارية أي بين المعايير والمنفذ.

¹ - محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص63.

² - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص66-67

تعمل الإدارة الاستراتيجية على تجميع البيانات و المعلومات استمرار عن البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك لتمكينها من تحديد نقاط القوة داخل المنظمة و العمل على تنميتها، ونقاط الضعف و التهديدات والعمل على القضاء عليها أو التقليل منها، وتحديد نقاط القوة والضعف.

تعمل الإدارة الاستراتيجية على التركيز على البيئة الخارجية، وخاصة الأسواق التي تتعامل معها، والأسواق المستهدفة، وذلك إنطلاقاً من أن استغلال الفرص ومقاومة المخاطر والتهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة و منظمات الأعمال.

وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من اجراءات و سياسات و خطوات تنفيذية معينة اشترك في وضعها كل العاملين لمنظمة، ليشعر هؤلاء العاملين بمدى أهميتهم، مما ينعكس على ادائهم، فضلاً عن رفع روحهم المعنوية، ومن ثم زدة الولاء لمنظمتهم.

تساعد الإدارة الاستراتيجية على تحقيق افضل النتائج من الناحية الاقتصادية والمالية، فهي توفر دراسة عميقة للبيئة الداخلية والخارجية، و التي تمكن المنظمة من توظيف إمكانياتها بطريقة فعالة ورشيدة، وتمكنها من معرفة منافسيها بدقة، وتمكنها ايضا من دراسة السوق ومعرفة اذواق العملاء والمستهلكين.....الخ.

رابعاً: مكونات الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من:¹

- المهام: تؤدي الاستراتيجية إلى الحاجة إلى القيام ببعض الأشياء بواسطة الأشخاص، تغيير في الاستراتيجية قد تغير في المهام والاستجابة للتغيرات يعني القيام بمهام بشكل مختلف.
- الأفراد: معرفة طبيعة و مهارات مختلف الأفراد داخل المنظمة أو الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل لتنفيذ الاستراتيجية، فهذه الاخيرة تتأثر لمهام التي يقوم بها الأفراد.
- نظام المكافأة: تؤثر كيفية مكافأة الأشخاص على المهام التي يؤديها على الاستراتيجية المطلوبة ، ويجب تتماشى هياكل المكافأة مع الاستراتيجية.

¹ - David Hussey, **Strategic Management From theory to implementation**, British Library Cataloguing, Fourth edition 1998,p 46-48

- أنظمة التحكم: تؤثر الطريقة التي يتم بها التحكم في الأشخاص أيضًا على ما يقومون به لفعل، سيطرة الاليات التي تؤكد الجهد الفردي، خاصة اذا كانت مرتبطة لمكافأة، تؤثر على السلوك أكثر من مجرد توجيه الإدارة للعمل الجماعي، اذا كان العمل الجماعي هو الشيء المهم فيجب تصميم ادوات التحكم وفقا لذلك.
- نظم المعلومات: تتأثر المنظمة أيضًا لطريقة التي يتم بها جمع المعلومات والبت فيها، وتمكين المستويات الأدنى من الإدارة من تلقي المعلومات اللازمة للقيام بالمهام، و يجب أن تكون المعلومات أيضا مرتبطة بهيكل المنظمة، و يجب أن يتماشى نظم المعلومات مع التغييرات الهيكلية داخل المنظمة و ذلك لتلبية احتياجاتها.
- نظم صنع القرار: اين وكيف سيتم إتخاذ القرارات، ومن سيسمح له إتخاذ القرارات.
- ثقافة المنظمة: ينظر إلى ثقافة المنظمة بشكل متزايد اعتبارها واحدة من أهم مكونات الإدارة الاستراتيجية، وتعتمد ثقافة المنظمة على جميع مكونات النموذج و تتأثر أنشطة المنظمة و ريجها.
- الهيكل التنظيمي: من خلاله يتم تجميع المهام في وحدات تنظيمية، والهيكل التنظيمي له علاقة ثنائية مع جميع الوحدات الأخرى المكونة للمنظمة و يعتبر ايضا من الادوات المساعدة على تنفيذ استراتيجية المنظمة.
- الرؤية و القيادة: عنصر هام في عملية الإدارة الاستراتيجية كملها هو تطوير رؤية للمنظمة من قبل الإدارة هذا لا يعني أن تكون من طرف شخص واحد رغم أنه في بعض الأحيان ممكنة، فالرؤية تتجاوز حياة المنظمة و هي التي تحدد الطبيعة المستقبلية وفلسفة المنظمة، وترتبط جودة الرؤية ارتباطا مباشرا بجودة القيادة، كلمة الرؤية لديها العديد من المعاني فهي تجمع بين التبصر، الصورة الخيالية و الخطة المبتكرة.
- ان مكونات الإدارة الاستراتيجية تساعد المنظمة في أداء مهامها من طرف افراد ذو مهارة معينة وانظمة تحكم واضحة المعالم، لإعتماد على نظم معلومات في مختلف مستويات المنظمة، وفق هيكل تنظيمي يساعد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية كمظهر من مظاهر تطور علوم الإدارة، متغيرة باستمرار، لأن التغيير والتطور سمة أساسية من سمات الحياة، خاصة الحياة الاقتصادية وحياة السوق ومنظمات إدارة الأعمال، ورجال و افراد الإدارة العليا،

الحياة متطورة في كل مستوئها، فلا بد للإدارة الاستراتيجية من التطور وفي مستويات مختلفة تبعاً لتطور الحياة و مستوئها¹.

يرتبط تعدد و اختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المنظمة تملك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة، ولكن شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية تناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة².

يتفق أغلب الباحثين و المهتمين في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للاستراتيجية هي:

أولاً: الاستراتيجية العليا للمنظمة

يعني مفهوم الاستراتيجية العليا مستوى المنظمة، سواءً كانت تلك المنظمة اقتصادية، تجارية، اجتماعية، الاحاطة الكاملة بجميع أنشطة المنظمة وتصف الاستراتيجية العليا للمنظمة توجهات المنظمة الكلية، الامر الذي يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو و ادارة اعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، وتعتبر استراتيجية المنظمة محددًا مهمًا للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة، كما أنها محدد مهم أيضاً لتدفق الموارد و الاموال من وإلى اقسام المنظمة، إضافة إلى أنها تحدد علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية. وتختص الاستراتيجية العليا للمنظمة بتحديد اتجاه المنظمة ككل سواءً كانت هذه المنظمة صغيرة ذات منتج واحد أم أنها منظمة كبيرة، و لتالي فإن هذه الاستراتيجية تسهم بشكل أساس في تحديد نوع العمل الذي ترغب المنظمة في ممارسته والقيام به، ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة، سواءً كانت موارد مادية أو بشرية أو تنظيمية والخاصة بتنفيذ ذلك العمل لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة³.

ونشير في هذا الصدد إلى أن الاستراتيجية العليا للمنظمة قد مرت بعدة مراحل ريجية، حملت معها في كل مرحلة تطوراً جديداً يعكس تطور النظرة الموضوعية لهذه الاستراتيجية، ففي الخمسينات من القرن الماضي كانت الاستراتيجية العليا تختص بتنظيم وحدات الأعمال المختلفة، ثم في ستينات ذلك القرن أنتشر مفهوم التنوع المستند

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 51

² - زكر مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 34.

³ - عبد الباري ابراهيم الدرة، صر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 176.

إلى تشكيل المنظمة لحفظه الأعمال من اجل تنويع مصادر دخلها، الامر الذي جعل تلك الاستراتيجية تهتم بكيفية ادارة تلك الأعمال المتنوعة، و هيل المديرين ليكونوا قادرين على القيام بمهام عملهم المتنوع، وهذا ما جعل مجموعة بوسطن الاستشارية تقدم نموذجاً يختص بتحليل المحفظة في سبعينات القرن الماضي، ومع أنتشار ما يعرف بمفهوم الهيكله في عقد الثمانينات ساد مفهوم الاتجاه نحو العقلانية من خلال استبعاد الوحدات ذات الأداء الضعيف، وهذا ما يعرف لعقلانية المستندة إلى المنفعة، اما في عقد التسعينات فقد استمر توجه استراتيجية المنظمة نحو التركيز على قيمة العمل من خلال التركيز على الكفاءات الجوهرية للعمل، لإضافة إلى تحديد حجم المنظمة ليتلاءم مع طبيعة نشاطها، وفي العقد الأول من القرن الحالي فقد تم تركيز الاستراتيجية العليا للمنظمة على كيفية تعظيم القيمة التي سيحصل عليها مالكو الأسهم.¹

وهناك مجموعة من القضايا الأساسية تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة، حيث تركز بشكل اساسي على ثلاث قضايا هي:

- التوجه العام للمنظمة نحو النمو، وهل هو توجه نمو متسارع، أو استقرار أو تراجع أو انكماش.
 - القطاعات أو الأسواق التي تعمل بها المنظمة عن طريق منتجاتها ووحداتها للعمل.
 - طريقة تنسيق الإدارة للفعاليات، وتحول الموارد، وتنمية القدرات ضمن خطوط الإنتاج ووحدات العمل.
- إن الاستراتيجية العليا للمنظمة تعطي لنا نظرة كلية و شاملة لجميع أنشطة المنظمة و توضح توجهاتها المستقبلية.

ثانيا: استراتيجية وحدات الأعمال

هناك العديد من المنظمة التي تمارس أنشطة متعددة ومتنوعة، مما يستدعي أن تقيم تلك المنظمة وحدات عمل مختلفة من أجل القيام بتنفيذ تلك الأنشطة، ويتطلب ذلك تقسيم المنظمة إلى وحدات أعمال استراتيجية، وقد استخدم مفهوم وحدة الأعمال الاستراتيجية لأول مرة من قبل منظمة جنرال إلكتريك التي كانت تضم (200) وحدة عمل مختلفة، لكل منها سوق معينة واستراتيجية خاصة، و تتنافس مع وحدات عمل لمنظمات اخرى أو حتى مع منظمات اخرى، و لتالي تعرف وحدة الأعمال لها نظام فرعي للمنظمة.²

تسعى الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة واهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو

¹ - عبد الباري ابراهيم الدرة، صر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 177.

² - عبد الباري ابراهيم الدرة، صر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 207.

الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال، وتختلف الاستراتيجيات لوحدة الأعمال و تتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة، حيث يعرف جوش وكلوينك وحدة الأعمال الاستراتيجية كونها إحدى الإدارات التنفيذية في المنظمة و لها تلك الوحدة التي تقوم بتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقاً لتوجهات المنظمة وأهدافها وتهدف استراتيجيات وحدات الأعمال إلى كيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق، وتقع مسؤولية أعداد أو صياغة استراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الإدارات العليا أو مدراء وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة متعددة الأنشطة ووحدات العمل الاستراتيجية، للقيام عددها وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها، وتمثل أدوار مدراء وحدات الأعمال الاستراتيجية في تحديد الأهداف و الاستراتيجيات طويلة الأجل لوحدة الأعمال وتحديد طبيعة الأنشطة و العمليات وتخصيص الموارد اللازمة لكل وحدة، إضافة إلى تحديد محفظة الأعمال لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية، ويمكن القول أن أهم الاستراتيجيات في وحدات الأعمال الاستراتيجية تشمل استراتيجيات تخطيط المنتجات، التسويق الترويج، البحث والتطوير، تصميم نظم العمل وتطوير بحوث التسويق وتحليل الأوضاع البيئية لاقتناص الفرص و توكي المخاطر في البيئة الخارجية، وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.¹

ثالثاً: الاستراتيجية الوظيفية: تختص الاستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعنى لتحسين كفاءة الأداء، وتقديم الدعم والاسناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال واستراتيجية المنظمة.²

أن الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم لعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع التزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.³

الدور الاستراتيجي في هذا المستوى في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدات الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد

¹ - زكيا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 36-37.

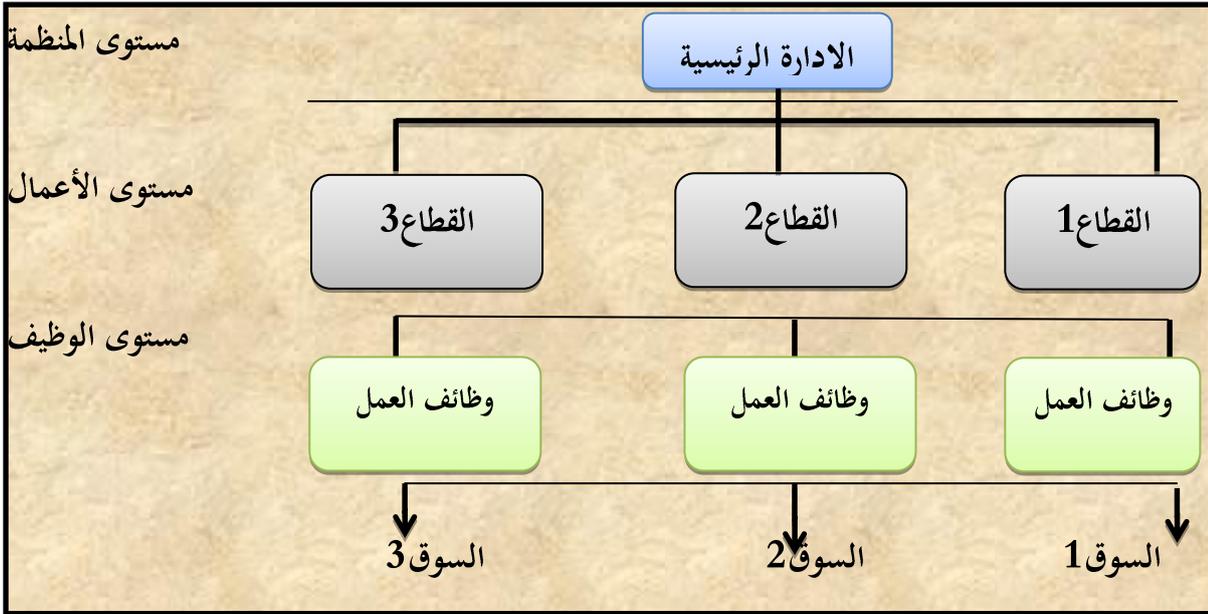
² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 33.

³ - اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2012، ص 28.

المنظمة أو مستوى وحدات الأعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة.¹

هذه المستويات الثلاث للاستراتيجية تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق رسالة و أهداف المنظمة، في إطار التوجه الاستراتيجي المحدد و الذي يجب الوصول اليه.

الشكل رقم(2-4): المستويات الثلاث للاستراتيجية



Source: Charles W. L. Hill, Melissa A. Schilling, Gareth R. Jones, **Strategic Management: An Integrated Approach- Theory & Cases-Cengage Learning**, Boston, USA, 2017, p11.

رابعاً: إدارة المعلومات حسب المستويات الإدارية

هناك عشر مميزات لإدارة المعلومات وهي:²

1- الإستعداد للتعديل الثقافي: فالبنيات والمعلومات ليست وسيلة لمواجهة المشاكل التي تواجهها المنظمة بل هي طريقة تفكير للمساعدة في تغيير نمط الحياة استخدام البنيات.

2- تحديد معنى جودة البيانات: جودة البنيات ليست هدفاً بحد ذاته، بل يجب ان تكون نقطة البداية للعمل، ومعرفة مقدار البنيات القيمة التي تملكها المنظمة وتنوي استخدامها.

¹ - زكر مطلق الدوري، مرجع سابق، ص38.

² - DAVE CHAFFEY, STEVE WOOD, op-cit, p184(بتصرف).

- 3- التفكير الاستراتيجي وليس التكتيكي: يميل تفكير بشأن البيئات إلى أن يكون على أساس تكتيكي الاستجابات للمشاكل. لكن القيمة يمكن أن تكون فقط مستمدة من نهج أكثر استراتيجية، إذا كان مكان المنظمة من إدارة البيئات استخدام التقنيات المناسبة فهذا يساعدها على إيجاد أفكار ومبادرات جديدة لم يفكر فيها الآخرون.
 - 4- ضمان وجود قيادة واضحة وملكية واضحة: القيادة هي مفتاح النجاح، وذلك لدعم من أعلى إلى أسفل المنظمة لمالك المعلومات.
 - 5- التفكير الجماعي: لا يجب أن تترك المنظمة أفرادها في عزلة بل يجب أن تكون هناك معرفة وخبرة جماعية حتى تساعد هؤلاء الأشخاص في ابتكار الحلول الخاصة بهم.
 - 6- توعية الموظفين: أو على الأقل ضمان أن الجميع يعرف دوره، ملكية جودة البيئات واجب الجميع، عليك أن تجعل الجميع يشعرون لمسؤولية بطريقة ما، من الشخص الذي يدخل البيئات في الواجهة الأمامية وصولاً إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات.
 - 7- التركيز على احتياجات العمل: المنظمة الناجحة هي التي تركز على نوع البيئات أولاً ثم بعد ذلك تكنولوجيا المعلومات.
 - 8- التعلم من أخطاء الآخرين: تجنب أخطاء الآخرين لتجنب الفشل.
 - 9- إنشاء مقاييس: بحيث تكون قيمة المشاريع واضحة، فالبيئات الجيدة تدعم الأعمال في المنظمة.
 - 10- تذكر العميل: القدرة على التعرف على العملاء مهما كانوا مع توفير معلومات دقيقة للعملاء وهذا ما ينتج عنه الثقة المتبادلة بين المنظمة والعميل.
- من خلال هذه الميزات التي تتميز بها إدارة المعلومات والمتمثلة في أنه إذا كان لديك إدارة معلومات تتميز لتفكير الاستراتيجي ولديها القدرة على القيادة وتحليل البيئات بطريقة ذكية والتعلم من أخطاء الآخرين، فحتماً إن هذه المنظمة لها القدرة على مواجهة التغيرات، من خلال توعية الموظفين واعداد مقاييس واضحة لمشاريع قيمة، تساعد على الاحتفاظ لعملاء واكتساب عملاء جدد.

المبحث الثالث: التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية

طوت المجتمعات المتقدمة صفحة العصر الصناعي وفتحت صفحة جديدة لعصر المعلومات الذي نعيشه اليوم وبدأ المجتمع الصناعي يتخلى عن مكانه لمجتمع جديد هو مجتمع المعلومات الذي يعمل غالبية افراده في المعلومات وليس في إنتاج السلع والبضائع، وعليه يعني مجتمع المعلومات ذاك المجتمع الذي يعتمد افراده على استخدام المعلومات واستثمارها في مختلف انشطتهم، ويوظفون تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في إنتاج المعلومات، وتجهيزها، وخرزها، ومعالجتها، واسترجاعها، وبنها، وتسويقها، وايصالها إلى المستفيدين لسرعة والوقت المناسبين. وقد ظهرت مجموعة من المترادفات لإبراز السمة الرئيسية لمجتمع المعلومات، وأكثر هذه المترادفات دلالة وانتشارا: مجتمع ما بعد الصناعة، ومجتمع ما بعد الحداثة، والموجة الثالثة. واصبح عصر المعلومات أسلوب حياة ونمط تفكير للمجتمع الحديث. إن مجتمع المعلومات هو مجتمع يعتمد في الاساس على إنتاج المعلومات والمعارف واستهلاكها والتي بدونها يفقد حركته النشطة واستمراريته وتناغمه المرغوب، فالمعلومة بوصفها أساسا للمعرفة اصبحت محورا أساسيا تدور حوله كل أنشطة المجتمع المعلوماتي.¹

إن المعلومات كانت ولا زالت مصدر ومورد مهم للمنظمات رغم اختلاف وتعدد الاستعمالات و المسميات وتبقى أهمية المعلومات ونظم المعلومات مهمة لكل منظمة مهما كان نوع الخدمة أو السلعة التي تقدمها، ولكن لا بد من تحديد نوع هذه المعلومات واين يمكن أن نطبقها وفي اي مستوى من المنظمة نحتاج إلى هذه المعلومات، ولهذا نجد ان المعلومات اصبحت بحد ذاتها ميزة تنافسية تسعى المنظمة لتحقيقها، من خلال نوعية المعلومات المتحصل عليها وقيمتها الحالية و المستقبلية و التي تؤثر في التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ما هو مجال الدراسة المسمى "نظم المعلومات الاستراتيجية"؟ هل هذه نظم معلومات استراتيجية؟ هل نظم المعلومات هذه تدعم الاستراتيجية؟ هل هو محاذة الاستراتيجية ونظم المعلومات؟ الجواب على هذه الأسئلة الثلاثة هو "نعم".

المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الاستراتيجية

في ضوء تواجد المنظمة في بيئة متغيرة وديناميكية أصبح الاعتماد على البيئات والمعلومات ضرورة حتمية لذلك من المهم دمج جميع مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية من اجل تحقيق هدف المنظمة، وتقديم البيئات

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013، ص272.

وتحليل المعلومات ، والجمع والتنسيق الدائم والمستمر للوصول إلى تكامل بين نظم المعلومات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتوقع والمستهدف.

أولاً: تعريف نظم المعلومات الاستراتيجية

إن إيجاد تعريف موحد وشامل لنظام المعلومات الاستراتيجية غير ممكن وهذا راجع إلى:¹

- معاصرة هذا المفهوم لمقارنة مع جميع المفاهيم السائدة ذات العلاقة لنظم المعلومات المتعارف عليها مثل نظم مساندة القرارات، نظم المعلومات الإدارية، نظم المعلومات التنفيذية والنظم الخبيرة.
- ارتباط هذا المفهوم بعلاقة قوية مع مجموعة من المفاهيم التي تعد هي الاخرى مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية مثل الميزات الاستراتيجية التنافسية، القدرات الاستراتيجية التنافسية، الردة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي مثلاً.

- وجود تداخل كبير في مفهوم نظام المعلومات وتطبيقاته في مختلف المستويات الإدارية في الهرم النظمي.

- الغموض الكبير الملازم لمفهوم الاستراتيجية بحد ذاته في اطار تساؤل عما هو استراتيجي، وما هو غير استراتيجي.

- تعذر الإجابة عن تساؤل خاص مضمونه: هل يبدأ نظام المعلومات كنظام معلومات استراتيجية من لحظة التحليل والتصميم والبناء، أم يبدأ كنظام معلومات تقليدي ثم يتطور كمشروع إلى نظام معلومات استراتيجي.

إن تنوع المعلومات في المنظمة واختلاف النظم التي تنطوي تحتها هذه المعلومات هو الذي اعطاها نوع من الصعوبة في إيجاد تعريف شامل ودقيق لها خاصة اذا تعلق الأمر لمعلومات الاستراتيجية، فهذه الميزة تزيدها صعوبة وتعقيدا.

رغم الصعوبات التي ذكرت أنفاً، فقد برزت مجموعة من التعاريف لنظام المعلومات الاستراتيجية، وفيما نتعرض عينة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- نظام المعلومات الاستراتيجية هو نظام محوسب يخدم مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في المنظمة، والذي يحدث تغييرات جوهرية في اهدافها، وعملياتها، ومنتجاتها، وخدماتها وعلاقتها الخارجية ومنها

¹ - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة الاستراتيجية)، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 17-18.

- علاقتها لزئ، والموردين والمنافسين، فهو يمتلك ثيرات تساهم في تغيير توجهات المنظمة، وبما يمكنها من الحصول على موقع مميز في بيئة المنافسة الاستراتيجية، وتكون لنظام المعلومات الاستراتيجي ثيرات قوية في المنظمة وفي قدرتها على تحقيق مميزات استراتيجية وتنافسية.¹
- عرف نظام المعلومات الاستراتيجي نه ذلك النظام الذي صمم لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية أو يساعدها في خلق موقع تنافسي.²
- هو نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يزود المنظمة لقدرات التي تعطيه الميزة الاستراتيجية على منافسيها في سوق الأعمال، وتشجع على ابتكار الأعمال، ويحسن من عملياتها، ويساهم في بناء موارد معلوماتية استراتيجية للمنظمة.³
- يرى اخرون ن نظم المعلومات الاستراتيجية أنظمة حديثة قادرة على تحليل متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.
- استراتيجية نظم المعلومات هي الخطة التي تستخدمها المنظمة لتوفير خدمات المعلومات، تسمح نظم المعلومات للمنظمة بتنفيذ استراتيجيتها.
- نظم المعلومات الاستراتيجي هو نظام معلومات لديه القدرة على تغيير الاهداف او العمليات او المنتجات او العلاقات البيئية لمساعدة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية، فهو نظام معلومات يخلق او يقوي الميزة التنافسية للمنظمة أو يغير هيكل الصناعة من خلال تغيير طريقة إنجاز الاعمال بشكل جذري.⁴

ثانيا: دوافع ظهور أنظمة المعلومات الاستراتيجية:

يمكن تشخيص ثلاث تفسيرات كمبررات لظهور نظم المعلومات الاستراتيجية وهي:⁵

¹ - المرجع السابق، ص19.

² - غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010، ص84.

³ - المرجع السابق، ص126.

⁴ - Mohammed Abed Hussein Altaee, **THE ROLE OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS IN BUILDING STRATEGIC ALLIANCES: APPLICATION TO AL-HIKMA PHARMACEUTICALS COMPANY**, Academy of Strategic Management Journal, Zarqa University.jordan , Volume 19, Issue 2, 2020

⁵ - صباح بلقيدم، أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال - MOBILIS، مجلة الباحث، جامعة عباس لغرور كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خنشلة، الجزائر، العدد 14-2014 ص142.

- 1- نشأت نظم المعلومات الاستراتيجية بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها المنظمة في الألفية الاخيرة وهو ما يطلق عليه عصر المعلومات وهو عصر يتسم لتعقيد و الحركية والفجائية وخاصة ما يترتب لجوانب الاتية:
 - التغير المستمر في البيئة المحيطة بعمل المنظمة بصورة عامة وفي القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة؛
 - التغير الحاصل في أذواق الزئن و في أسواق السلع والخدمات المحلية والاقليمية والعالمية؛
 - التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة؛
 - تزايد حدة المنافسة وتنوعها، وانفتاح الأسواق المحلية والدولية؛
 - ندرة الموارد المتاحة للمنظمات ومنها المعلومات والمعرفة كموارد غير ملموسة.

2- ظهرت نظم المعلومات الاستراتيجية كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الاخرى المطبقة في المنظمة، وهذا شيء طبيعي للتطور في نظم المعلومات التي بدأت بنظام معلومات تقليدي ثم تطورت إلى نظام معلومات استراتيجي.

3- ظهرت نظم المعلومات الاستراتيجية بسبب اتساع وعي الإدارة في المنظمة وعمق ادراكها لأهمية النظم في نجاح المنظمة وتفوقها على منافسيها، إذ تقوم هذه النظم حة الفرصة للمديرين والمخططين للتعرف على طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تؤثر في استمراريتها في بيئة الاعمال حيث أن اقامة نظام معلومات استراتيجي هو صميم عمل الإدارة الاستراتيجية التي تركز على ضرورة الاهتمام والتفاعل معها وتعديل اتجاهات المنظمة لتطوير قدراتها على استغلال الفرص وتجنب ما يفرضه المحيط من تهديدات و لتالي إمكانية زدة الحصص السوقية للمنظمة، كما أن تفاعل انظمة معلومات المنظمة يعني تكامل ادوار الأفراد في كل مستويات المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين التعاون التنظيمي.

ثالثا: أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية

يسعى نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منها:¹

- توفير المعلومات لوضع الاهداف الاستراتيجية وذلك من خلال مساهمة النظام في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة لمنظمة المساهمة في وضع الاهداف الاستراتيجية.

¹ - نوي فتحي واخرون، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الخلفة، العدد02، 2014، ص143

- توفير المعلومات لإعداد وتكوين الاستراتيجيات في دعم ومساندة الإدارة الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية لمنظمة ومتابعة خطط تنفيذ الاستراتيجيات في الواقع الفعلي، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

- المساهمة في إتخاذ القرارات حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الاستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال، مثل فتح أسواق جديدة، إضافة نشاط جديد، ابتكار منتج جديد، إضافة خط إنتاجي جديد، أو قرارات معقدة تؤثر على المنظمة على المدى البعيد والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض، والذي يتطلب مدخلا متكامل ستستخدم معظم المهارات الوظيفية للتعامل معه.

- توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الاستراتيجي، حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد منظمات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المخططة أو القرارات الاستراتيجية التي اتخذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك أوجه تقصير في تطبيق الاستراتيجيات أو القرارات الاستراتيجية.

- تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء الذي تم تنفيذه وقياس اثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال في الاجل الطويل ثم التغذية العكسية للاستفادة منها في الخطة الاستراتيجية المقبلة.

رابعاً: الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية

من بين الأدوار التي تلعبها نظم المعلومات الاستراتيجية في المنظمة نذكر منها:¹

1- الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الاستراتيجية ليست لأدوار التقليدية بل هي ذات طبيعة استراتيجية تؤثر في أعمال المنظمة من أجل أن تحقق تفوقاً تنافسياً عبر بناء أو تطوير المزايا التنافسية للمنظمة، مثال ذلك المساعدة في تقديم خدمات أو منتجات جديدة، والتي تساعد على تحقيق فرص جديدة في أسواق المنظمة، فضلاً عن أن

¹ - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2005، ص 177-178.

مخرجات النظام من المعلومات الاستراتيجية يمكن أن تمثل ميزة تنافسية لدى المنظمة، ويعد نظام المعلومات الاستراتيجي وسيلة فعالة في بناء المزا التنافسية.

2- يجتزم الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الاستراتيجية على المديرين في الادارات العليا أن يغيروا نظرهم لنظم المعلومات بشكل عام، حيث لم يعد ذلك الدور التقليدي بل تعداه إلى إعداد أسلحة لمواجهة المنافسة من خلال دعم الاستراتيجيات التنافسية وتنفيذها من أجل اكتساب المزا التنافسية التي تحقق للمنظمة تفوقا تنافسيا ويلاحظ أن نظم المعلومات الاستراتيجية قد غيرت من طريقة عمل المنظمة حيث أعادت تشكيل الخدمات أو المنتجات التي تقدمها وأن أغلب المنظمة تدرك الدور الاستراتيجي الذي تؤديه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزا التنافسية.

3- يستطيع المديرين في الإدارات العليا من استخدام الاستثمارات الموظفة في تكنولوجيا نظم المعلومات الاستراتيجية بهدف دعم استراتيجيات المنافسة بغية بناء أو تطوير المزا التنافسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ثلاث أدوار استراتيجية رئيسية يمكن أن تؤديها نظم المعلومات الاستراتيجية وهي:

أ- تحسين الكفاءة التشغيلية:

وهي دية العمليات داخل المنظمة قل تكاليف ممكنة، ولكن أن يتم ذلك مع المحافظة على افضل أداء ونوعية ممكنة، وأن هذا الدور يؤهل المنظمة ن تتبنى استراتيجية قيادة الكلفة أو أن يرفع مستوى نوعية خدماتها أو منتجاتها، وذلك من خلال تبني استراتيجية التمييز أو أن يرفع مستوى الإبداع في المنظمة مما يمكن من إيجاد طرق جديدة في إنتاج، تقديم، تطوير المنتجات أو الخدمات.

ب- تشجيع الابتكار في العمل:

يساهم الابتكار في العمل مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة ومن ادوار نظم المعلومات الاستراتيجية أنها تساهم من جانبها في الابتكار من خلال تقديم الجديد من الخدمات أو المنتجات مما يمكن من دخول أسواق جديدة، وأن هذا الابتكار سوف يساعد على ارتباط العملاء لمنظمة ويحافظون على تعاملهم مع تلك المنظمة وذلك بسبب ما تتمتع به من مزا ابتكارات جديدة. ونتيجة مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في الابتكار من خلال تقديم خدمات أو منتجات جديدة وفي تطوير مواصفاتها، مما يجعل تلك الخدمات و المنتجات متميزة، وهذا يعكس بدوره على قوة المنظمة التفاوضية مع العملاء، كما أن من الاهتمامات التي يركز

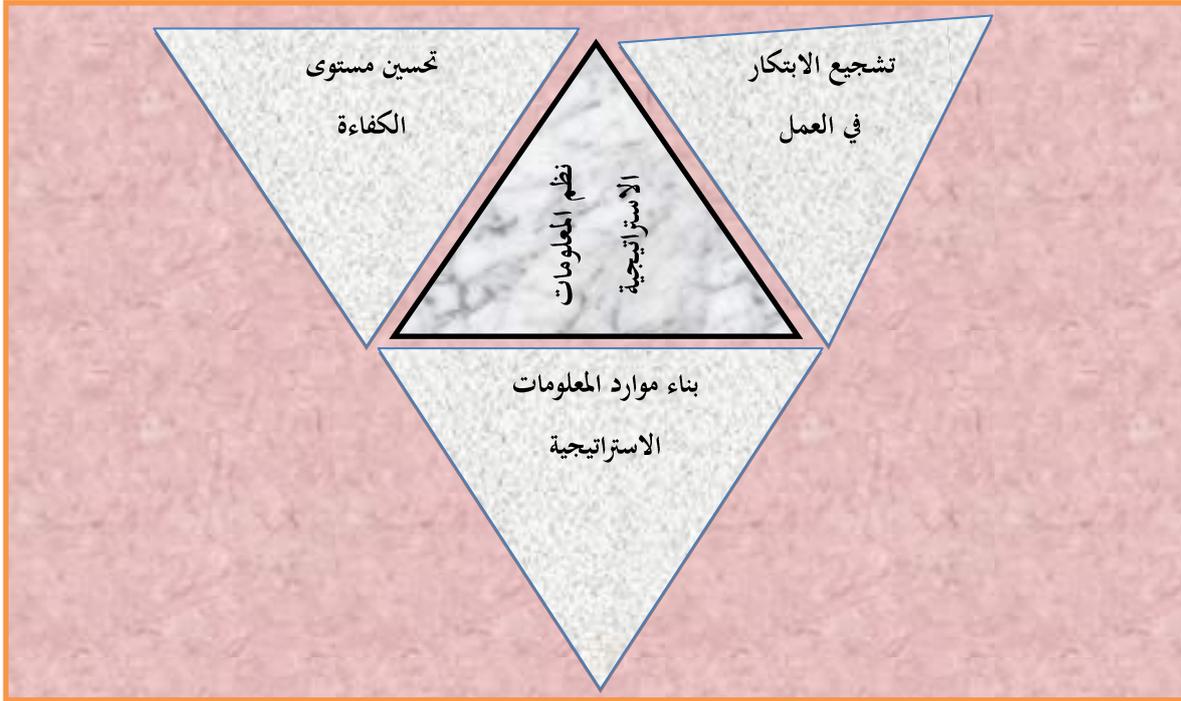
عليها نظام المعلومات الاستراتيجي هو اقامة تكاليف التحول لنسبة للعملاء و المجهزين، و القصد من ذلك هو أن الاستثمار في نظام المعلومات الاستراتيجي يمكن أن يجعل العملاء والمجهزين معتمدين على الاستعمال المستمر لهذا النظام، مما يجعلهم يتحملون تكاليف من حيث الوقت والجهد والمال اذا أرادوا أن يتحولوا للتعامل مع منظمة اخرى.¹

ج- بناء موارد المعلومات الاستراتيجية:

يتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظم المعلومات الاستراتيجية المتطورة والتي تساعد في بناء قاعدة بيانات استراتيجية، وذلك من اجل الغرض الرئيس لنظم المعلومات، الا أنه يمكن استخدامها في وظائف اخرى، ولأن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المنظمة وأنشطتها وكذلك عن العملاء، المجهزين، المنافسين، والبيئة المحيطة، فأن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المنظمة و التي تساعد في التخطيط الاستراتيجي والمبادرات الاستراتيجية وعمليات ترويج الخدمات أو المنتجات الجديدة. وهذا كله يتم عندما تطور المنظمة نظم المعلومات الاستراتيجية من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتي تتم من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات.

¹ - المرجع السابق ص 179-180

الشكل رقم (2-5): الادوار الاستراتيجية الثلاث لنظم المعلومات الاستراتيجية



المصدر: حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، عمان 2005، ص 179.

يبين الشكل السابق ن تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية في المنظمة اي توفير الموارد المعلوماتية يؤدي إلى تحسين ورفع مستوى ونوعية الخدمات او المنتجات التي تقدمها، وابتكار كل ما هو جديد للمحافظة على العملاء.

خامسا: استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية

تتمثل أهم استخداماتها في ما يلي:¹

1- الربط مع العملاء والموردين: تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في تضيق الفجوة المكانية بين المنظمة واطرافها الخارجية من العملاء والموردين من خلال استخدام نظم المعلومات مبنية على تكنولوجيا الاتصالات بهدف تسريع عملياتها وتوفير الوقت، الجهد والتكلفة.

¹ - محمد الطائي ، نعمة عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية (الميزة التنافسية)، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2010، ص 23.

2- التكامل المطور لعمليات المنظمة الداخلية:

تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في إيجاد تكامل داخلي في انسياب المعلومات داخل المنظمة لتحقيق تشاركية أكبر للمعلومات وإعادة تنظيم الأدوار فعلى سبيل المثال فإن التسوق هاتفيا لشراء السلع والخدمات حتما يخفض من تكلفة إعداد الطلبات.

3- السلع والخدمات المعتمدة على المعلومات:

تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في تجميع كم هائل من المعلومات المتعلقة لسلع والخدمات من شتى النواحي فمنها ما يتعلق احتياجات المستهلكين والعملاء ومنها ما يتعلق بقدرة الموردين والموزعين، ومنها ما يتعلق بخصائص المنتجات نفسها، ومنها ما يتعلق بمعلومات السوق وغيرها من المعلومات .

4- نظم معلومات الإدارة العليا :

تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتزويد الإدارة العليا لمعلومات الضرورية واللازمة لإعداد الخطط والتنبؤات لفترات زمنية طويلة من خلال بناء قاعدة بيانات ضخمة داخل المنظمة تستقي معلوماتها من مصادر متنوعة داخلية وخارجية.

سادسا: مؤشرات نظم المعلومات الاستراتيجية:

إن نظم المعلومات الاستراتيجية تتكون من المؤشرات التالية:¹

-الأفراد؛

-المعلومات؛

-تكنولوجيا المعلومات.

لقد سبق وتطرقنا إلى مفهوم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

أما الأفراد يعدون من أهم مكونات نظم المعلومات إذ أنهم يمتلكون تراكما ضمنيا للمعرفة في أذهانهم في المنظمة و تي أهمية الأفراد في تعاضد دور نظم المعلومات في المنظمة والذي يتطلب درجة كبيرة من الخبرة والمهارات اللازمة لإدارته فكلما اكتسب الأفراد الخبرات اللازمة كلما ازداد تقييمهم لتكنولوجيا المتوفرة.

¹ -Haag .S , Cummings . M &Phillips .A , **Management Information Systems : For The Information Age**, McGraw-Hill Irwin , New York,6th Ed 2007,P301.

وهناك ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يتعاملون مع البيانات والمعلومات وهم:¹

1- الأشخاص المعالجون:

معظم الأشخاص ورجال الأعمال هم "أشخاص يعالجون"، أي أشخاص موجهون نحو العملية يفكرون في نتائج العملية ونتائج العمل. تحتوي العمليات على مدخلات ومخرجات، لكن البيانات الخاصة بشخص العملية في كثير من الأحيان ليست فكرة لاحقة، كما في كثير من الأحيان احتياجهم من البيانات. رينجيا، حددوا احتياجات البيانات عند الضغط عليها، لكنهم لم يكونوا قلقين لضرورة من أن البيانات نفسها للمشروع 1 والمشروع 2 سيتم تسميتها ووصفها بطريقة مماثلة. في الماضي، اعتقدت العديد من العمليات أن تفاصيل البيانات كانت مشكلة لشخص آخر على سبيل المثال، مشكلة تكنولوجيا المعلومات، لكن هذا الموقف بدأ يتغير أخيراً: تدرك المنظمة أن البيانات مصدر قلق تجاري.

ملاحظة مثيرة للاهتمام هي أن الكثير من الناس لا يدركون أن الجميع لا يفكر بنفس الطريقة التي يفكرون بها.

2- اختصاصيو التكنولوجيا:

هم الأشخاص الموجهة نحو التكنولوجيا هم في الواقع مجموعة فرعية من ثمة الناس الموجهين نحو العملية، يركز العاملون في مجال التكنولوجيا على أتمتة المهام والقضاء على الخطوات اليدوية والاختناقات اليدوية ويفكرون من حيث الأنظمة والتطبيقات. لقد سعى الأشخاص الذين يتمتعون لتكنولوجيا الأفضل رينجياً إلى الحصول على وظائف وأنشطة تشكل جزءاً من العديد من العمليات التجارية وتهدف إلى إعادة استخدام البرامج / المرافق المرتبطة لتحقيق الكفاءة. يمكن القول أن الأشخاص المهتمين لتكنولوجيا أكثر اهتماماً لبيانات ولكن في بعض الأحيان بطرق أكثر من وظيفة، يحتاجون إلى متطلبات البيانات وقد يحتاجون حتى إلى نموذج بيانات، لكنهم لا يشعرون لقلق لضرورة من أن نفس البيانات الخاصة لمشروع 1 والمشروع 2 قد تم تسميتهما ووصفهما بشكل مشابه أو أن البيانات التي من مصدر موثوق. في كثير من الأحيان، يتم الحصول على البيانات للغرض الفوري المتاح لك، وغالباً ما يتم نسخها من أي مكان مناسب، وفي بعض الأحيان يتم تنظيفها لأنه، بعد كل شيء، لا يمكنك الوثوق بما قد يكون أو لا يكون قد تم القيام به للبيانات مسبقاً، ثم معالجتها لهذا الغرض في متناول

¹ - Mike Fleckenstein, Lorraine Fellows, **Modern Data Strategy**, Springer International Publishing, Switzerland 2018, PP26-27.

اليد. عندما يتم إنتاج بيات جديدة كمنتج نوي للعملية، لا يتم التفكير في استخدامات المصب ولا تكاملها مع البيات الأخرى المشابهة.

3- أشخاص البيانات:

يفهم الأشخاص البيات العمليات ووجهات نظر التطبيقات / التطبيقات، ولكن في مكان ما على طول الطريق توصلوا إلى الاعتقاد أن البيات هي المفتاح لفهم المنظمة وعملها. لقد أدركوا أن النماذج التنظيمية تتغير كل عام، وأن العمليات وقنوات العمل تتغير بنظام، وأنظمة تي وتذهب مع تغير التكنولوجيا، لكن بيات المؤسسة لا تزال قائمة، قد تي الأشخاص من تكنولوجيا المعلومات أو يكونون في جانب العمل، على سبيل المثال، في مجال التمويل أو التقارير التنظيمية أو تحليلات الأعمال، لكنهم أصبحوا يفهمون أن البيات لها دورة حياة خاصة بها وتستمر في الانتقال من الحالة الحكومية. يتم استيراد البيات أو أنشاؤها بواسطة عملية واحدة، ويمكن تحديثها من خلال العديد من العمليات والأحداث التجارية المختلفة، وتستخدم من قبل العديد من العمليات، وغالبًا ما يجب دمجها مع البيات الأخرى لعمليات المصب بما في ذلك التقارير والتحليلات، والتي قد تحدد فرص العمل للبيات التاريخية بعد وقت طويل من إنشاء البيات أو لم يعد يعتقد أنها ذات صلة لعمليات التجارية. من خلال الاطلاع على دورة حياة البيات الرئيسية للمؤسسة، يكتسب شخص البيات فهمًا لتعقيد بيئة بيات المؤسسة؛ تكلفة البيات الضعيفة؛ الأموال المهذرة على التكرار غير المدار، ووقت عامل المعرفة، والتسوت التجارية، وهلم جرا؛ الفرص التجارية المفقودة لأن العملاء وشركاء الأعمال والسوق غير مفهومين جيدًا؛ ومدى أن مخاطر المنظمة غير واضحة أو غير معروفة.

في الحقيقة هناك حاجة إلى هذه المنظورات الثلاثة - العملية والتكنولوجيا والبيات - لأنشاء استراتيجية بيات جيدة كل نوع من أنواع الأشخاص يتعامل مع الأشياء بطريقة مختلفة ويقدم وجهات نظر مختلفة إلى المنظمة.

المطلب الثاني: استراتيجية نظم المعلومات

من الواضح أن المؤسسات تقوم بجمع وأنشاء وتبادل المزيد من البيات، واهتمامًا متزايدًا في الاستفادة من إمكانيات هذه البيات لزيادة الإيرادات، وخفض التكاليف، ومساعدتهم على إدارة المخاطر، ومع ذلك يتطلب هذا طريقة مختلفة في التفكير ونضجًا في إدارة البيات التي لا تمتلكها العديد من المؤسسات حتى الآن ويجب أن تنمو بمرور الوقت. يمكن للمؤسسات تحقيق قدر لا يس به من التقدم في مجالات إدارة البيات المحددة من جهود

الأفراد والجهود التي تقودها تكنولوجيا المعلومات، ولكن عادة ما تصل المنظمة إلى نقطة حيث تتقدم حَقًا إلى الأمام، لتحقيق هذه الففزة الكمية في تحقيق الفوائد من بيا تها، والأعمال التجارية وتكنولوجيا المعلومات تحتاج إلى التعاون، والتفكير في البيا ت كأصل وتمكين الأعمال، وتطبيق درجة معينة من الانضباط لتحديد كيفية:

- تحريك نضج بيا ت المؤسسة إلى الأمام؛
- تنسيق المشاريع الحالية المتعلقة لبيا ت لضمان دعم بعضها البعض طوال الوقت؛
- تعزيز أهداف العمل للمنظمة للاستفادة من بيا تها.

أولاً: تعاريف حول استراتيجية نظم المعلومات

1- استراتيجية المعلومات: بدأت في جذب الاهتمام في بداية السبعينيات، وقد تم استخدام العديد من المصطلحات منذ ذلك الحين لمعالجة مواءمة أنظمة المعلومات واستراتيجية الأعمال نذكر على سبيل المثال:¹

- استراتيجية نظم المعلومات (ISS)؛
- التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات (ISSP)؛
- تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية (SISP).
- يعرفها Sethi و Ledere (1988) نهما هي تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية (SISP) الذي هو عملية تحديد اهداف الحوسبة التنظيمية وتحديد التطبيقات الكمبيوتر المحتملة التي يجب على المنظمة تنفيذها.
- ينظر Galliers (1991) إلى استراتيجية المعلومات عتبارها جزءًا فقط من SISP، جنبًا إلى جنب مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات (IT)، واستراتيجية إدارة المعلومات (IM)، وإدارة استراتيجية التغيير واستراتيجية الموارد البشرية.
- يرى إيرل (1989) أن SISP هو مزيج من استراتيجية نظم المعلومات (مواءمة نظم المعلومات مع أهداف الأعمال، واستغلال تكنولوجيا المعلومات من أجل الميزة التنافسية)، واستراتيجية المراسلة الفورية واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات.

¹ - Robert D. Galliers , Dorothy E. Leidner, **Strategic Information Management (Challenges and strategies in managing information systems)**, Butterworth-Heinemann, Great Britain, Third edition 2003, p66.

- Robert D. Galliers و Dorothy E. Leidner عرفاها على أنها "مجموعة معقدة من الرؤى والأهداف والمبادئ التوجيهية والخطط الضمنية أو الواضحة فيما يتعلق لعرض والطلب على المعلومات الرسمية في المنظمة، والتي أقرتها الإدارة، وتهدف إلى دعم أهداف المنظمة على المدى الطويل، مع القدرة على التكيف مع البيئة".

إذن استراتيجية نظم المعلومات هي محاذاة لاستراتيجية المنظمة من خلال تحديد الحوسبة التنظيمية واستغلال تكنولوجيا المعلومات لدعم اهداف المنظمة على المدى الطويل.

2- استراتيجية المعلومات و البيئة:¹

يتم تعريف البيئة هنا على أنها كل تلك الحقائق والظروف التي ليست جزءًا من استراتيجية المعلومات نفسها ولا من عملية استراتيجية المعلومات ، ولكن يمكن أن تؤثر أو ينبغي أن تؤثر على أي من تلك. هناك رأ ن متميزان حول العوامل المهمة في البيئة، حيث تصنف وجهة النظر الأولى جميع المنظمة في فئة واحدة، اما الثانية لا تحاول تجميع المنظمة في فئة واحدة اي أن الظروف التي تعمل فيها المنظمة هي التي تحدد إلى حد كبير المشهد لاستراتيجيتها المعلوماتية.

تحدد الظروف الخارجية للمنظمة مقدار أهمية الاستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات الحالية والمستقبلية لا يمكن التحقق من جميع التأثيرات المحتملة، ولكننا نقدم بعض الهياكل من خلال تقسيم بيئة استراتيجية المعلومات في أربعة جوانب:

- فرص تكنولوجيا المعلومات لا تشير فقط إلى الأجهزة، ولكن أيضًا إلى قدرات المقاولين والخدمات المتاحة.
- الموقف في الصناعة بما في ذلك القوى التنافسية والتعاونية في العمل في الصناعة، مثل تجزئة السوق والحواجز أمام الدخول أو شبكات التبادل الإلكتروني للبيانات الموجودة.
- تتضمن طبيعة المنظمة عوامل قياس بسيطة مثل الحجم والنتائج المالية للمنظمة، ولكن أيضًا عوامل أكثر صعوبة في التعبير عنها مثل الهيكل التنظيمي وطبيعة ووضوح استراتيجية المنظمة والوعي وموقف الإدارة العليا تجاه تكنولوجيا المعلومات.

¹ - Robert D. Galliers , Dorothy E. Leidner,op cit, p70.

- تعكس موارد تكنولوجيا المعلومات الاستثمارات السابقة في الأنظمة والأجهزة والإجراءات والأشخاص وهي نتائج استراتيجيات المعلومات السابقة وتحدد الآن كفاءة المنظمة لتحقيق الاستراتيجية المختارة.

3- عملية استراتيجية المعلومات:¹

تصف عملية استراتيجية المعلومات الطريقة التي يتم بها إنشاء استراتيجية المعلومات أو تغييرها، يضاف إلى ذلك أفكار حول أهمية الربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية المعلومات، في شكل "التأثير" و "التوافق". يتم تعريف جوهر عملية استراتيجية المعلومات من جهة من خلال المنهجيات والأدوات ومن حية أخرى من قبل المشاركين وأدوارهم ويرتبط هذان الجانبان ارتباطاً وثيقاً.

لأن المنهجيات غالباً ما تنطوي على أدوات وأدوار معينة، حيث تقسم المنهجيات العملية إلى خطوات كما تحدد الأدوات التي يجب استخدامها مثل تحليل (SWOT).

أحد العوامل الهامة كذلك التي تحدد عملية استراتيجية المعلومات هو توزيع المسؤولية والأدوار بين المشاركين الرئيسيين في العملية، يتم التمييز بشكل عام بين الإدارة العليا، وإدارة نظم المعلومات والإدارة المباشرة، ولكن مشاركة جهات خارجية مثل الاستشاريين أو أخصائي التخطيط قد تكون أيضاً عاملاً مساعداً.

ثانياً: قيادة استراتيجية المعلومات

تحتاج المؤسسات إلى استراتيجية بيئات شاملة، يجب أن تكون استراتيجية البيئات جهداً تعاونياً يشمل كلاً من ممثلي الأعمال ومثلي تكنولوجيا المعلومات لضمان فهم أهداف العمل وقدرات التكنولوجيا، ولكن من يجب أن يشارك ومن يجب أن يقود هذه الجهود وينسقها؟ وهم كالآتي:²

1- اشخاص البيانات، العمليات والتكنولوجيا:

من الناحية المثالية يجب أن تكون استراتيجية البيئات مدفوعة من قبل مسؤول تنفيذي هو شخص بيئات ولكن على الأقل يجب أن يتضمن فريق استراتيجية البيئات شخصاً أو أكثر من البيئات، لإضافة إلى موظفي المعالجة والتكنولوجيا.

2- مدير مسؤولي المعلومات:

¹ - Robert D. Galliers , Dorothy E. Leidner, op cit, p71

² -Mike Fleckenstein, Lorraine Fellows, **Modern Data Strategy**, Springer International Publishing, Switzerland , 2018, pp25-30 (بتصرف).

يركز دور كبير مسؤولي المعلومات بشكل أساسي على التكنولوجيا، ونظراً للتطور التكنولوجي الحاصل بين سنوات الثمانينات والتسعينات كأن لا بد على مدير نظام المعلومات البحث عن تطبيقات خارج المنظمة، مع تزايد اعتماد المنظمة على تكنولوجيا المعلومات واعتبرت تكنولوجيا المعلومات أكثر ميزة تنافسية، أصبحت الحاجة إلى وجود مدير أول في تكنولوجيا المعلومات، استمر في تحمل مسؤوليات التشغيل وبدأ أيضاً مسؤولاً عن تطوير استراتيجية المعلومات، ثم ضمان مواءمتها مع استراتيجية المنظمة فيما بعد، في هذه الفترة قام هذا المدير بعدة ادوار منها مصمم تنظيمي، مستشار تكنولوجي ومهندس تقني.

في هذه الفترة قام المدير بعدة أدوار منها:

- مصمم تنظيمي،

- مستشار تكنولوجي،

- مهندس تقني.

3- مدير البيانات:

مدير البيانات (CDO) هو مسؤول تنفيذي للأعمال مسؤول عن الحوكمة على مستوى المنظمة واستخدام المعلومات كأصل، من خلال المعالجة والتحليل واستخراج البيانات وتبادل المعلومات والوسائل الأخرى. يحدد دور مدير البيانات من حيث الأبعاد الثلاثة: الاتجاه التعاوني الذي قد يكون إما داخلياً أو خارجياً ومساحة البيانات التي تتضمن البيانات التقليدية أو البيانات الكبيرة، وثير القيمة التي تركز إما على الخدمة أو الاستراتيجية، عادة ما تشمل مسؤوليات مدير البيانات إدارة البيانات واستراتيجية البيانات وقد تتضمن إمكانيات أخرى لإدارة البيانات مثل التحليلات أو إدارة البيانات الرئيسية أو جودة البيانات.

4- التنفيذيون البديلين لقيادة جهود استراتيجية المعلومات:

لا يمكن أن نجد مدراء البيانات في جميع المنظمة ولكن يمكن تعويض مدير البيانات لمدير المالي وهذا راجع إلى مدى وصول المديرين الماليين وثيرهم عبر المنظمة لإضافة إلى ذلك، عادةً ما يفهم المسؤولون الماليون أهمية البيانات وقيمتها، يعتبر مديري الشؤون المالية مرشحين جيدين لرعاية أو إدارة منتدى إدارة البيانات التنفيذية ويمكن أن يكونوا مرشحين جيدين لقيادة استراتيجية شاملة للبيانات، غالباً ما يمتد ثير مسؤول علاقات العملاء عبر المنظمة وعادةً ما يفهم مسؤول علاقات العملاء قيمة البيانات للمؤسسة أيضاً مثل المدير المالي، من المرجح

أن تركز استراتيجية البيئات التي يقودها مسؤول علاقات العملاء على المستوى الداخلي على البيئات التقليدية وتقديم الخدمات.¹

ثالثاً: مثلث استراتيجية نظم المعلومات

يمثل مثلث استراتيجية نظم المعلومات إطاراً بسيطاً لفهم ثيرها على المنظمة، يتعلق الأمر استراتيجية العمل واستراتيجية نظم المعلومات واستراتيجية تنظيمية ويعني التوازن الذي يجب الحفاظ عليه في تخطيط الأعمال. تقترح استراتيجية نظم المعلومات مثلث مبادئ الإدارة التالية:²

1- استراتيجية العمل:

استراتيجية العمل تدفع الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية نظم المعلومات. يجب على المنظمة ومؤسساتها الداعمة أن تدعم بوضوح أهداف وغايات العمل المحددة، ويكون لها رؤية واضحة حول المكان الذي تسعى فيه المنظمة إلى الذهاب وكيف تتوقع الوصول إلى هناك.

2- الاستراتيجية التنظيمية:

يجب أن تقوم الاستراتيجية التنظيمية بتطبيق استراتيجية العمل، إن الطريقة التي يتم بها تنظيم الأعمال تدعم إما تنفيذ استراتيجيتها التجارية أو أنها في طريقها، ويمكن تعريفها على أنها تصميم المنظمة، لإضافة إلى الاختيارات التي تحددها لتحديد عمليات عملها وتنسيقها والتحكم فيها.

3- استراتيجية نظم المعلومات:

يجب أن تكمل استراتيجية نظم المعلومات استراتيجية العمل. عندما تدعم نظم المعلومات أهداف العمل، يبدو أن العمل يعمل بشكل جيد. يمكن أن تؤثر استراتيجية نظم المعلومات نفسها على التغييرات في استراتيجيات الأعمال والتنظيمية وتتأثر بها. علاوة على ذلك، فإن استراتيجية نظم المعلومات لها دائماً عواقب - مقصودة أم لا - على استراتيجيات العمل والتنظيم.

التعريف: الخطة التي تستخدمها المنظمة في توفير أنظمة وخدمات المعلومات.

النماذج: إطار أساسي لفهم قرارات نظم المعلومات المتعلقة لهيكل ("ما هو") واعتبارات الموارد الأخرى ("من" ومن "أين") التي تمثل قيود تخطيط مهمة.

¹ - Mike Fleckenstein, Lorraine Fellows, op cit, p33

²-KERIE.PEARLSON, CAROLS.SAUNDERS, **Managing and Using Information Systems A Strategic Approach**, JOHN WILEY & SONS,USA, Sixth Edition, 2016,P28.

4-العلاقات الاستراتيجية:

يجب أن تكمل الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية المعلومات بعضها البعض. يجب تصميمها بحيث تدعمها بدلاً من إعاقة بعضها البعض. إذا تم إتخاذ قرار بتغيير أحد أركان المثلث ، فمن الضروري تقييم الزاويتين الأخرين لضمان الحفاظ على التوازن. سيؤدي تغيير استراتيجية العمل دون التفكير في التأثيرات على الاستراتيجيات التنظيمية و نظم المعلومات إلى تعارض الأعمال حتى تتم استعادة التوازن. و لمثل ، فأن تغيير نظم المعلومات أو المنظمة وحدها سيؤدي إلى اختلال التوازن.

- تركز استراتيجية المنظمة على كيفية وضع المؤسسات لنفسها في السوق والتكيف مع التغيرات البيئية الخارجية.

- تتضمن الاستراتيجية التنظيمية (التنفيذية) كيفية هيكله المنظمة ووظيفتها لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

- تتكون استراتيجية المعلومات من كيفية مساهمة تقنية المعلومات في كل من الاستراتيجيات التنظيمية والاستراتيجية المنظمة، في المنظمة عالية الأداء يتم تنسيق هذه الاستراتيجيات الثلاث بشكل وثيق. تعتبر استراتيجية المعلومات وسيلة لتحويل المنظمة داخليًا ووسيلة لوضعها خارجيًا لتحقيق مستويات استثنائية من الأداء.

- يمكن للمنظمة أن تحقق نجاحا أكبر عندما تشارك جميع مستويات المنظمة في تقييم و تعديل العمليات التي تقوم بها، العامل الاساسي في هذا التقييم هو المعلومات والمعرفة التي يقدمها نظام المعلومات، اي أن استراتيجية نظم المعلومات لا يمكن فصلها عن استراتيجية المنظمة فهناك تكامل خفي بينهما، التغيير في استراتيجية المنظمة يتبعه تغيير في استراتيجية نظم المعلومات.

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات

غالبًا ما يتم إساءة استخدام كلمة استراتيجية في بعض الدوائر ويكون مرادفًا "مهم" ، تشير الاستراتيجية إلى مستوى عالمي من التفكير في منظمة أنظمة المعلومات وتكاملها مع بقية المنظمة، يجب أن تكون الاستراتيجية متماسكة ومتسقة وموجهة، متماسكة يعني أنها واضحة لرجال الأعمال والمنظمة، موجهة يعني أنها توجه التغييرات من نوع ما، الاستراتيجية لا تؤيد مجرد الوضع الراهن والخطة الاستراتيجية هي أكثر من مجرد بيان للاستراتيجية. على الرغم من أنه قد يبدو من الواضح أن مجرد ذكر الاستراتيجية لا يكفي، لا بد من المرور إلى التخطيط الاستراتيجي ، وتحديد الهدف الاستراتيجي ثم وضع خطة عمل لتحقيق التغييرات المتوقعة، فلكي يكون التخطيط

الاستراتيجي لنظم المعلومات فعال، لا بد من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي كعملية مستمرة لضمان استمراره مع تغير الأعمال والتكنولوجيا.

أولاً: تعريف التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية

أن تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية هو عملية يتم بموجبها محاذاة استراتيجية الأعمال في المنظمة مع نظم المعلومات المعتمدة فيها.

إن تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية هو عملية مستمرة خذ لاعتبار تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في الهيكل التنظيمي للتأكد من المعلومات الموجودة من حية، وتلك المتوقع الحصول عليها والتي تحتاجها المنظمة من حية اخرى، وأنها هي التي تقابل لضرورة العائد على الاستثمار المقبول، لكن لمقابل فأن هذا العائد هو حساس للسياسات والثقافة التنظيمية وذو صلة لبيئة الاجتماعية التي توجد بها المنظمة ايضاً وهو ما يجب اخذه لحساب في قياس العائد على الاستثمار بشكله النهائي.¹

ثانياً: الفوائد المترتبة على التخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي:

على الرغم من أن الأسباب التي تدفع إلى تطوير خطة نظم المعلومات الاستراتيجية قد تكون مختلفة، إلا أن هناك أوجه تشابه في فوائد الخطة، وهناك قيمة وفائدة أكبر في وظيفة التخطيط الاستراتيجي من العديد من مسؤوليات نظم المعلومات الأخرى، تشمل فوائد خطط نظم المعلومات الاستراتيجية:²

- الإدارة الفعالة للأصول هظة الثمن والحرحة للمنظمة؛
- تحسين التواصل والعلاقة بين العمل والمنظمة ونظم المعلومات؛
- محاذاة اتجاه نظم المعلومات والأولويات إلى اتجاه العمل؛
- تحديد فرص الاستخدام التكنولوجي للحصول على ميزة تنافسية وزدة القيمة إلى العمل؛
- المعلومات وتدفع عملية التخطيط؛
- التخصيص الفعال لموارد نظم المعلومات؛
- تقليل الجهد والمال المطلوب طوال دورة حياة الأنظمة.

¹-غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، مرجع سابق، ص88.

² - Anita Cassidy , **Information Systems Strategic Planning** , Auerbach Publications, NEW YORK, 2006, P4.

ثالثا: عوامل النجاح في نظم المعلومات الاستراتيجية

هناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي يبدو أنها تتكرر باستمرار وتعزز نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية نذكر منها:¹

- التركيز الخارجي وليس الداخلي اي النظر إلى العملاء والمنافسين والموردين وحتى الصناعات الأخرى وعلاقات المنظمة وأوجه التشابه مع العالم الخارجي، لأنه فيما سبق كانت المنظمة تهتم وتركز على العمليات والقضا الداخلية؛

- إضافة القيمة وليس خفض التكلفة على الرغم من أن تخفيضات التكاليف قد تتحقق بسبب توسيع الأعمال بتكاليف هامشية منخفضة، إذ من متطلبات المنظمة تمييز نفسها عن المنافسين- منتجات افضل وخدمات افضل لتحقيق النجاح؛

- مشاركة الفوائد داخل المنظمة، مع الموردين والعملاء والمستهلكين وحتى المنافسين في بعض الأحيان.

- أن مشاركة الفوائد يعني الالتزام لنجاح وكلفة التحول وتقريبا تشتمل جميع الامثلة اقتسام المنافع مع المجهزين، العملاء وحتى المنافسين لإقامة عوائق أو موانع الدخول إلى الصناعة؛

- فهم العملاء وماذا يفعلون مع المنتج أو الخدمة كيف يحصلون على القيمة منها، والمشاكل التي قد يواجهونها لقاء الحصول على هذه القيمة؛

- الابتكار المدفوع لأعمال وليس لتكنولوجيا، ضغوطات السوق هي التي تدفع لمنظمة إلى ابتكار سلع وخدمات جديدة.

- تطور متزايد ، وليس التطبيق الكلي محاولة تحويل الافكار إلى واقع، والاعتماد على النهج المتدرج من خلال القيام بشيء واحد وبنائه وتوسيعه إلى اقصى حد من التطور، مع عدم التوقف عند تحقيق النجاح ولكن النظر إلى ما يمكن القيام به بعد ذلك؛

- استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من الأنظمة لتطوير الأعمال.

¹ - JOHN WARD, JOE PEPPARD, **Strategic Planning for Information Systems**, England, John Wiley & Sons,2002,p35-p36.

ويبقى التخطيط الجيد لنظم المعلومات الاستراتيجية ونوع وجودة المعلومات كذلك عامل من عوامل نجاح هذه النظم.

رابعا: صعوبات في التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية

- تواجه العديد من المنظمة صعوبة في تحديد الاستراتيجية، حيث هناك حواجز رئيسية تواجهها المنظمة أثناء تخطيط وصياغة استراتيجية نظم المعلومات:¹
- صعوبة تحديد نقطة البداية؛
- صياغة الإستراتيجية عملية معقدة مع القليل من الإجراءات؛
- استراتيجيات العمل غالبا ما تكون غير واضحة؛
- لا تترجم استراتيجية الأعمال دائما إلى مصطلحات تقنية المعلومات وهذا تثير ملاحظات حول صياغة الاستراتيجية؛
- أن الاستراتيجيات، مثلها في ذلك كمثل المعلومات سلبية، يمكنك تحديد أحد هذه الأمور ولكن من الصعب القيام بذلك، خاصة على مستوى أنظمة الأعمال؛
- إن المنهجيات الحالية، على الرغم من كونها شديدة الحتمية والصرامة، ليست أكثر من نماذج مفاهيمي ويستند معظمها إلى افتراض أن جزءا كبيرا من المنظمة ليس لديه ما هو أفضل من صياغة الاستراتيجية وهي تميل إلى نسيان أن المنظمة تقوم عمال التجارة وتقديم الخدمات بدلا من وضع الاستراتيجيات، كذلك تم تطوير عدد من المنهجيات المستخدمة حالياً في مراحل مختلفة من التطور في صناعة تكنولوجيا المعلومات، و لتالي تم التركيز على القضا الخاصة في ذلك الوقت، والتي لم يعد الكثير منها رزاً اليوم؛
- وهنا يكمن عيب العديد من الاستراتيجيات، وخاصة تلك المتعلقة بها، وتميل إلى صياغتها بمعزل عن بعضها البعض ومصطلحات تقنية مجردة. و لتالي، تركز استراتيجية نظم المعلومات في المنظمة على ما يجب شراؤه بدلاً من مجالات العمل التي يجب تحسينها.

¹ -Stephen G. Dance, **Infopreneurs (The Hidden People Who Drive Strategic Information Systems)**, Palgrave Macmillan, UK, 1994, p62.

خامسا: إقامة نظام متكامل للمعلومات في المنظمة

1- أهم الخطوات: إقامة النظام المتكامل للمعلومات فيما يلي:¹

- تحديد اهداف النظام تحديدا واضحا؛
 - تحديد مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة؛
 - تحديد انواع المعلومات التي يحتاجها كل مستوى لاتخاذ كل نوع من القرارات؛
 - تحديد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة؛
 - تحديد وسائل تجميع المعلومات من المصادر المختلفة؛
 - تحديد اساليب عرض المعلومات، ودورية إرسالها إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة؛
 - تحديد أساليب تقييم المعلومات المجمعة، وأسس تعديلها، وتجميعها منذ البداية وذلك بشكل مستمر.
- كل هذه الخطوات تعطينا نظام معلومات متكامل داخل المنظمة، لتأدية الدور الذي وجد من أجله.

2- الأطر النظرية لمساهمة نظم المعلومات في أداء المنظمة

نقدم الأطر النظرية لفهم ثير المعلومات على أداء المنظمة وهي:

مساهمات نظرية الطوارئ²: الفرضية الأساسية لهذه النظرية هي ان المنظمة انظمة مفتوحة، عند مواجهة عدم اليقين فيجب على المنظمة ان يتكيفوا مع بيئتهم من اجل البقاء والأداء هنا يركز بشكل رئيسي على العمليات التنظيمية لضمان فعالية التكيف.

المنظمة الفعالة، هي تلك المنظمة التي لديها القدرة على توقع التغييرات وضمان التطابق بين هياكلها الداخلية وخصائص بيئتها و مثل، استنادًا إلى الطبيعة الدائمة للتغييرات في البيئة، يجادل ر رد (1938) من جانبه ن بقاء المنظمة يعتمد على قدرتها على الحفاظ على توازن ديناميكي بين هياكلها الداخلية والبيئة. خذ كل من غوشال وكيم (1986) وبورتر (1985) التفكير إلى أبعد من ذلك بقليل من خلال ربط الحاجة إلى التحكم في التغييرات في البيئة بدعم القدرة التنافسية للشركات.

¹ - احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص286.

² -Charles Franklin Edmond Ramangalahy, **Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique**, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophe Doctorat (Ph.D) en administration, université de Montréal, canada, 2001, pp 33-34. (بتصرف)

تظهر هنا مفاهيم ضمنية مختلفة لأداء المعلومات و ثيرها، غالبًا ما يكون الأداء مرادفًا لفعالية الخيارات التي يتم إجراؤها من حيث تقليل عدم اليقين أو تكيف الهياكل أو صياغة الإستراتيجية أو حتى تحديد المواقع التنافسية. التحكم في المعلومات البيئية يشكل الحل العام المقترح بحسب العديد من المفكرين (أنسوف، لاورنس ولورش، تومسون، بورتير).

يرى رواد نظرية الطوارئ أن المنظمة قادرة على هيكلة نفسها بشكل مناسب بشرط أن يكون لديها معلومات صحيحة عن بيئتها، وعلى نفس المنوال فإن التكيف يتطلب نظامًا للذكاء تعتمد جودته على الوضوح والتوقيت والموثوقية والصلاحيه والكفاية ومدى المعلومات التي يولدها.

عدم اليقين الذي تتعرض له المنظمة هو الفجوة (العجز) بين كمية المعلومات التي تحتاجها وكمية المعلومات التي لديها لأداء أنشطتها، والقدرة على تقليل عدم اليقين هذا يحدد فعالية الأنشطة، فتحتاج المنظمة إلى زدة قدرتها على الحصول على معلومات كافية، وقد تم طرح ثلاث آليات تنظيمية لمعالجة ذلك: تكامل الوحدات التنظيمية عن طريق القواعد والبرامج (التوحيد القياسي) ، واللامركزية في الأدوار حسب توافر المعلومات ، وصياغة أهداف لتوجيه السلوك.

مساهمات نظرية القرار: من وجهة نظر مؤيدي هذه النظرية، تحتاج عملية إتخاذ القرار إلى المعلومات ذات الصلة لقرار المطلوب توفيرها في الوقت المناسب. ويمكن تصوير المعلومات على أنها المادة الأولية التي تصنع منها القرارات فهناك علاقة مباشرة بين نوعية هذه المادة الأولية وجودة المنتج، المتمثل لقرارات المتخذة. ومن بين الشكاوي الشائعة للمدير شحة المعلومات المطلوبة في عملية إتخاذ القرار، إذ كلما نمت وتطورت المنظمة وتعقدت عملياتها تزايدت حاجة المدير للمعلومات المرتبطة لقرارات. ويحتاج المدير بوجه خاص إلى تلك المعلومات التي تعد أساسية وحاسمة في تحقيق نجاح المنظمة، كما يحتاج المعلومات عن العوامل الأقل خضوعا، او غير خاضعة للسيطرة مثل التوقعات الاقتصادية ككل (المستوى العام للأسعار، حجم الاستخدام، الأسواق النقدية والمالية...)، التطورات العالمية الاقتصادية والمالية والسياسية توقعات نشاط القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، طبيعة المنافسة، التشريعات الجديدة ذات الصلة بعمليات المنظمة...وعليه فإن نوعية القرارات المتخذة يمكن أن تتحسن

بدرجة كبيرة عندما تتوفر المعلومات الدقيقة والملائمة التي يمكن الحصول عليها عند الحاجة، وليس بعد فوات الأوان.¹

إذن القرارات التنظيمية التي من خلالها يؤثر القادة على الحياة ونمو المنظمة وأدائها والتي تشكل معلوماتها مدخلات أساسية، وعليه فالمعلومات تلعب دورا واضحا في أداء المنظمة.

مساهمات نظرية ريادة الأعمال: أنصار نظرية ردة الأعمال تصوروا ضمناً المنظمة كعامل للتغيير والابتكار. ضمناً، فإن يتم استخدام مفهوم الأداء هنا للدلالة على القدرة التنافسية أو الربحية. في الواقع، يؤكد العديد من المؤلفين أن القدرة على رائد الأعمال لتحديد الفرص التجارية واستغلالها، للتطوير طرق جديدة للتنافس عامل حاسم في البقاء، الأعمال والربحية. الباحثون الذين يهتمون لابتكار وما يسمى بمنظمات ردة الأعمال. تنفق بشكل عام على أن القدرة على اكتساب واستخدام المعلومات الداخلية والخارجية استخدام نظام المعلومات ضروري لشرح السلوك المبتكر للمنظمات.

مساهمات نظرية التعلم التنظيمي: الالتزام لأطروحة التي بموجبها تشكل المعلومات مدخلاً ومعالجتها رافعة للتعلم التنظيمي. يُنظر إلى المنظمة هنا على أنها نظام معالجة المعلومات. الوصول إلى المعلومات ومعالجتها ونشرها عناصر دافعة لعملية التعلم. القدرة على تطوير المهارات (المعرفة والدراية) اللازمة للرد و / أو توقع بفعالية الظروف السائدة داخلياً وفي البيئة تشكل ضمناً مؤشر الأداء. وجود علاقة تير بين القدرة على التعلم والأداء التنظيمي إلى حد كبير موثقة في الأدب. المنظمة الناجحة غالباً ما تكون تتميز بقدرتها على التعلم والتفاعل بسرعة وفعالية على أساس مسار التعلم لابتكار تقنياتهم، الهياكل والممارسات التنظيمية. يكتب ARGYRIS تلك المنظمة يتميز المؤدون (أو المتعلمون) بحقيقة أنهم قادرون على ذلك لاكتشاف وتصحيح أخطائهم. LEVINTHAL و MARCH وكذلك بورتر ربط حجم واستدامة القدرة التنافسية للشركات مع القدرة على إنشاء واستيعاب المعلومات والمعرفة الجديدة. في غياب التعلم، يؤكد GARVIN86، المنظمة فقط كرر ممارساتهم القديمة. يجادل ماكجيل وآخرون أن أكثر من مجرد عمل تجاري يخترق الأسواق الخارجية، وكلما زاد نجاحه يعتمد على قدرته على التعلم والاستجابة بسرعة وفعالية لعدد لا يحصى من التغييرات.

¹ - خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، ط5، 2014، ص234.

مساهمات النظرية القائمة على الموارد: تقدم هذه النظرية 90 إطارًا مرجعيًا يُبنى عليه التأثير معلومات عن أداء المنظمة. من وجهة نظر مؤيدو هذه النظرية ، المنظمة هي مزيج من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تحدد طبيعتها.

تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر استراتيجية هامة، والموارد هي مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستخدمها لأغراض تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدراتها بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها، وقد قسمها (Ngowi) إلى نوعين ملموسة وغير ملموسة، فالموارد الملموسة تشمل كل من (المواد الأولية، ومعدات الإنتاج، والمواد المالية) وضرورة التوليف بينها بشكل جيد يتيح الأداء الجيد للأنشطة، أما الموارد غير ملموسة وهي تشمل كل من (الجودة، والمعلومات، وتكنولوجيا، ومعرفة كيفية العمل والمعرفة).¹

في هذه النظرية ، يُنظر إلى المعلومات كمورد تعتمد عليه المنظمة في تحسين أدائها وتحقيق الأهداف المنشودة.

ختصار يمكن القول أن الأدبيات توفر دعمًا قويًا نسبيًا لتأثير أن المعلومات ومصادر المعلومات والخبرات وعناصر معينة من الممارسات الإدارية تشكل موارد تولد مزايا وأداء تنافسيين.

¹ - رقية حساني، لويذة فرحاني، الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي، الجزائر، المجلد الأول، العدد الثاني، ديسمبر 2016، ص 56

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل ضبط الإطار النظري للدراسة، حيث تناولنا في المبحث الأول المقاربة النظرية لنظم المعلومات وما يحمل في طياته من مفاهيم ومميزات المعلومات ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وفي المبحث الثاني فقد تناولنا إستراتيجية المنظمة حيث حاولنا ضبط هذا المفهوم وتحديد الأسس النظرية للإستراتيجية وماهية الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها، واختلاف نوع وأهمية المعلومات حسب المستوى التنظيمي للمنظمة. أما المبحث الثالث فتم تخصيصه لمفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية، و الأدوار الإستراتيجية لهذه النظم واستخداماتها، ومؤشرات هذه النظم (المعلومات والأفراد وتكنولوجيا المعلومات)، والإستراتيجية المتبعة لهذه النظم والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات والفوائد المترتبة عليه والصعوبات التخطيطية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

إن المؤسسات الصناعية في الجزائر لديها العديد من الأدوار التي تقوم بها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل والانتشار الواسع للمعلومات وتنوعها، لذلك أصبحت هذه المؤسسات مجبرة على تحسين أدائها من خلال تطبيق إستراتيجية واضحة المعالم لاعتماد على القيادات المتعلمة و تركيز على الأسواق المحلية والوطنية ومحاولة دخول الأسواق القارية والدولية إن أمكن.

إن ضرورة الاهتمام لأداء داخل المؤسسات الصناعية لاعتماد على نظم المعلومات الإستراتيجية يقود للوصول إلى النتائج المسطرة ولأهداف الموضوع، وهذا من خلال السعي وراء المعلومات وجمعها وتحليلها وتخزينها ووضعها في نظام معين، والاستفادة منها في الزمان والمكان المناسبين، وهذا لاستعانة لتكنولوجيا الحديثة في عملية استرجاع هذه المعلومات وكذلك لأفراد المشغلين لهذه النظم المعلومات المعتمد من طرف المؤسسات، كل هذا من أجل مواكبة التغيرات البيئية والاستفادة من الإمكانيات المتاحة.

ولقد جاء هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية للمؤسسات الصناعية المتواجدة على مستوى ولاية تيسمسيلت للإجابة عن الإشكالية الأساسية لهذا البحث، ودراسة إمكانية اعتماد المؤسسات الصناعية على نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أدائها.

على ضوء ما تقدم في الجزء النظري، وبعد استعراض المفاهيم النظرية لدراسة والتحليل لمتغيري البحث المتغير المستقل نظم المعلومات الإستراتيجية بعاده (الأفراد، والمعلومات، وتكنولوجيا المعلومات)، والمتغير التابع أداء المنظمة بعاده (الإستراتيجية، والقيادة، والثقافة، والمهوبة، والسوق او العملاء).
في الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في:

هل لنظم المعلومات الإستراتيجية تأثير على أداء المنظمة في القطاع الصناعي لولاية تيسمسيلت؟

سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة والتأثير بين المتغيرين السابقين على أرض الواقع لمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والتعرف على منهج الدراسة المتبع في جمع البيانات وتحليلها، لإضافة إلى اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، وكذلك توضيح نموذج الدراسة المعتمد، وطرق قياس المتغيرات، كل هذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف لقطاع الصناعي؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: واقع القطاع الصناعي

يعتبر التصنيع والتطور الصناعي عنصرا هاما في عملية البناء الاقتصادي الوطني، وهو عملية يتبعها تغير في تركيب الهيكل الاقتصادي للدول، ومؤشر إلى نسبة الزيادة في الدخل الوطني الناشئة عن القطاع الصناعي، فعملية التصنيع لا تعني مجرد نشاط اقتصادي، فهو أكثر من ذلك بكثير، فعملية التصنيع بمعناها الواسع هو عملية تحول اجتماعي يشمل التطور الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي، فالتصنيع يلزمه المزيد من التخصص في اقتصادات الإنتاج بحيث يتماشى مع متطلبات الأسواق العالمية والمالية، كما يقتضي استخدام معطيات العلم والتكنولوجيا واستخدام الطرق التكنولوجية الحديثة، ويتطلب أيضا استخدام الأسس الحديثة في الإدارة وتنظيم عمليات الانتاج ومنه زيادة الإنتاج، و لتالي الدفع لنمو الاقتصادي والتنمية.¹

المطلب الأول: وضعية النشاط الصناعي في الجزائر

أولا: الإصلاحات المطبقة

إن الإصلاحات المطبقة على المؤسسات العمومية انطلقا من 1980 و إلى 2010 لم تؤدي إلى بناء اقتصاد السوق، كما أن هذه الإصلاحات لم تتمكن من جعل العرض الكلي مرنا، فتحليل ميزان السلع والخدمات اعتمادا على التقرير الصادر عن بنك الجزائر لسنة 2005 حول التطور الاقتصادي والنقدي يظهر لنا حقيقة ضعف الآلة الإنتاجية الجزائرية، وأكثر من ذلك أن المؤسسة الجزائرية فقدت حصتها من السوق فقد أصبحت الجزائر تستورد المواد والسلع التي يمكن تصنيعها محليا مثل (منتجات غذائية، منتجات صيدلانية، مواد بناء، تجهيزات وخدمات النقل، مينات، هندسة... الخ)، كما أن تغطية واردات الجزائر بصادراتها خارج قطاع المحروقات هي ضعيفة جدا، إن حصة القيمة المضافة المنتجة من طرف الصناعة الجزائرية خارج المحروقات في الناتج الداخلي الخام هي ضعيفة و لرغم من ذلك فلم تتوقف عن التراجع.²

¹ - ركراك مونية واخرون، واقع واهمية القطاع الصناعي على النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، جامعة زن عاشور الحلفة، العدد 08، سبتمبر 2020، ص 223 (222-230).

² - بودواية محمد، الإصلاحات المطبقة على القطاع الصناعي خارج قطاع المحروقات في الجزائر 1980-2010، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، المجلد 2، العدد 7، 2017، ص 267.

ثانيا: برنامج النمو الجديد

خلال العشرية الثانية من الألفية الجديدة، أشار منتدى رؤساء المؤسسات سنة 2015 إلى أن الصناعة المحلية لا تزال بطيئة في المساهمة في النمو الاقتصادي المستدام وخلق فرص العمل الدائمة التي يحتاجها البلد؛ حيث تتطلب هذه الأهداف التي يتوجب تحقيقها سياسة صارمة لتنمية القدرات الإنتاجية الوطنية والقدرة التنافسية للمؤسسات إضافة إلى التغيير العميق لمناخ الأعمال على النحو الموصي به من قبل الميثاق الوطني الاقتصادي والاجتماعي للنمو المبرم سنة 2014 بين الدولة والشركاء الاجتماعيين، و لنظر لأهمية البترول لنسبة للاقتصاد الجزائري وكذا لنظر للتبذات التي طالت مؤخرًا، أعلنت وزارة المالية اتباع سياسة جديدة للنهوض لاقتصاد الوطني في إطار ما أسمته "نموذج النمو الجديد" المعلن عنه في جويلية 2016. إذ تناول نموذج النمو الجديد لسنة 2016 بعدين، أحدهما يتعلق بموازنة الدولة، والآخر يتعلق لتنويع الاقتصادي. ومن بين الأهداف التي جاء لتحقيقها جانب التنويع الاقتصادي، التحسين من مساهمة القطاعات الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في تكوين الناتج المحلي الإجمالي بمعدل 6.5% سنو¹ خلال الفترة 2020-2030، والتي ستصل إليها الدولة تباع مراحل تتمثل أولها في الإقلاع خلال الفترة 2016-2019 والتي ستميز بتغيير حصة مختلف القطاعات في القيمة المضافة نحو المستوى المستهدف.¹

المطلب الثاني: أهمية القطاع الصناعي

يعتبر المحرك الأساسي للتنمية المستدامة في الاقتصادات المعاصرة كون التنمية الصناعية السمة الغالبة والمميزة للنمو الاقتصادي، إضافة إلى أنها تعتبر مصدر جلب التكنولوجيا وتوظيفها، إلا أن ما يميز المحيط الداخلي لمؤسسات القطاع الصناعي هو ثقل أنماط التسيير وعدم الالتزام لمعايير والمقاييس الدولية في عملية الإنتاج وحتى التوزيع والتسويق، وهذا ما يبرز محيط غير ملائم لظهور إمكانيات إعادة انتشار المؤسسات بسبب استمرارية العراقيل الخاصة لاستفادة من القروض، وزدة سيطرة الأسواق الموازية وانتشار المنتجات المقلدة فالصناعات الوطنية تملك بنية تحتية متينة لكن تحتاج إلى إعادة الانتشار في اطار الأفاق المستقبلية للعوالم.²

¹ - صر لبي، القطاع الصناعي الجزائري منذ الاستقلال وسبل تطويره -دراسة تحليلية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة برج بوعرييج الجزائر المجلد(06)، العدد(1)، 2019، ص 98، (ص ص 90-103)

² - يعقوبن صليحة، تطور القطاع الصناعي العمومي في الجزائر: واقع وتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر3، المجلد 07 (العدد01)، 2018، ص 392. ص ص 377-404

أولاً: أداء القطاع الصناعي في الجزائر

يعتبر أداء القطاع الصناعي الجزائري محدوداً لمقارنة مع الإمكانيات التي تمتلكها الدولة، حيث أنه يعتمد على الصناعات الخفيفة، كما أن الجزائر تواجه عدة تحديات للنهوض بهذا القطاع. يضم القطاع الصناعي الجزائري الصناعات الغذائية والكيميائية، وصناعة البلاستيك والزجاج والألمنيوم والمشروبات وصناعات معدنية أخرى، وكلها عبارة عن صناعات خفيفة، وتعتمد الجزائر على الاستيراد من الخارج حيث تمثل نسبة الصادرات خارج قطاع المحروقات سوى 4% من مجموع الصادرات. ويرتكز القطاع الصناعي العمومي على بعض الصناعات الإلكترونية والكهرتية والميكانيكية والبلاستيك والمطاط، أما القطاع اخصاص فهو يرتكز على الصناعات الغذائية وصناعة النسيج والألبسة الجاهزة، وتمثل المحروقات أساس الصادرات والمنتجات خارج قطاع المحروقات تمثل نسبة قليلة جداً وتعتبر صناعات هامشية لنسبة للاحتياجات الحقيقية.¹

ثانياً: مساهمة القطاع الصناعي في القيمة المضافة

يساهم القطاع الصناعي من خلال الصناعات الاستخراجية والصناعات التحويلية، هذه الأخيرة تتكون من الصناعات الكهرتية والإلكترونية، الغذائية، مواد البناء، النسيجية، الجلود والأحذية، الخشب والورق، الكيمياء والبلاستيك، وإن الصناعة التحويلية في الجزائر تعاني من سيطرة الصناعات الاستهلاكية، إضافة إلى ذلك يتصف طابع صناعة القطاع الخاص لطابع الاسري، الأمر الذي تصعب معه عمليات التوسع والشراكة.²

المطلب الثالث: تحديث القطاع الصناعي

يتم تحديث القطاع الصناعي في الجزائر من خلال:

أولاً: إستراتيجية إنعاش القطاع الصناعي

إن نجاح قطاع التصنيع في الجزائر بتوقف على الإستراتيجية الملائمة التي يجب تبنيها والتي تتلاءم مع الظروف الاقتصادية وعلى المثابرة والتصميم على تنفيذها، ويقدر ما تكون الإستراتيجية منسجمة مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها البلاد، ومن هنا ينبغي على الإستراتيجية التصنيع أن تحدد أهم القضايا

¹ - سلامة وفاء، ولهة وردة، واقع القطاع الصناعي في الجزائر وسبل تطويره، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 13، 2018، ص 144. ص ص 141-152.

² - مصطفى بودرامة، الطيب قصاص، المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12، جوان، 2017، ص 198. ص ص 195-210

المتعلقة لتصنيع مثل أهداف التصنيع الآنية والبعيدة المدى، وتحديد المشاكل التي يواجهها القطاع الصناعي وكيفية مواجهتها وتحديد الأولويات التي تؤدي لضرورة إلى التطور الصناعي ونوع الصناعات الرائدة و لتالي البدء في تنفيذه، ولعل إستراتيجية التصنيع التي تعمل على خلق توازن مقبول بين إحلال الصادرات محل الواردات والتوجه نحو التصنيع من أجل التصدير للخارج.¹

ثانيا: عصرنة المؤسسات الجزائرية

الصناعة هي الحقل الجديد والمتجدد لمختلف التكنولوجيات الحديثة التي تستخدمها المؤسسات من أجل تحسين أو تطوير منتجاتها وهذا من خلال ثير التطور التقني في عملية التصنيع والتطور الكبير الذي شهدته الدول المتقدمة ما هو إلا دليل واضح على انعكاس التقدم التكنولوجي الذي أحرزته هذه الدول في ميدان العمل الصناعي، حيث أصبح نقل التكنولوجيا مفهوم مرتبط بضرورات التصنيع في البلدان النامية من بينها الجزائر.²

المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة ونتائجها

هدفت الدراسة إلى التعرف على ثير نظم المعلومات الإستراتيجية على أداء المنظمة في المؤسسات الصناعية لولاية تيسمسيلت، ولتحقيق هذا الهدف تناول هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة وعيبتها، والمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، ونموذج الدراسة وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الآتية:

1- المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث على الكتب والدورات والمراجع، والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة، بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة لدراسة موضوع البحث، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

¹ - ساعو ية، القطاع الصناعي الجزائري: المشاكل والحلول، مجلة المعارف، جامعة البويرة، السنة الثانية عشر، العدد22، جوان 2017، ص89، ص ص 75-94

² - سلامة وفاء، ولهة وردة، مرجع سابق، ص 150.

2- المصادر الأولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال الاستبانة، و لاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون، بخصوص نظم المعلومات الإستراتيجية وأهميتها وأبعادها.

وقد صممت الاستبانة من ثلاث أجزاء هي:

القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق ببيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال خمس فقرات.

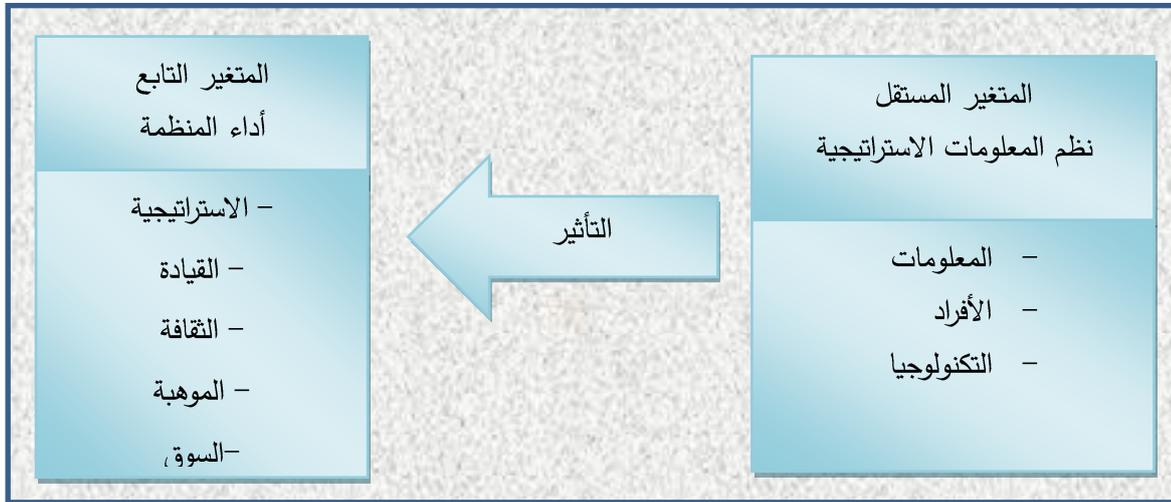
القسم الثاني: تضمن أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية وهي المعلومات، الأفراد والتكنولوجيا.

القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بقاء المنظمة عبر خمس أبعاد وهي: الاستراتيجي، القيادة، الثقافة، المهبة، والسوق.

3- نموذج الدراسة:

يمثل الشكل التالي نموذج الدراسة الذي تم وضعه بناء على الفرضيات المطروحة سابقا، والذي يوضح تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية بعبارة مجتمعة (متغير مستقل)، على المتغير التابع أداء المنظمة بعبارة الخمسة الموضحة في الشكل:

الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث

أولاً: مجتمع البحث

تم القيام بدراسة على عدد من المنظمة الصناعية في القطاع العام والقطاع الخاص، التي تعتمد على نظم المعلومات الإستراتيجية وهذا للتعرف على واقع كل من نظم المعلومات الإستراتيجية والأداء في المنظمة، وكذلك رغبة الباحث في إعطاء صورة شاملة عن موضوع الدراسة، وتم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات من ولاية تيسمسيلت، وهذه المؤسسات موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-1): توزيع العينة حسب القطاع والنشاط

النسبة %	التكرار	المؤسسة
3.45%	2	القطاع العام
96.55%	56	القطاع الخاص
100%	58	المجموع
58.62%	34	صناعات الغذائية
37.94%	22	صناعة مواد البناء
1.72%	1	صناعة النسيج
1.72%	1	صناعة التعدين
100%	58	المجموع

من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول هو ارتفاع عدد المؤسسات الخاصة وهذا راجع إلى التسهيلات التي قدمتها الدولة والمساعدات والبرامج لإنشاء المؤسسات، وكذلك ظهور ما يعرف لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ كذلك تنوع النشاطات الصناعية بين التعدين وصناعة مواد البناء والنسيج والصناعات الغذائية التي جاءت على نسبة وهي 58.62% وهذا راجع لطبيعة الولاية فهي فلاحية من الدرجة الأولى، تليها صناعة مواد البناء بنسبة 37.94%، وهو راجع إلى حركية المنطقة المتمثلة في المشاريع التي تنجز والتي تتطلب مختلف مواد البناء.

ثانيا: عينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المدراء ونواب المدراء، ومساعديه، وكذلك رئيس مجلس الإدارة، المتواجدين على أعلى قمة في مختلف المؤسسات قيد الدراسة، وقد تم اختيار العينة من مسؤولي القيادة العليا في المنظمة كونهم يستخدمون نظم المعلومات الإستراتيجية بشكل مباشر، ويدركون مدى مساهمتها في أداء المنظمة.

الجدول رقم (3-2): توزيع الاستبيان

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الملغاة
142	129	13
%100	%90.85	%9.15

من إعداد الطالب

حيث تم توزيع 142 استبيان، استرجع منها 129 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي لاكتمال المعلومات الضرورية فيها، أي ما نسبته 90.85%، وتم استبعاد 9.15% وهي مجموع 13 استبيان ملغى وهذا لعدم صلاحيته للتحليل.

المطلب الثالث: أداة البحث

تم إعداد استبيان لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، لإضافة إلى الإعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال.

وتمت عملية توزيع الاستبيانات وفق مدخل طريقة الخروج، واستنادا على منطق هذه الطريقة، يسلم الباحث يدو الاستبيانات إلى المستويات الإدارية محل الدراسة، ويتم توضيح غرض الدراسة، وكيفية ملئ الاستبيان، والإجابة على أي سؤال.

وقد قسم الاستبيان إلى قسمين:

أولاً: القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية

يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحثن وهي: الجنس (النوع)، السن، الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي.

ثانياً: القسم الثاني الخاص بنظم المعلومات الإستراتيجية، وبأداء المنظمة

يحتوي على محاور الإستبيان، وهو بدوره يشمل محورين، المحور الأول خصص لدراسة المتغير المستقل (نظم المعلومات الإستراتيجية)، ويتضمن 21 عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية في تيسمسيلت، موزعة على أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية وذلك كما يلي:

المعلومات: وقياسها العبارات من (1) إلى (8)؛

الأفراد: وقياسها العبارات من (9) إلى (13)؛

تكنولوجيا المعلومات: وقياسها العبارات من (14) إلى (21).

أما المحور الثاني فخصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في أداء المنظمة، وقد تضمن على 29 عبارة موزعة على أبعاد أداء المنظمة في هذه الدراسة وهي كالآتي:

الاستراتيجية: وقياسها العبارات من (22) إلى (27)؛

القيادة: وقياسها العبارات من (28) إلى (33)؛

الموهبة: تقيسها العبارات من (34) إلى (38)؛

الثقافة: تقيسها العبارات من (39) إلى (44)؛

السوق (العملاء): تقيسها العبارات من (45) إلى (50).

وقد وضعت العبارات على أساس سلم ليكرت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي وكما هو مبين

في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): مقياس ليكرت الخماسي

المواصفات	المجال	الدرجة
غير موافق تماما	1.00 - 1.79	1
غير موافق	1.80 - 2.59	2
محايد	2.60 - 3.39	3
موافق	3.40 - 4.19	4
موافق تماما	4.20 - 5.00	5

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول التالي يوضح طول كل بعد من ابعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

سيتم في هذا البحث تناول عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، وإختبار الفرضيات السابقة.

المطلب الأول: اختبار صدق المقاييس المستخدمة

أولاً: اختبار صدق المقاييس المستخدمة

تم التأكد من صدق محتويات الاستبيان من خلال الإرتباط الداخلي بين العبارات الدالة عن المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وللتحقق من الإرتباط الداخلي للعبارات المكونة لأقسام الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور المنتمي اليه، بحيث تعكس قيم الارتباطات المعنوية الموجبة، أو السالبة قوة أو ضعف تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة قيد الدراسة، وفيما تي توضيحاً لذلك على مستوى متغيرات الدراسة.

1- الارتباط الداخلي لنظم المعلومات الإستراتيجية:

تتضح نتائج اختبار الارتباط الداخلي للعبارات المكونة للمتغير نظم المعلومات الإستراتيجية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4): قيمة معامل الارتباط الداخلي لعبارات المعلومات

العبارة	معامل الإرتباط	القيمة SIG
العبارة 01	0.625	0.000
العبارة 02	0.661	0.000
العبارة 03	0.613	0.000
العبارة 04	0.697	0.000
العبارة 05	0.637	0.000
العبارة 06	0.635	0.000
العبارة 07	0.683	0.000
العبارة 08	0.657	0.000

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات بر مج SPSS.22

وجود علاقة ارتباط معنوية بين عبارات المعلومات لنظم المعلومات الاستراتيجية استخدام معامل بيرسون ، مما يدل على قوة اتساق داخلي بين الفقرات ، يعبر عن صدق بناء محتو ته، وجاءت العلاقة موجبة عند مستوى الدلالة 0.01، و لتالي تم الاستفادة من كافة عبارات المعلومات لنظم المعلومات الاستراتيجية.

الجدول رقم (3-5): قيمة معامل الإرتباط الداخلي لعبارات الأفراد

العبارة	معامل الإرتباط	القيمة SIG
العبارة 09	0.675	0.000
العبارة 10	0.727	0.000
العبارة 11	0.678	0.000
العبارة 12	0.662	0.000
العبارة 13	0.608	0.000

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات بر ميج SPSS.22

وجود علاقة ارتباط معنوية بين عبارات الأفراد لنظم المعلومات الإستراتيجية استخدام معامل بيرسون ، مما يدل على قوة اتساق داخلي بين الفقرات ، يعبر عن صدق بناء محتو ته، وجاءت العلاقة موجبة عند مستوى الدلالة 0.01، و لتالي تم الاستفادة من كافة عبارات الأفراد لنظم المعلومات الإستراتيجية.

الجدول رقم (3-6): قيمة معامل الارتباط الداخلي لكل لعبارات تكنولوجيا المعلومات

العبارة	معامل الإرتباط	القيمة SIG
العبارة 14	0.642	0.000
العبارة 15	0.589	0.000
العبارة 16	0.678	0.000
العبارة 17	0.629	0.000
العبارة 18	0.649	0.000
العبارة 19	0.640	0.000
العبارة 20	0.622	0.000
العبارة 21	0.643	0.000

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات بر ميج SPSS.22

وجود علاقة ارتباط معنوية بين عبارات تكنولوجيا المعلومات لنظم المعلومات الاستراتيجية استخدام معامل بيرسون ، مما يدل على قوة اتساق داخلي بين الفقرات ، يعبر عن صدق بناء محتو ته، وجاءت العلاقة موجبة عند مستوى الدلالة 0.01، و لتالي تم الاستفادة من كافة عبارات تكنولوجيا المعلومات لنظم المعلومات الإستراتيجية

2- الإرتباط الداخلي للمتغير التابع (الأداء في المنظمة):

تم تحليل كل بعد على حدى حتى يتضح درجة الإرتباط الداخلي من خلال هذه النتائج:

الجدول رقم (3-7): قيمة معامل الإرتباط الداخلي لعبارات أبعاد الأداء

العبارة	معامل الإرتباط	القيمة SIG
الاستراتيجية		
العبارة 22	0.753	0.000
العبارة 23	0.666	0.000
العبارة 24	0.745	0.000
العبارة 25	0.636	0.000
العبارة 26	0.659	0.000
العبارة 27	0.644	0.000
القيادة		
العبارة 28	0.679	0.000
العبارة 29	0.664	0.000
العبارة 30	0.711	0.000
العبارة 31	0.698	0.000
العبارة 32	0.624	0.000
العبارة 33	0.614	0.000
الموهبة		
العبارة 34	0.793	0.000
العبارة 35	0.742	0.000

0.000	0.889	العبارة 36
0.000	0.592	العبارة 37
0.000	0.690	العبارة 38
الثقافة		
0.000	0.641	العبارة 39
0.000	0.638	العبارة 40
0.000	0.664	العبارة 41
0.000	0.700	العبارة 42
0.000	0.646	العبارة 43
0.000	0.695	العبارة 44
السوق (العملاء)		
0.000	0.658	العبارة 45
0.000	0.625	العبارة 46
0.000	0.649	العبارة 47
0.000	0.658	العبارة 48
0.000	0.675	العبارة 49
0.000	0.735	العبارة 50

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

يتضح من خلال نتائج الارتباط الداخلي استخدام معامل بيرسون عن وجود ارتباط داخلي قوي وموجب ، اي ان هذه العبارات تتميز بصلاحيه للدراسة، وجاءت العلاقة موجبة عند مستوى الدلالة 0.01 و لتالي تم الاستفادة من كافة العبارات المكونة للمتغير التابع الأداء في المنظمة.

ثانيا: اختبار معامل الثبات والصدق:

يجب اختبار ثبات الإستمارة من خلال قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس والتي حددت ب 60% فأكثر وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الاتي:

الجدول رقم (3-8): نتائج معامل الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
المعلومات	8	0.748
الأفراد	5	0.693
تكنولوجيا المعلومات	8	0.692
نظم المعلومات الاستراتيجية	21	0.864
الاستراتيجية	6	0.751
القيادة	6	0.675
الثقافة	5	0.732
الموهبة	6	0.698
السوق(العملاء)	6	0.701
أداء المنظمة	29	0.724
المجموع الكلي للاستبيان	50	0.869

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

يتضح من الجدول أعلاه أن كل قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ الخاص بنظم المعلومات الاستراتيجية بقيمة (0.864)، وجماعة لثبات، حيث جاء معامل الثبات ألفا كرونباخ الخاص بداء المنظمة (0.724)، أما القيمة الكلية لمعامل ألفا كرونباخ الخاص لاستبيان فكانت (0.869) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبيان.

المطلب الثاني: الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة

تحليل البيانات والنسب المئوية لأفراد العينة، وفقاً لخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية من النوع، والسن، والوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة.

أولاً: توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية

1- النوع: توزيع عينة الدراسة حسب النوع

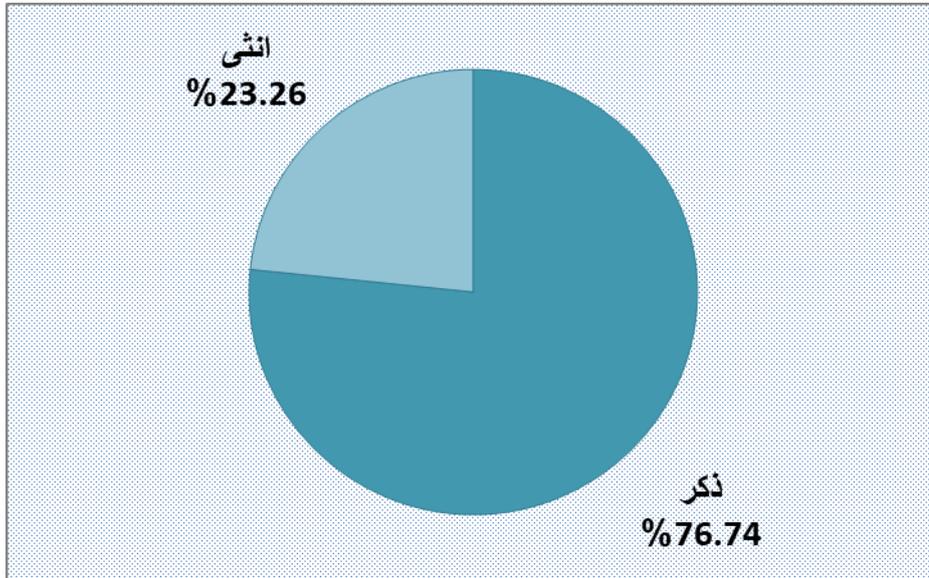
الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	ذكر	انثى	المجموع
التكرار	99	30	129
النسبة %	76.74 %	23.26 %	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

الشكل الآتي يوضح توزيع العينة حسب النوع:

الشكل رقم (3-2): توزيع العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الشكل و الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب النوع، حيث جاءت نسبة الاث 23.26 %، ونسبة الذكور 76.74 %، ومن خلال قراءتنا للجدول والشكل أعلاه يمكننا ملاحظة الحضور القوي للرجال في المؤسسات قيد الدراسة.

2- توزيع عينة الدراسة حسب السن:

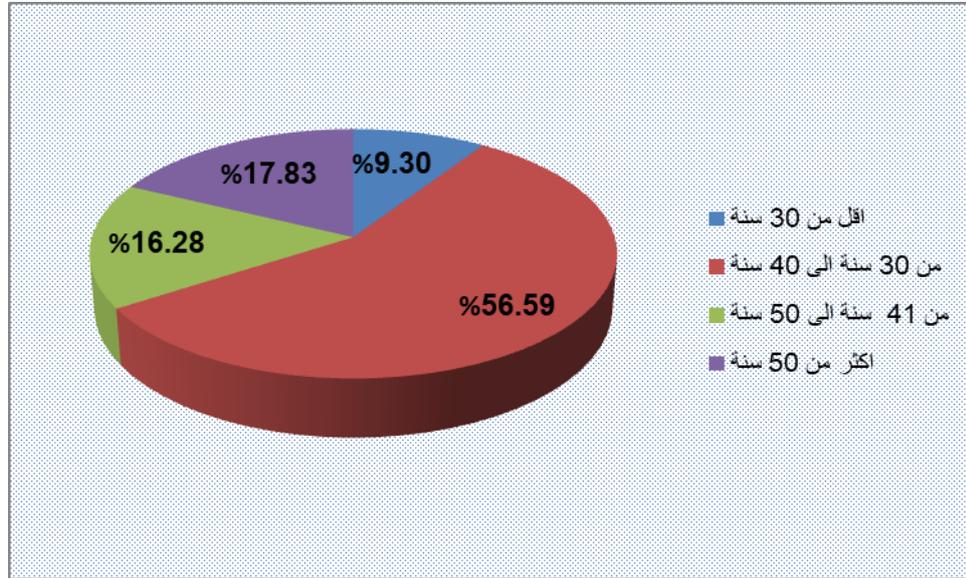
الجدول رقم(3-10): توزيع عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50	اكبر من 50 سنة	المجموع
التكرار	12	73	21	23	129
النسبة%	9.30%	56.59%	16.28%	17.83%	100%

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل الآتي يوضح توزيع العينة حسب السن:

الشكل رقم(3-3): توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال شكل توزيع النسب حسب السن لأفراد العينة أن المؤسسات قيد الدراسة تعتمد على فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و40 سنة وهذا مؤشر على تحمل الشباب لمسؤولية التسيير في المؤسسات قيد الدراسة، بنسبة مئوية بلغت 56.59%. بمجموع قدر ب 73 فرد، ثم يليها الفئة التي تتراوح اعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 17.83%، ثم الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و50 سنة، واخيرا الفئة الأقل من 30 سنة.

3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

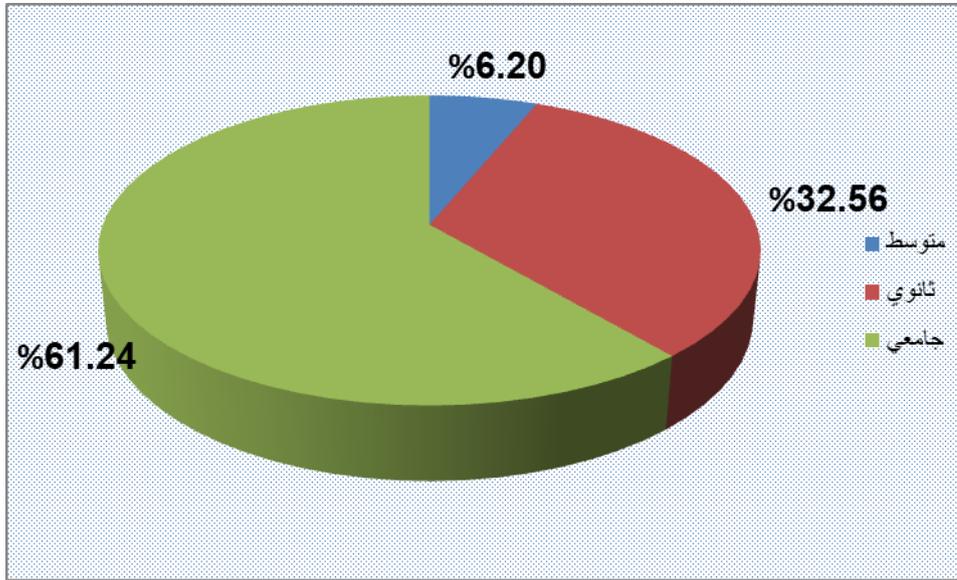
الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	8	42	79	129
النسبة%	6.20%	32.56%	61.24%	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

الشكل الآتي يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل والجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة مئوية قدرت بـ 61.24%، أما الفئة الثانية لديهم مستوى نوي حيث بلغت نسبتهم 32.56%، وجاءت فئة مستوى متوسط في المرتبة الثالثة بنسبة 6.20%، رغم هذه الفئة متواجدة في المؤسسات ولكن لديهم نواب ومساعدين ذو مستوى جامعي.

4- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة:

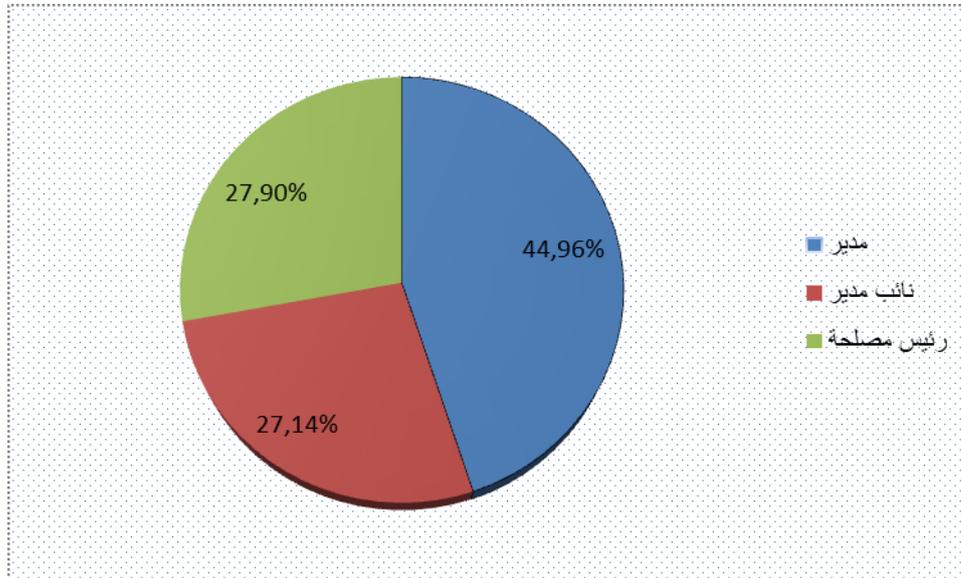
الجدول رقم(3-12): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	مدير	نائب مدير	رئيس مصلحة	المجموع
التكرار	58	35	36	129
النسبة%	44.96%	27.14%	27.90%	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

الشكل الآتي يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة:

الشكل رقم(3-5): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب

أما الملاحظات في ما يخص الوظيفة فان الإدارة العليا المتمثلة في المسمى الوظيفي مدير بلغت نسبة 44.96%، في حين بلغت نسبة 27.14% المتمثلة في المسمى الوظيفي نائب مدير ، اما رئيس مصلحة فقد بلغت 27.90%.

5- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

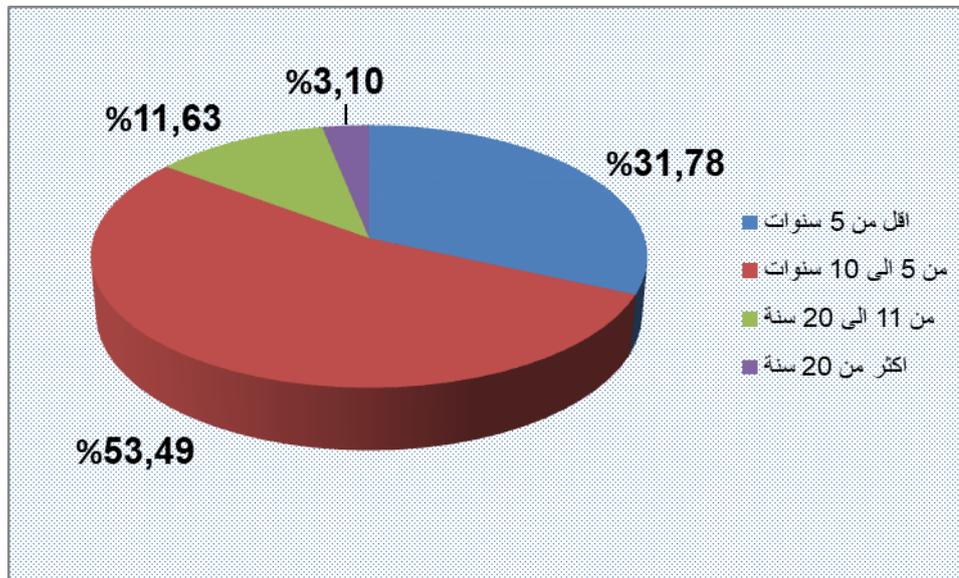
الجدول رقم(3-13): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	اقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنة	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	41	69	15	4	129
النسبة	31.78%	53.49%	11.63%	3.10%	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج SPSS

الشكل الآتي يوضح توزيع العينة حسب الخبرة:

الشكل رقم(3-6): توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب

أما خبرة أفراد العينة نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 53.49% من أفراد العينة خبرتهم بين 5 سنوات و 10 سنوات في حين ان هناك 11.63% تتراوح خبرتهم بين 11 سنوات و 20 سنة، اما الذين تفوق خبرتهم 20 سنة فكانوا بنسبة 3.10%.

ثانيا: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية

اشتمل هذا المتغير على ثلاثة أبعاد والتي سوف نقوم بتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من ابعاد المتغير التابع وهو نظم المعلومات الاستراتيجية.

1- المعلومات: العبارات المتعلقة ببعد المعلومات للمتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية

الجدول رقم (3-14): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد للمعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتم الإدارة العليا لمعلومات الاستراتيجية في المؤسسة.	4.12	0.750
02	تستخدم المعلومات الاستراتيجية في استباق المشكلة.	4.12	0.800
03	تستخدم المعلومات الاستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	4.20	0.754
04	هناك معلومات اعلامية ومعلومات تقييمية في الوحدات والاقسام.	4.05	0.764
05	تسهل المعلومات الاستراتيجية عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.09	0.712
06	خذ المعلومات الاستراتيجية قيما متنوعة على مستوى الاستخدام.	4.14	0.693
07	تسهل المعلومات الاستراتيجية أداء العمليات الحاسبية والانشطة المالية.	4.22	0.649
08	تحصل المؤسسة على معلومات كمدخلات من البيئة الداخلية والخارجية وتعالجها لاستخدامها في أعمالها.	4.42	0.693
	المجموع	4.17	0.437

المصدر: من إعداد الطالب لاعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

حقق بعد المعلومات المكون لنظم المعلومات الإستراتيجية متوسطا حسابيا بلغ 4.17، وهذا يدل على أن المؤسسات قيد الدراسة تتم لمعلومات الإستراتيجية ، وهناك تواجد لهذه المعلومات على مستوى هذه المؤسسات، وكذلك تفسر مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة لمعلومات الإستراتيجية والدور الذي تلعبه في مختلف العمليات والمستويات الإدارية، في حين كان الانحراف المعياري قد بلغ 0.437، اي ان هناك تشتت ضعيف حول المتوسط الحسابي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان درجة الموافقة على فقرات بعد المعلومات، تراوحت بين أدنى قيمة 4.05 التي تواجدها في المجال (3.40-4.19)، الذي يعني موافق، أما أعلى قيمة فكانت 4.42 التي تواجدها في مجال

موافق تماما(4.20 - 5.00) نلاحظ العبارة رقم 08 جاءت على متوسط حسابي(4.42)، وانحراف معياري (0.693) وهي نسبة قبول مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لديها معلومات إستراتيجية، أي تحصل المؤسسة على معلومات كمدخلات من البيئة الداخلية والخارجية وتعالجها لاستخدامها في أعمالها، وإذا ما نظر إلى البيئات الديمغرافية نجد ان 79.85% يشغلون المسمى الوظيفي مدير و ئب مدير ، وهذه المعلومات عن البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات يحتاج اليها كل من المدراء ونوابهم في أداء مهامهم، أما الفقرات الاخرى فقد انقسمت إلى قسمين قسم تراوح المتوسط الحسابي بين 4.20 و 4.22 وهي الفقرتين رقم 03 و 07 على التوالي وجاءت لتؤكد كذلك حرص المؤسسات قيد الدراسة على الاهتمام لمعلومات الاستراتيجية، أما القسم الثاني فقد تراوح المتوسط الحسابي بين 4.05 و 4.14، ليوضح الدور الكبير الذي تلعبه المعلومات في المؤسسات قيد الدراسة.

2- الأفراد: العبارات المتعلقة ببعيد الأفراد للمتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية.

الجدول رقم (3-15): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعيد الأفراد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية لإدارة وتشغيل نظام المعلومات الاستراتيجية الخاص بها	4.14	0.768
10	هناك متخصصون من محللين ومبرمجين لتشغيل نظام المعلومات الاستراتيجية.	4.13	0.711
11	يشارك الإداريون في إدارة نظام المعلومات الاستراتيجية.	4.05	0.764
12	هناك مسؤولون خاصون لمعالجة المعلومات الاستراتيجية.	4.09	0.755
13	تهتم المؤسسة لأفراد ذو خبرة وتبحث عن أصحاب المهارات واصحاب الاختصاص.	4.10	0.705
	المجموع	4.10	0.496

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية جاءت متقاربة، فقد بلغ أعلى متوسط الحسابي 4.14 الخاص بعبارة (تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية لإدارة وتشغيل نظام المعلومات الاستراتيجية الخاص بها)، وهذا يدل على أن المؤسسات قيد الدراسة تعطي أهمية كبيرة للأفراد لتشغيل نظام المعلومات الاستراتيجية للاستفادة من

المعلومات الإستراتيجية إلى أقصى حد، وتليها العبارة (هناك متخصصون من محللين ومبرمجين لتشغيل نظام المعلومات الاستراتيجي)، بمتوسط حسابي 4.13، وهذا يشير إلى ان المؤسسات قيد الدراسة تولي اهتمام لأفراد المتخصصين لتشغيل نظام المعلومات الاستراتيجي.

هذه المتوسطات جاءت متقاربة دلالة على أن الأفراد يلعبون دور هام في هذا النظام، وفي المؤسسات قيد الدراسة. **3-تكنولوجيا المعلومات:** العبارات المتعلقة ببعدها تكنولوجيا المعلومات للمتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية.

الجدول رقم (3-16): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها تكنولوجيا المعلومات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0.655	4.09	تتوفر المؤسسة على بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات.	14
0.811	4.15	تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الحواسيب للقيام لأعمال	15
0.625	4.32	تقدم تكنولوجيا المعلومات الدعم للمؤسسة في الوصول للمعلومات وتحليلها	16
0.742	4.26	إستخدام احدث التكنولوجيات في العمل اليومي	17
0.676	4.22	تتوافق الأجهزة المتواجدة في المؤسسة مع حجم وطبيعة العمل	18
0.725	4.12	تتماز ادارة المؤسسة بقدرتها على تنفيذ خططها من خلال ما تملكه من تكنولوجيا المعلومات	19
0.724	4.23	تساهم تكنولوجيا المعلومات في التقليل من تكاليف المعاملات	20
0.804	3.87	تستثمر المؤسسة في تكنولوجيا المعلومات لمواكبة التطورات	21
0.406	4.15	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

حقق بعددها تكنولوجيا المعلومات متوسطا حسابيا قدر ب(4.15)، والذي عكس مدى إهتمام المؤسسات قيد الدراسة بتكنولوجيا المعلومات وما يمكن ان تساهم في أداء المنظمة ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.406) ، والذي عكس تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

حيث يبين الجدول اعلاه ان عبارة (تقدم تكنولوجيا المعلومات الدعم للمؤسسة في الوصول للمعلومات وتحليلها)، التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة ب (4.32)، وهذا يعني ان تكنولوجيا المعلومات تقدم الدعم اللازم للوصول إلى المعلومات وتساعد كذلك في تحليل هذه المعلومات والاستفادة منها، اما قي العبارات فقد جاءت كلها لتؤكد مساهمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات.

والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجي

الجدول رقم (3-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجي
0.437	4.17	المعلومات
0.496	4.10	الأفراد
0.406	4.15	تكنولوجيا المعلومات
0.379	4.14	المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجي)

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات بر مج SPSS.22

ومن خلال العرض والتحليل، يظهر أنّ مستوى تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي كان مقبولاً، وبمستوى الطموح المطلوب، وهذا من منظور الاهتمام لمعلومات الاستراتيجية والحصول عليها، وكذلك الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات ومدى الدور الذي تلعبه في هذه المؤسسات، كل هذا دون إغفال الدور الذي يلعبه الأفراد لتشغيل هذا النظام ويعود هذا الاستنتاج إلى المتوسطات الحسابية العالية التي حققتها أغلب الفقرات.

ثالثاً: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد أداء المنظمة

اشتمل هذا المتغير على خمسة أبعاد والتي سوف نقوم بتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من ابعاد المتغير التابع وهو أداء المنظمة

1-الاستراتيجية: العبارات المتعلقة ببعد الاستراتيجية للمتغير التابع أداء المنظمة

الجدول رقم (3-18): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة المعالم .	4.12	0.797
23	أفراد المؤسسة يفهمون ويلتزمون لاستراتيجية.	4.24	0.818
24	سلوكيات المدراء تتوافق مع الاستراتيجية المتبعة.	4.12	0.839
25	تتوافق الخطة الاستراتيجية لنظم المعلومات مع ما هو محدد في استراتيجية المؤسسة	4.14	0.693
26	تستخدم المؤسسة البيئات والمعلومات لوضع الاستراتيجيات المستقبلية.	4.27	0.788
27	يساهم جميع أفراد المؤسسة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة.	4.05	0.759
	المجموع	4.15	0.523

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لبعده الإستراتيجية جاء بقيمة (4.15)، وهذا يعني أن المؤسسات قيد الدراسة تعتمد على إستراتيجية في أداء مهامها، و انحراف معياري (0.523)، والذي عكس تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

إذا ما لاحظنا المتوسطات الحسابية فنجد أن العبارة رقم 26 جاءت بمتوسط حسابي على قيمة والتي قدرت (4.27)، والذي يفسر أن المؤسسات قيد الدراسة تضع استراتيجيات لإعتماد على المعلومات والبيئات، وهذا يعكس ما جاء في بعد المعلومات لنظم المعلومات الإستراتيجية واهتمام المؤسسات قيد الدراسة لمعلومات المتواجدة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات.

تليها العبارة رقم 23 بمتوسط حسابي (4.24) وهي في مجال موافق تماماً والتي تقود إلى أن أفراد مؤسسات قيد الدراسة والمكونين من القيادة العليا لديهم دراية إستراتيجية مؤسساتهم كما لديهم أيضاً التزامات نحو هذه الاستراتيجيات، وجاءت قيم قي العبارات في مجال موافق، أي أفراد المؤسسات قيد الدراسة يوافقون ويفهمون إستراتيجية مؤسساتهم، ويساهمون في تنفيذها.

2- القيادة: العبارات المتعلقة ببعده الاستراتيجية للمتغير التابع أداء المنظمة.

الجدول رقم (3-19): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
0.756	3.92	هناك علاقة جيدة بين الموظف والمشرف المباشر عليه.	28
0.670	4.14	تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يلبون احتياجات العملاء.	29
0.728	4.03	تمتلك المؤسسة قيادة على مستوى الوحدات والاقسام.	30
0.680	4.12	سلوك وأداء القيادة يحفز الأفراد على تقديم أداء مميز في المؤسسة.	31
0.651	4.51	لقيادة المؤسسة قوة اقناع الموظفين لبذل جهودهم لنجاح المؤسسة	32
0.696	4.45	قادة المؤسسة ذو سلوك متميز يسهل أداء الاعمال .	33
0.430	4.19	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات بر مج SPSS.22

بلغ المتوسط الحسابي لبعء القيادة قيمة (4.19) وهي في مجال موافق، وهذا يفسر سعي قيادة المؤسسات قيد الدراسة إلى وضع بصماتهم في تسيير مؤسساتهم وفق التوجهات الجديدة للتسيير، والانفتاح على جميع آراء الأفراد المكونين للمؤسسة وهذا لاحظناه من خلال المقابلات مع المدراء ونواب المؤسسات قيد الدراسة، اما قيمة الانحراف المعياري قدرت ب (0.430)، والذي عكس تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

من خلال قيم المتوسطات الحسابية فإن العبارات رقم 31 و 33 جاءت بقيم مرتفعة وهي على التوالي (4.51) و(4.45)، وهذا يدل على طبيعة الأفراد المستجوبين (المدراء ونوابهم)، وكذلك على اهميتهم كقيادة في التأثير على العمال في المؤسسات قيد الدراسة، اما قي القيم فكانت كلها في مجال موافقة افراد عينة الدراسة على سلوك وأداء القيادة.

3-الموهبة: العبارات المتعلقة ببعء الموهبة للمتغير التابع أداء المنظمة.

الجدول رقم (3-20): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الموهبة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
34	تمتلك المؤسسة مواهب وتهتم بها	2.83	0.708
35	هناك ادارة خاصة للتعاقد مع المواهب	2.78	0.877
36	تضع المؤسسة برامج ودورات تكوينية للمواهب التي تمتلكها	3.63	0.902
37	تمنح المؤسسة الامتيازات لذوي الافكار الخلاقة والمبدعة	3.70	0.735
38	تستقطب المؤسسة اصحاب الشهادات الاكاديمية والمهنية ذوي الإبداع	4.16	0.592
	المجموع	3.41	0.536

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

حقق بعد الموهبة متوسطا حسابيا بلغ (3.41)، وجاءت ضمن مجال موافق، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.536)، والذي عكس تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

العبرة رقم 34 و 35 بلغ قيمة المتوسط الحسابي لكليهما (2.83) و (2.78) على التوالي وتفيد هذه القيم أن المؤسسات قيد الدراسة لا تمتلك مواهب ولا تحاول البحث عنهم، وهذا راجع إلى ان هذه المؤسسات تهتم فقط للمواهب التي تمتلكها دون البحث عن مواهب جديدة، ومن خلال المقابلات مع المدراء اتضح أن هذه المؤسسات ليس لديها اتصال مع الجامعة ولا معاهد التكوين لتدعيم مؤسساتهم لمواهب.

4-الثقافة: العبارات المتعلقة ببعده الثقافة للمتغير التابع أداء المنظمة.

الجدول رقم (3-21): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الثقافة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
39	تمتلك المؤسسة ثقافة خاصة بما يشعر بها افراد المؤسسة	4.10	0.716
40	يميل الموظفون إلى الولاء لمنظمتهم ويشاركون في الاحداث الاجتماعية	4.01	0.690
41	يشعر افراد المؤسسة لانتماء والفخر والاعتزاز بمؤسستهم	4.15	0.686
42	يعبر افراد المنظمة بكل حرية عن آرائهم حول العمليات داخل المؤسسة	4.02	0.852

0.804	3.96	يتمتع الموظفون بحرية استخدام تقديريهم الشخصي	43
0.690	4.18	تمتلك المؤسسة قيم اخلاقية قوية وتسعى للحفاظ على هذه القيم	44
0.468	4.06	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

حققت بعد الثقافة متوسط حسابي بقيمة (4.06)، وهو متوسط حسابي ذو قيمة مقبولة، دلالة على دور الثقافة في المؤسسات قيد الدراسة وكذلك اهتمام أفراد العينة بثقافة مؤسستهم النابع من الانتماء والولاء، فقد جاءت عبارة (تمتلك المؤسسة قيم اخلاقية قوية وتسعى للحفاظ على هذه القيم)، على قيمة للمتوسط الحسابي (4.18)، تليها عبارة (يشعر افراد المؤسسة لانتماء والفخر والاعتزاز بمؤسستهم) بمتوسط حسابي (4.15) وهي قيمة تقع في مجال موافق، دلالة على موافقة افراد عينة الدراسة، فالانتماء للمؤسسة هو الذي يوصلها إلى الأداء المطلوب، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.468)، والذي عكس تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

5- السوق(العملاء): العبارات المتعلقة ببعده الثقافة للمتغير التابع أداء المنظمة.

الجدول رقم (3-22): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده السوق(العملاء)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
45	تعطي المؤسسة تحفيزات للعاملين عند تغطيتهم لعدد كبير من العملاء.	4.27	0.715
46	تضع المؤسسة العملاء في الإهتمام الأول.	4.36	0.661
47	تحافظ المؤسسة على عملائها وتبحث عن عملاء جدد.	4.22	0.721
48	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن عملائها.	4.16	0.655
49	لدى المؤسسة رؤية واضحة عن احتياجات عملائها.	4.17	0.811
50	تركز المؤسسة على ما هو افضل للعميل بدلا من الافضل للمؤسسة.	4.30	0.669
	المجموع	4.24	0.447

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

حققت هذه العملية متوسطا حسابيا بلغ (4.24)، وجاءت ضمن الموافقة المرتفعة، وهذا يفسر السعي الدائم والمتواصل للمؤسسات قيد الدراسة إلى تحقيق أكبر عدد من العملاء، وكان هناك تشتت ضعيفا في قيم الإجابات حول المتوسط الحسابي إذ قدر انحرافها ب (0.447).

جاءت كلا من العبارة 46 و العبارة 50 بدرجة موافقة مة، وبتوسط حسابي بقيمة (4.36) و (4.30) على التوالي، وهذا يدل على ان الاهتمام لعميل من اولي الأولوت في المؤسسات قيد الدراسة وهذا بوضع قاعدة بيانات للعملاء ، مع تشجيع العاملين على تغطية عدد أكبر من العملاء.

والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد أداء المنظمة

الجدول رقم(3-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد أداء المنظمة

أبعاد أداء المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستراتيجية	4.15	0.523
القيادة	4.19	0.430
الموهبة	3.41	0.536
الثقافة	4.06	0.468
السوق (العملاء)	4.24	0.447
المتغير التابع (أداء المنظمة)	4.03	0.425

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

من خلال العرض والتحليل، يتضح أن أداء المنظمة متوفر بدرجة موافق، و لمستوى المطلوب، ومن هذا يمكن استخلاص ان دراسة الأداء بعاده الخمسة قد أدت إلى كيد وجود أداء في المؤسسات قيد الدراسة ، وهذا من خلال عملية تحليل المتوسطات الحسابية التي جاءت مرتفعة في أغاب العبارات، أما المتوسط الكلي للمتغير التابع (أداء المنظمة)، جاء بقيمة (4.03)، وهي قيمة تقع في مجال موافق، وكان هناك تشتتاً ضعيفاً في قيم الإجابات حول المتوسط الحسابي إذ قدر انحرافها ب (0.425).

مما تقدم وعلى المستوى الإجمالي للمتغيرات يمكن القول ان متغيرات الدراسة تدرجت وفق المتوسطات

الحسابية على النحو التالي:

- سجل متغير نظم المعلومات الإستراتيجية أعلى متوسط حسابي، تلاه أداء المنظمة
- حقق متغير نظم المعلومات الإستراتيجية اقل انحراف معياري، أي اقل تشتت للقيم عن متوسطاتها الحسابية ثم تلاه متغير أداء المنظمة.
- جاءت الانحرافات المعيارية في الحمل ضعيفة على مستوى المتغيرات هذا كيد على أن قيم المتوسطات الحسابية كانت معبرة بدرجة مقبولة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات والنتائج المحصل عليها

قام الباحث اختبار فرضيات الدراسة على المؤسسات قيد الدراسة من خلال عرض نتائج الترابط وعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

أولاً: علاقة الارتباط بين أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية وأبعاد أداء المنظمة

فيما يلي عرض لنتائج ارتباط أبعاد المتغير المستقل (نظم المعلومات الإستراتيجية)، مع كل بعد من أبعاد أداء المنظمة (الإستراتيجية ، القيادة ، المهوبة، الثقافة، والسوق).

1- علاقة الارتباط بين الإستراتيجية وأبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية:

معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل نظم معلومات الاستراتيجيه (المعلومات، والأفراد، وتكنولوجيا المعلومات) وبعد الاستراتيجيه للمتغير التابع أداء المنظمة.

الجدول رقم(3-24): معاملات الارتباط بين الاستراتيجيه وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجيه

نظم المعلومات الاستراتيجيه	المعلومات	الأفراد	تكنولوجيا المعلومات
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
** 0.551	** 0.697	**0.498	** 0.537
القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG
0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات بر مج SPSS.22

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد نظم معلومات الاستراتيجيه وبعد الاستراتيجيه حيث جاءت العلاقات طردية قوية على معامل ارتباط للمعلومات بقيمة (0.697)، يليه نظم المعلومات الاستراتيجيه بقيمة (0.551)، يليه بعد تكنولوجيا المعلومات بقيمة (0.537)، وأدنى قيمة ارتباط كانت لبعد الأفراد بقيمة (0.498)، وجميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01).

2- علاقة الارتباط بين القيادة وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجيه:

معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل نظم معلومات الاستراتيجيه (المعلومات، والأفراد، وتكنولوجيا المعلومات) وبعد القيادة للمتغير التابع أداء المنظمة.

الجدول رقم (3-25): معاملات الارتباط بين القيادة وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية

تكنولوجيا المعلومات	الأفراد	المعلومات	نظم المعلومات الاستراتيجية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	
** 0.420	**0.324	** 0.301	** 0.406	
القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG	القيادة
0.000	0.000	0.001	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية وبعد القيادة حيث:

جاءت جميع العلاقات طردية متوسطة؛

أعلى معامل ارتباط لتكنولوجيا المعلومات بقيمة (0.420)، يليه نظم المعلومات الاستراتيجية بقيمة (0.406) يليه بعد الأفراد بقيمة (0.324)؛

أدنى قيمة ارتباط كان لبعد المعلومات بقيمة (0.301)؛

جميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01).

3- علاقة الارتباط بين المهوبة وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية:

معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل نظم معلومات الاستراتيجية (المعلومات، والأفراد، وتكنولوجيا المعلومات) وبعد المهوبة للمتغير التابع أداء المنظمة.

الجدول رقم (3-26): معاملات الارتباط بين بين المهوبة وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية

تكنولوجيا المعلومات	الأفراد	المعلومات	نظم المعلومات الاستراتيجية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	المهوبة
0.053	-0.009	0.032	0.033	
القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG	
0.551	0.919	0.716	0.709	

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات بر مج SPSS.22

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية وبعد المهوبة لأداء المنظمة حيث جاءت جميع قيم Sig أكبر من 0.05 وهذا معناه لا يوجد هناك علاقة ارتباط بين أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية وبعد المهوبة.

4- علاقة الارتباط بين الثقافة وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية:

معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل نظم معلومات الاستراتيجية (المعلومات، والأفراد، وتكنولوجيا المعلومات) وبعد الثقافة للمتغير التابع أداء المنظمة.

الجدول رقم (3-27): معاملات الارتباط بين بين الثقافة وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية

تكنولوجيا المعلومات	الأفراد	المعلومات	نظم المعلومات الاستراتيجية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	الثقافة**
0.121	**0.643	**0.528	**0.738	
القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG	
0.171	0.000	0.009	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات بر مج SPSS.22

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد نظم معلومات الاستراتيجية وبعد الثقافة حيث: جاءت جميع العلاقات طردية مرتفعة، إلا تكنولوجيا المعلومات لا توجد هناك علاقة إرتباط

- أعلى معامل ارتباط لنظم المعلومات الاستراتيجية بقيمة (0.738)، يليه الأفراد بقيمة (0.643)، يليه بعد المعلومات بقيمة (0.528)؛
- معامل ارتباط تكنولوجيا المعلومات بقيمة (0.121)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وهذا معناه لا يوجد ارتباط.

أما المعاملات الأخرى ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01).

5- علاقة الارتباط بين السوق (العملاء) وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية:

معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل نظم لمعلومات الاستراتيجية (المعلومات، والأفراد، وتكنولوجيا المعلومات) وبعد السوق (العملاء) للمتغير التابع أداء المنظمة.

الجدول رقم (3-28): معاملات الارتباط بين السوق (العملاء) وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية

نظم المعلومات الاستراتيجية	المعلومات	الأفراد	تكنولوجيا المعلومات	السوق (العملاء)
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	
**0.777	**0.671	**0.563	*0.184	
القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG	
0.001	0.002	0.003	0.037	

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد نظم لمعلومات الاستراتيجية وبعد السوق (العملاء)، حيث جاءت العلاقات طردية قوية على معامل ارتباط لنظم المعلومات الاستراتيجية بقيمة (0.777)، يليه المعلومات بقيمة (0.671)، يليه بعد الأفراد بقيمة (0.563)، وجميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01). وأدنى قيمة ارتباط كانت لبعد تكنولوجيا المعلومات بقيمة (0.184)، وهي علاقة ضعيفة نوعاً ما، ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

6- علاقة الارتباط بين الأداء وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية:

معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل نظم معلومات الاستراتيجية (المعلومات، والأفراد، وتكنولوجيا المعلومات) والمتغير التابع أداء المنظمة.

الجدول رقم (3-29): معاملات الارتباط بين الأداء وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية

تكنولوجيا المعلومات	الأفراد	المعلومات	نظم المعلومات الاستراتيجية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	الأداء
*0.516	**0.495	** 0.479	**0.577	
القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG	القيمة SIG	
0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد نظم معلومات الاستراتيجية وبعد الأداء حيث جاءت جميع العلاقات طردية قوية على معامل ارتباط لنظم المعلومات الاستراتيجية بقيمة (0.577)، يليه تكنولوجيا المعلومات بقيمة (0.516)، يليه بعد الأفراد بقيمة (0.495)، وأدنى قيمة ارتباط كانت لبعده المعلومات بقيمة (0.479)، وجميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

في دراسة العلاقة التأثيرية بين متغيرين، نستعمل نماذج الانحدار وتطبيقاته، للتعرف على طبيعة العلاقة، أو مدى التأثير الحاصل بين المتغير المستقل والمتغير التابع. سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط من أجل تمثيل العلاقة بين المتغير التابع بعد الاستراتيجية و المتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية على شكل معادلة خطية من شكل:

$$\text{المتغير التابع} = \alpha + \beta \times \text{المتغير المستقل}$$

1-الفرضية الأولى:

أفادت هذه الفرضية بـ:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على استراتيجية المنظمة.

ظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 55.297 بدلالة (0.000)، أصغر من مستوى (0.01)، (أنظر الملحق رقم 26)

الجدول رقم (3-30): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على إستراتيجية المنظمة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة المحسوبة	T	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	قيمة الجدولية (T)
الثابت	0.995	2.331		0.021	0.303	0.298	1.962
نظم المعلومات الاستراتيجية	0.762	3.068		0.000			

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

من نتائج اختبار الانحدار الخطي ، يمكن استخلاص ما يلي:

أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن منحى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية (المتغير المستقل) والاستراتيجية (المتغير التابع).

$$\text{الاستراتيجية} = 0.995 + 0.762 \times \text{نظم المعلومات الاستراتيجية}$$

- تعني هذه المعادلة ان المتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية يفسر التغير الذي يحدث في المتغير التابع لنسبة المقابلة له، أي أن التغير الحاصل في وحدة واحدة من نظم المعلومات الاستراتيجية يؤدي إلى تغير بقيمة 0.762 في استراتيجية المنظمة.

- معامل التحديد (R^2) يساوي 0.303، ومعامل التحديد (R^2) المعدل يساوي 0.298، وهذا يعني ان 29.8% من التغير في استراتيجية المنظمة (المتغير التابع)، تم تفسيره من المتغير المستقل ، والنسبة المتبقية (70.2%) قد ترجع إلى عوامل اخرى قد تؤثر على استراتيجية المنظمة، كما أن نسبة التفسير هي نسبة مرتفعة وذات أهمية عملية يجب

الاهتمام بنظم المعلومات الاستراتيجية داخل المؤسسات قيد الدراسة لوضع وتطوير استراتيجيات ملائمة للمؤسسات.

- من نتائج التحليل، نستخلص أنه يوجد ثير ذات دلالة معنوية لنظم المعلومات الاستراتيجية على استراتيجية المؤسسات الصناعية قيد الدراسة .

2-الفرضية الثانية:

أفادت هذه الفرضية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على قيادة المنظمة.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 25.079 بدلالة (0.000)، أصغر من مستوى (0.01). (أنظر الملحق رقم 27)

الجدول رقم (3-31): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على قيادة المنظمة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة T	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	قيمة الجدولية (T)
الثابت	2.277	5.921	0.000	0.165	0.158	3.300
نظم المعلومات الاستراتيجية	0.462	5.008	0.000			

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

من نتائج اختبار الانحدار الخطي في الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يدل على أن منحى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية (المتغير المستقل) والقيادة (المتغير التابع) من خلال هذه المعادلة:

$$\text{القيادة} = 2.277 + 0.462 \times \text{نظم المعلومات الاستراتيجية}$$

- تعني هذه المعادلة ان المتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية يفسر التغير الذي يحدث في المتغير التابع لنسبة المقابلة له، أي أن التغير الحاصل في وحدة واحدة من نظم المعلومات الاستراتيجية يؤدي إلى تغير بقيمة 0.462 في قيادة المؤسسة.

- معامل التحديد (R^2) يساوي 0.165، ومعامل التحديد (R^2) المعدل يساوي 0.158، وهذا يعني ان 15.8% من التغير في قيادة المنظمة (المتغير التابع)، تم تفسيره من المتغير المستقل، والنسبة المتبقية (84.2%) قد ترجع إلى عوامل اخرى قد تؤثر على القيادة في المؤسسة.

- من نتائج التحليل، نستخلص أنه يوجد ثير ذات دلالة معنوية لنظم المعلومات الاستراتيجية على القيادة في المؤسسات الصناعية قيد الدراسة.

3- الفرضية الثالثة:

أفادت هذه الفرضية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على مواهب المنظمة.

- أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار غير معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 0.140 بدلالة (0.709)، أكبر من مستوى (0.01). (أنظر الملحق رقم 28).

- لا يوجد ثير للمتغير نظم المعلومات الاستراتيجية على المتغير التابع الموهبة في المؤسسات قيد الدراسة، لا نستطيع التنبؤ لمتغير التابع من خلال المتغير المستقل.

- من نتائج التحليل، نستخلص لا يوجد ثير ذات دلالة معنوية لنظم المعلومات الاستراتيجية على المواهب في المؤسسات الصناعية قيد الدراسة.

4- الفرضية الرابعة:

أفادت هذه الفرضية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على ثقافة المنظمة.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 5.773 بدلالة (0.018)، أصغر من مستوى (0.05). (أنظر الملحق رقم 29)

الجدول رقم (3-32): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على ثقافة المنظمة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة المحسوبة	T القيمة الاحتمالية	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة الجدولية (T)
الثابت	2.998	6.694	0.000	0.043	0.036	3.300
نظم المعلومات الاستراتيجية	0.258	2.403	0.018			

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

من نتائج اختبار الانحدار الخطي في الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يدل على أن منحى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية (المتغير المستقل) والثقافة (المتغير التابع) من خلال هذه المعادلة:

$$\text{الثقافة} = 2.998 + 0.258 \times \text{نظم المعلومات الاستراتيجية}$$

- تعني هذه المعادلة ان المتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية يفسر التغير الذي يحدث في المتغير التابع لنسبة المقابلة له، أي أن التغير الحاصل في وحدة واحدة من نظم المعلومات الاستراتيجية يؤدي إلى تغير بقيمة 0.258 ثقافة المؤسسة.

- معامل التحديد (R²) يساوي 0.043، ومعامل التحديد (R²) المعدل يساوي 0.036، وهذا يعني ان 3.6% من التغير في استراتيجية المنظمة (المتغير التابع)، تم تفسيره من المتغير المستقل، وهي نسبة ضعيفة جدا تكاد تكون منعدمة ولهذا فإن نظم المعلومات الاستراتيجية لا تؤثر ثير كبير على ثقافة المؤسسات قيد الدراسة.

- هناك متغيرات أخرى تدخل في التأثير على ثقافة المؤسسات قيد الدراسة.

- من نتائج التحليل، نستخلص أنه يوجد ثير ذات دلالة معنوية لنظم المعلومات الاستراتيجية على ثقافة المؤسسات الصناعية قيد الدراسة.

5-الفرضية الخامسة:

أفادت هذه الفرضية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على السوق (العملاء) المنظمة.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 10.550 بدلالة (0.001)، أصغر من مستوى (0.01). (أنظر الملحق رقم 30)

الجدول رقم (3-33): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على السوق (العملاء) في المنظمة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة المحسوبة	T	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	معامل التحديد	قيمة الجدولية (T)
الثابت	2.887	6.865		0.000	0.077	0.069	3.300
نظم المعلومات الاستراتيجية	0.328	3.248		0.001			

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

من نتائج اختبار الانحدار الخطي في الجدول أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يدل على أن منحى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية (المتغير المستقل) والسوق (العملاء) المتغير التابع، من خلال هذه المعادلة:

$$\text{السوق} = 2.887 + 0.328 \times \text{نظم المعلومات الاستراتيجية}$$

- تعني هذه المعادلة ان المتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية يفسر التغير الذي يحدث في المتغير التابع لنسبة المقابلة له، أي أن التغير الحاصل في وحدة واحدة من نظم المعلومات الاستراتيجية يؤدي إلى تغير بقيمة 0.328 في الحصة السوقية المؤسسة.

- معامل التحديد (R^2) قيمته 0.077، ومعامل التحديد (R^2) المعدل قيمته 0.069، وهذا يعني ان 6.9% من التغير في الحصة السوقية للمنظمة (المتغير التابع)، تم تفسيره من المتغير المستقل، وهي نسبة ضعيفة ولهذا فإن نظم المعلومات الاستراتيجية لا تعطي تفسير كبير للحصة السوقية المؤسسات قيد الدراسة.

- هناك متغيرات أخرى تدخل في التأثير على الحصة السوقية في المؤسسات قيد الدراسة، ربما المؤسسات تحتاج إلى نوع آخر من المعلومات يمكن أن تكون المعلومات التسويقية.
- من نتائج التحليل نستخلص أي أنه يوجد ثير ذات دلالة معنوية لنظم المعلومات الاستراتيجية على حصة السوقية المؤسسات الصناعية قيد الدراسة.

6- اختبار الفرضية الرئيسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على أداء المنظمة.

الجدول رقم (3-34): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء في المنظمة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة المحسوبة	T القيمة الاحتمالية	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	قيمة الجدولية (T)
الثابت	2.450	12.244	0.000	0.333	0.328	3.300
نظم المعلومات الاستراتيجية	0.383	7.966	0.000			

المصدر: من إعداد الطالب لإعتماد على مخرجات برمج SPSS.22

- أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 63.463 بدلالة (0.000)، أصغر من مستوى (0.01). (أنظر الملحق رقم 31).
- من نتائج اختبار الانحدار الخطي ، يمكن استخلاص ما يلي:
- أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يدل على أن منحى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية (المتغير المستقل) والأداء (المتغير التابع)، من خلال هذه المعادلة:

$$\text{معادلة الانحدار} = 2.450 + 0.383 \times \text{نظم المعلومات الاستراتيجية}$$

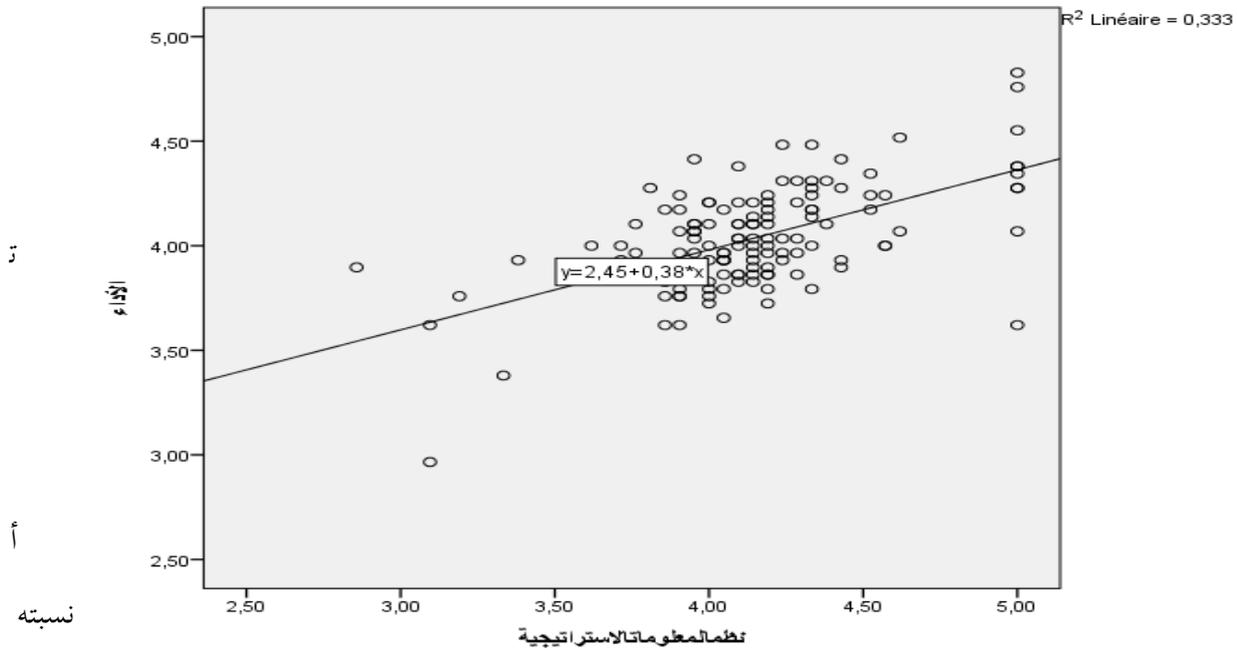
- تعني هذه المعادلة ان المتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية يفسر التغير الذي يحدث في المتغير التابع لنسبة المقابلة له، أي أن التغير الحاصل في وحدة واحدة من نظم المعلومات الاستراتيجية يؤدي إلى تغير بقيمة 0.383 في أداء المؤسسات قيد الدراسة.

- معامل التحديد (R^2) = 0.333، ومعامل التحديد (R^2) المعدل = 0.328، وهذا يعني ان 32.80% من التغير في أداء المنظمة (المتغير التابع)، تم تفسيره من المتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية.

4- إيجاد الرسم البياني بين متغيري الدراسة نظم المعلومات الاستراتيجية وأداء المنظمة:

توضيح العلاقة الخطية حيث نبرزها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-7): الرسم البياني لمتغيري الدراسة نظم المعلومات الاستراتيجية و أداء المنظمة



33.30%، من التغيرات الكلية التي تطرأ على المتغير التابع أداء المنظمة (y)، أما النسبة المتبقية والبالغة 66.70%، فتعود إلى متغيرات غير موجودة في دراستنا هذه.

ثالثاً: نتائج الدراسة

جاءت نتائج الدراسة التي وضعت في بداية البحث على النحو التالي:

أ: نتائج اختبار فروض الارتباط

1- علاقة الارتباط بين إستراتيجية المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية:

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية (0.05).

2- علاقة الارتباط بين قيادة المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية:

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين قيادة المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية (0.05).

3- علاقة الارتباط بين المهوبة في المنظمة و نظم المعلومات الاستراتيكية:

أظهرت النتائج الاحصائية عدم وجود علاقة ارتباط بين المهوبة في المنظمة و نظم المعلومات الاستراتيكية عند مستوى المعنوية (0.05).

4- علاقة الارتباط بين ثقافة المنظمة و نظم المعلومات الاستراتيكية:

أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط بين ثقافة المنظمة و نظم المعلومات الاستراتيكية عند مستوى المعنوية (0.05).

5- علاقة الارتباط بين سوق (عملاء) المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية:

أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط بين سوق (عملاء) المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية (0.05).

6- علاقة الارتباط بين أداء المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية:

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين أداء المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية (0.05).

ب : اختبار فروض التأثير

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على استراتيجية المنظمة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة تير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيكية واستراتيجية المنظمة عند مستوى المعنوية (0.05).

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على قيادة المنظمة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة تير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وقيادة المنظمة عند مستوى المعنوية (0.05).

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على مواهب المنظمة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي عدم وجود علاقة تير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية ومواهب المنظمة عند مستوى المعنوية (0.05).

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على ثقافة المنظمة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة تير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وثقافة المنظمة عند مستوى المعنوية (0.05).

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على سوق (عملاء) المنظمة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة تير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وسوق (عملاء) المنظمة عند مستوى المعنوية (0.05).

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على أداء المنظمة.

العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية وأداء المنظمة فكانت لشكل التالي:

$$\text{الأداء} = 2.450 + 0.383 \times \text{نظم المعلومات الاستراتيجية}$$

$$y = 2.45 + 0.38 * x \quad \text{وفق النموذج الخطي الآتي:}$$

خلاصة الفصل الثالث

لقد أرد من خلال هذه الدراسة الميدانية للمؤسسات الصناعية في ولاية تيسمسيلت، للتعرف على مدى ثير نظم المعلومات الاستراتيجية، لإضافة إلى واقع هذه النظم داخل المؤسسات الجزائرية، حيث تناولنا في المبحث الأول واقع القطاع الصناعي في الجزائر، في حين تناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثالث اهتم بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

تناولت الدراسة ثير نظم المعلومات الاستراتيجية على أداء المؤسسات الصناعية، والتي بينت إلى إهتمام المؤسسات لمعلومات الإستراتيجية، والدور الذي تلعبه في مختلف العمليات والمستويات الإدارية، وامتلاك المؤسسات قيد الدراسة كفاءات بشرية واهتمامها بهم خاص ذوي الاختصاص. أما تكنولوجيا المعلومات فهي تقدم الدعم اللازم للوصول إلى المعلومات وتساعد في تخزين وترتيب هذه المعلومات للاستفادة منها.

وقد بينت الدراسة وبعد تحليل مختلف البيئات الإحصائية تبين وجود ثير ذي دلالة معنوية لنظم المعلومات الاستراتيجية في أداء المؤسسات قيد الدراسة، من خلال ما توفره هذه النظم لقيادة المؤسسات قيد الدراسة في وضع الاستراتيجيات الملائمة لها، وكذلك تعزيز ثقافة هذه المؤسسات، وكسب عملاء جدد بتوسيع الحصة السوقية، حيث لم يكن هناك ثير لهذه النظم على مواهب المؤسسات قيد الدراسة.

خاتمه

يهدف هذا البحث إلى التعرف على التأثير الذي تمارسه نظم المعلومات الاستراتيجية على أداء المنظمة، حيث قسم الموضوع إلى قسمين، القسم الأول نظري يتناول موضوع نظم المعلومات الاستراتيجية والمفاهيم الأساسية المرتبطة به، وثير هذه النظم على أداء المنظمة من خلال الأبعاد المكونة لنظم المعلومات الاستراتيجية عتباره متغير مستقل هذه الأبعاد هي المعلومات والأفراد، وتكنولوجيا المعلومات، أما المتغير التابع فهو الأداء بعاده الخمسة المتمثلة في الاستراتيجية، والقيادة، والموهبة، والثقافة، والسوق (العملاء).

أما القسم الثاني فهو عبارة عن دراسة ميدانية تطبيقية على المؤسسات الصناعية المتواجدة على مستوى ولاية تيسمسيلت، وقد أوضحت الدراسة ثير نظم المعلومات الاستراتيجية على أداء المنظمة، وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الصناعية مجبرة على الإهتمام لمعلومات والمرور نحو عالم المعلومات. لقد كان الهدف من الدراسة هو معرفة ثير نظم المعلومات الاستراتيجية على أداء المؤسسات الصناعية، وكانت النتيجة هي وجود ثير لنظم المعلومات الاستراتيجية على أداء المنظمة.

تعتبر نظم المعلومات الاستراتيجية من النظم التي يجب ان تتواجد على مستوى كل منظمة وهذا للدور الذي تلعبه داخل المنظمة، وذلك من خلال توفير المعلومات الاستراتيجية في جميع المستويات، لإضافة إلى وجود نظام معلومات استراتيجي على مستوى المنظمة يعطيها دعما لتحسين أدائها، من خلال مساهمة هذا النظام في استغلال نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف، وكذلك الاستثمار في الفرص وتفادي التهديدات الخارجية. المنظمة بحاجة إلى معلومات حول أداء المنظمة، سواء كانت هذه المعلومات قبلية أو بعدية للقيام بالمنظمة ي نشاط من نشاطاتها، هذه المعلومات تساعدها في تقييم استراتيجيتها، ومثل أي شيء جديد تم استخدام نظم المعلومات للمنظمات لأول مرة كعنصر استراتيجي لتحسين إنتاجية المنظمة.

إن المنافسة الشرسة المتزايدة بين المنظمة في القرن الحادي والعشرين مصحوبة بزدة في حوسبة العمليات، مع المعالجة السريعة للبيانات وتدعيم الانتاجية بتكنولوجيا المعلومات كل هذا وأكثر جعل المنظمة في بحث متواصل ومتزايد عن البيئات والمعلومات ونظام يضبط عملية الحصول ومعالجة والاستفادة من هذه المعلومات. في الواقع، تعد أدوات تكنولوجيا المعلومات ضرورية الآن في معظم قطاعات الأعمال (البنوك والتأمين والخدمات وما إلى ذلك).

أ- النتائج العامة للدراسة:

جاءت نتائج الدراسة التي وضعت في بداية البحث على النحو التالي:

أولاً: نتائج مستمدة من الجانب النظري

توصلت الدراسة في جانبها النظري إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- 1- تحتاج المنظمة إلى البيئات والمعلومات حول البيئة التي تمارس فيها نشاطاتها، ويجب أن تكون ذات جودة لتعطي قيمة مبتكرة تساعد المنظمة في أدائها
- 2- تكمن أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية في جميع نواحي المنظمة من تحقيق التفوق التشغيلي، وإنشاء منتجات وخدمات جديدة، معرفة العملاء وكل ما له علاقة بالمنظمة معرفة واسعة وشاملة من خلال هذه النظم، وكذلك تحسين صنع القرارات التي تساعد في تطوير وتحسين الأداء داخل المنظمة.
- 3- فهذه النظم تكسب المنظمة التأقلم مع البيئة المتغيرة واستكشاف الفرص الجديدة، والاستجابة السريعة للعملاء وتحقيق البقاء.
- 4- المنظمة أصبحت مرغمة على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاعتماد عليها في تحقيق أهدافها خاصة مع وجود تغيرات جذرية في رغبات العملاء و سلوكياتهم التي واكبت هذا التطور في نمط الحياة، والتي دفعت المنظمة إلى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات.
- 5- اذا كان لديك ادارة معلومات تتميز لتفكير الاستراتيجي ولديها القدرة على القيادة وتحليل البيئات بطريقة ذكية والتعلم من اخطاء الاخرين، فحتماً ان هذه المنظمة لها القدرة على مواجهة التغيرات، من خلال توعية الموظفين واعداد مقاييس واضحة لمشاريع قيمة، تساعد على الاحتفاظ لعملاء واكتساب عملاء جدد.
- 6- استراتيجية نظم المعلومات هي محاذية لاستراتيجية المنظمة من خلال تحديد الحوسبة التنظيمية واستغلال تكنولوجيا المعلومات لدعم اهداف المنظمة على المدى الطويل.
- 7- التخطيط الجيد لنظم المعلومات الاستراتيجية ونوع وجودة المعلومات عامل من عوامل نجاح هذه النظم.
- 8- محاولة إيجاد تفاعل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية نظم المعلومات، والكيفية التي تساهم بها هذه النظم في أداء المنظمة.

ثانيا: نتائج مستمدة من الجانب التطبيقي

نتائج اختبار فروض الارتباط:

1- علاقة الارتباط بين إستراتيجية المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية:

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية (0.05).

2- علاقة الارتباط بين قيادة المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية:

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين قيادة المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية (0.05).

3- علاقة الارتباط بين المهوبة في المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية:

أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود علاقة ارتباط بين المهوبة في المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية (0.05).

4- علاقة الارتباط بين ثقافة المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية:

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين ثقافة المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية (0.05).

5- علاقة الارتباط بين سوق (عملاء) المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية:

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين سوق (عملاء) المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية (0.05).

6- علاقة الارتباط بين أداء المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية:

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين أداء المنظمة و نظم المعلومات الإستراتيجية عند مستوى المعنوية (0.05).

اختبار فروض التأثير:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على استراتيجية المنظمة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة تير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية واستراتيجية المنظمة عند مستوى المعنوية (0.05).

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على قيادة المنظمة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة تير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وقيادة المنظمة عند مستوى المعنوية (0.05).

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على مواهب المنظمة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي عدم وجود علاقة تير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وقيادة المنظمة عند مستوى المعنوية (0.05).

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على ثقافة المنظمة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة تير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وثقافة المنظمة عند مستوى المعنوية (0.05).

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على سوق (عملاء) المنظمة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة تير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وسوق (عملاء) المنظمة عند مستوى المعنوية (0.05).

خاتمة

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم المعلومات الإستراتيجية على أداء المنظمة.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة تير ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية بعاده مجتمعة وأداء المنظمة عند مستوى المعنوية (0.05).

العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية وأداء المنظمة فكانت لشكل التالي:

$$\text{الأداء} = +2.450 + 0.383 \times \text{نظم المعلومات الاستراتيجية}$$

وفق النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 2.45 + 0.38 * x$$

ب- اقتراحات الدراسة:

- تعميق الوعي لدى المدراء والعاملين في المؤسسات قيد الدراسة، بمدى أهمية المعلومات الإستراتيجية خاصة في عصر التكنولوجيا وسرعة تدفق المعلومات.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للحصول على المعلومات الإستراتيجية واستغلالها أحسن استغلال، حيث تعمل المؤسسات محل الدراسة على تفعيل برامج تهتم بهذه النظم، وتحسينها وتطويرها، واكتساب مهارات جديدة في التحليل والتشخيص والتدقيق والبحث عن المعلومات.
- عملية التحديث والتطوير الإداري، ستحدث أقسام خاصة في المؤسسات مهمتها جمع وتحليل المعلومات والاستفادة من مخرجاتها.
- الاهتمام أكثر لأفراد المشغلين لنظم المعلومات وإعطائهم هامش من الحرية في استخدام المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في تطوير وتحسين أداء المؤسسات.
- الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لترسيخ الثقافة التنظيمية لدى أفراد مؤسسات الصناعية قيد الدراسة.
- ضرورة وعي القيادة العليا للمؤسسات الصناعية همية الأفراد وخاصة المحللين لنظم المعلومات الإستراتيجية.
- الفكرة ليست أنظمة المعلومات نفسها، ولكن إيجاد الطريقة التي تستخدم بها المؤسسات الصناعية نظم المعلومات و التي يمكن أن تحدث فرقاً كبيراً في أداء المنظمة.
- يجب على المؤسسات إدارة المواهب بشكل استراتيجي، وتحديد المواهب المهمة والاستثمار فيها.

خاتمة

- لا بد على المؤسسات الصناعية التعرف على أهمية المواهب والدور الذي تلعبه في خلق الفرص الجديدة.
- أصبحت الموهبة من الموارد الثمينة، التي سوف تكون محور الصراع بين المنظمة مستقبلا.
- ضرورة قيام المؤسسات لتكيف مع البيئة الخارجية والاهتمام لموهبة وأصحاب المواهب.
- استخدام متغيرات مستقلة اخرى وقياس اثرها في أداء المؤسسات الصناعية أو الخدمية.
- ضرورة إدراك المؤسسات أهمية الأداء لضمان وتعزيز فرص التقدم التنافسي من أجل تحسين دورها في تحقيق التنمية المستدامة وضمان رفاه المجتمع.
- على المؤسسات الإلمام بجميع المعلومات لتطوير أدائها، خاصة ما تعلق لبيئة الخارجية لتحسين أدائها.

ج- أفاق الدراسة:

- إجراء المزيد من الدراسات في ما يتعلق بنظم المعلومات على اختلاف أنواعها و أثرها على أداء المنظمات.
- القيام بدراسة أداء نظم المعلومات الاستراتيجية في المنظمة.
- دراسة مختلف أشكال وأنواع المعلومات التي تحتاجها المنظمة.

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب

- 1) أحمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمة العربية منه، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- 2) احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، (وظائف المنظمة)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012.
- 3) أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
- 4) اسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الاولى 2012.
- 5) ايتن سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمة العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008.
- 6) بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان طبعة الاولى 2015.
- 7) الحارث النبهان، قياس الأداء، العبيكان للنشر، الرض، الطبعة العربية الاولى، 2015.
- 8) حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الاولى 2005.
- 9) حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 10) خالد أحمد محمود، العولمة واقتصاد المعرفة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط01، 2019.
- 11) خالد علي حمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط01، 2019.
- 12) خضر مصباح اسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

- 13) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر، عمان، الاردن، 2008.
- 14) خليل الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، 2014.
- 15) رامي إبراهيم الشقران ، علي عاشور، نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات و دورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 16) رائد عبد ربه، نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 17) زكر الدوري ، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال(قراءات و بحوث)، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2009.
- 18) زكر مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية(مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر 2013.
- 19) سعد العنزي، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي)، الوراق للنشر، عمان، الأردن، ط01، 2014.
- 20) سيد عبد النبي ، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية (شرون)، مصر، 2019.
- 21) صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008.
- 22) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن عمان، 2008.
- 23) عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- 24) عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة)، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، ط01، 2017.
- 25) عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار لفجر للنشر، مصر، 2017.

قائمة المصادر والمراجع

- 26) عبد الباري ابراهيم درة ، صر سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و عشرون(النظرية و التطبيق)،دار وائل للنشر،ط2014.
- 27) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن(المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية مصر، ط01، 2009.
- 28) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن،2004.
- 29) عبد حسن مسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز،عمان، الاردن، طبعة الاولى 2015.
- 30) عد ن عواد الشوابكة، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار اليازوري، عمان الاردن، 2011.
- 31) غالب الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار الغيداء للنشر، الأردن، 2013.
- 32) غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية(مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010.
- 33) غسان قاسم اللامي، اميرة شكروني البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال- الاستخدامات والتطبيقات- مؤسسة الوراق، عمان 2009.
- 34) فاضل احمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية (نظريات- مداخل-امثلة و قضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ط2014.
- 35) كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2006.
- 36) لعلی بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية للنشر، عمان ، الأردن، ط01، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 37) ليث سعد حسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات (مداخل ومنهجيات. أدوات وتقنيات)، شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 01، 2021.
- 38) ليث عبد القهيوي و اخرون ، جودة المعلومات و الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المعاصرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 39) ماجد عبد المهدي مساعدة ،الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات-حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 40) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمة (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013.
- 41) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، ط2، 2015.
- 42) الصيرفي، ادارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009.
- 43) الطائي ، نعمة عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية(الميزة التنافسية)، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2010.
- 44) عبد حسين الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الاردن، ط1، 2005.
- 45) عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة الاستراتيجية)، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 46) علي سالم، الإدارة الاستراتيجية، دار البداية، عمان، 2009.
- 47) قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز(قياس الأداء-تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015.
- 48) هاني ، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ، دار المعتز للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى 2015.
- 49) محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

- 50) مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة الأداء المتوازنة (مدخل للإدارة المستدامة)، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012.
- 51) صر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2013.
- 52) نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم - الأهمية - التحديات)، عالم الكتب الحديث، اربد الاردن 2009.
- 53) هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم ادارة المعلومات (منظور استراتيجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2012.
- 54) وائل صبحي ادريس، طاهر منصور الغالبي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر عمان، ط01، 2009.
- 55) وائل إدريس، طاهر محسن الغالبي، توجيه الأداء الاستراتيجي (الرصف والمحاذاة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 56) وهيبة مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2020.

57) يونس عواد وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سور ، 2016.

المجلات

- 1) أحمد عبد امانه، إدارة الموهبة واثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء المجلد الثالث، العدد 10، 2013، ص 288-335.
- 2) بلال حسناوي، فوزي عبد الرزاق، أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة إقتصادية - دراسة على عينة من إطارات المؤسسات إقتصادية بولاية سطيف، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة سطيف، المجلد 09، للعدد 6، 2019، ص 322-346.
- 3) بودواية ، الإصلاحات المطبقة على القطاع الصناعي خارج قطاع المحروقات في الجزائر 1980-2010 المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية ، المجلد 2، العدد 7، 2017.

قائمة المصادر والمراجع

- (4) خلوفي سفيان، شريط كمال، نظم المعلومات الاستراتيجية كآلية لدعم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد 05، العدد 09، الجزائر، 2019
- (5) دن احمد واخرون، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد الاول العدد الثاني، ص ص 141-157.
- (6) رقية حساني، لويذة فرحاتي، الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، المجلد الأول، العدد الثاني، ديسمبر 2016، ص ص 51-60.
- (7) ركراك مونية واخرون، واقع واهمية القطاع الصناعي على النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، جامعة ز ن عاشور الحلفة، العدد 08، سبتمبر 2020، ص ص 222-230.
- (8) ساعو ية، القطاع الصناعي الجزائري: المشاكل والحلول، مجلة المعارف، جامعة البويرة، السنة الثانية عشر، العدد 22 جوان 2017، ص ص 75-94.
- (9) سعاد بوفروخ، عدوان رشيد، فعالية وكفاءة نظم وتكنولوجيا المعلومات في صناعة القرار، مجلة العلوم الانسانية، العدد 48، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- (10) سلامة وفاء، ولهة وردة، واقع القطاع الصناعي في الجزائر وسبل تطويره، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 13، 2018، ص ص 141-152.
- (11) صباح بلقيدوم، أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال - MOBILIS، مجلة الباحث، جامعة عباس لغرور كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خنشلة، الجزائر، العدد 14-2014.
- (12) عبد النور دحاك، رايح قارة، دور و أهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، 2017، ص ص 84-99.

قائمة المصادر والمراجع

- 13) العياشي زيتوني، عادل بغزة، امكانية وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد7، العدد1، 2019، ص ص215-237.
- 14) مصطفى بودرامة، الطيب قصاص، المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12، جوان، 2017، ص ص 195-210.
- 15) صر ليني، القطاع الصناعي الجزائري منذ الاستقلال وسبل تطويره -دراسة تحليلية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة برج بوعرييج الجزائر المجلد(06)، العدد(1)، 2019، ص ص 90-103.
- 16) نوي فتحي وآخرون، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الخلفة، العدد02، 2014.
- 17) هشام عثمان المييين ، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد2، المجلد11، 2015، ص ص 481-508.
- 18) يعقوبن صليحة، تطور القطاع الصناعي العمومي في الجزائر: واقع وتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر3، المجلد 07 (العدد01)، 2018، ص ص 377-404.

- 1- سليم لعقون، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة - بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف)، أطروحة دكتوراه، جامعة خيضر بسكرة، 2018/2017.
- 2- داوود سليمان الحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال- حالة شركات القطاع العام الصناعي في سوريا-أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال 2013.
- 3- سليم منى، أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية- رسالة دكتوراه، جامعة بوضياف المسيلة، 2017.
- 4- نسرين فكرون، دور نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -فرع جنرال كابل- (E.N.I.C.A.B) بسكرة، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017/2016.

- 1) Institute for corporate productivity, (i4cp), (2010) **The five Domains of High Performance Organizations.** www.productivity.com

Books

- 1) Addison, roger m, **performance architecture the art and science of improving organizations**, pfeiffer , san francisco,2009.
- 2) Anita cassidy, **information systems strategic planning**, auerbach publications, new york,2006.
- 3) Bin wu, **government performance management in china (theory and practice)**, springer singapore pte, singapore,2020.
- 4) Corine cohen, **business intelligence(evaluation and impact on performance)**, iste ltd and john wiley & sons, united states,2009.
- 5) dave chaffey, steve wood, **business information management,(improving performance using information systems)**, pearson education,england,2005 .
- 6) david hussey, **strategic management from theory to implementation**, british library cataloguing, fourth edition 1998.
- 7) David parmenter, **key performance indicators (developing, implementing, and using winning kpis)**, john wiley & sons, new jersey, fourth edition, 2020.
- 8) Evan m. Berman, **performance and productivity in public and nonprofit organizations**, m.e. Sharpe, usa, 2nd ed. 2006.
- 9) Evan m. Berman, **performance and productivity in public and nonprofit organizations**, m.e. Sharpe, usa, 2nd ed. 2006.
- 10) Fiorenzo franceschini , maurizio galetto , domenico maisano, **designing performance measurement systems (theory and practice of key performance indicators)**, springer, switzerland, 2019.
- 11) Gary cokins , **strategic business management: from planning to performance**, john wiley & sons, inc, new york. Ny, first edition, 2013.
- 12) haag .s , cummings . M &phillips .a , **management information systems : for the information age**، mcgraw-hill irwin , new york،6th ed 2007.
- 13) Jacques segot, et d'autres, **management de la qualité et de la performance**, lexisis edition, paris, 2011.
- 14) Jerry l. Harbour, **the basics of performance measurement**,crc press,usa, 2nd edition,2009
- 15) John ward, joe peppard, **strategic planning for information systems**, england, john wiley & sons,2002.

- 16) Keith R. McCloy, **resource management information system process and practice**, Taylor & Francis, London, 1995.
- 17) Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, **management information systems-managing the digital firm**-twelfth edition, Pearson Prentice Hall, USA, 2012.
- 18) Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, **management information systems (managing the digital firm)**, Pearson Education, England, 2016.
- 19) Keri E. Pearson, and others, **managing and using information systems (a strategic approach)**, John Wiley & Sons, NJ, USA, 6th edition, 2015.
- 20) Keri E. Pearson, Carols Saunders, **managing and using information systems a strategic approach**, John Wiley & Sons, USA, sixth edition, 2016.
- 21) Kurt Verweire, Lutgart van den Berghe, **integrated performance management (a guide to strategy implementation)**, Sage Publications, London, first published 2004.
- 22) Kurt Verweire, Lutgart van den Berghe, **integrated performance management (a guide to strategy implementation)**, Sage Publications, London, 2004.
- 23) Mark A. Stiffler, **performance (creating the performance-driven organization)**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2006.
- 24) Mike Fleckenstein, Lorraine Fellows, **modern data strategy**, Springer International Publishing, Switzerland 2018.
- 25) Mike Fleckenstein, Lorraine Fellows, **modern data strategy**, Springer International Publishing, Switzerland, 2018.
- 26) Mohan Nair, **essentials of balanced scorecard**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.
- 27) Paul R. Niven, **balanced scorecard step-by-step (maximizing performance and maintaining results)**, John Wiley & Sons, New Jersey, second edition, 2006.
- 28) Peter Cheese, Robert J. Thomas, Elizabeth Craig, **the talent powered organization (strategies for globalization, talent management and high performance)**, Kogan Page Limited, Great Britain, 2008.
- 29) Richard A. Swanson, **analysis for improving performance (tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise)**, Berrett-Koehler, California, second edition, 2007.
- 30) Robert D. Galliers and Dorothy E. Leidner, **strategic information management (challenges and strategies in managing information systems)**, Butterworth-Heinemann, Great Britain, third edition 2003.

- 31) Robert g.lord, karen j.maher, **leadership and information processing: linking perceptions and performance**, routledge, london,2005.
- 32) ron dimon, **enterprise performance management done right,(an operating system for your organization)**, john wiley & sons, new jersey,2013.
- 33) -stephen g. Dance, **infopreneurs (the hidden people who drive strategic information systems)**, palgrave macmillan, uk, 1994.
- 34) Theodore h. Poister, **measuring performance in public and nonprofit organizations**, jossey-bass, san francisco,2003.

Journals and periodicals

- 1) Mohammed abed hussein altaee, **the role of strategic information systems in building strategic alliances: application to al-hikma pharmaceuticals company**, academy of strategic management journal, zarqa university. Jordan ,volume 19, issue 2, 2020
- 2) n. Shin, **the impact of information technology on financial performance: the importance of strategic choice**, european journal of information systems, volume10,issue 4,2002.
- 3) joe pepparda, john ward, **beyond strategic information systems: towards an is capability**, journal of strategic information systems, elsevier, 13 (2004)
- 4) adilson carlos yoshikuni , alberto luiz albertin, **effects of strategic information systems on competitive strategy and performance**, international journal of productivity and performance management, england, vol. 67 issue: 9, 2018.
- 5) Kaplan and norton ,**the balanced score card**, harverd business review,1992.
- 6) idris mohamad, dzoar jirjees bakr , **the effect of using the accounting information system in improving the organization's performance.**, International-journal-of psychosocial-rehabilitation, 2020.
- 7) European journal of business and strategic management,vol.2, issue 6 no.1,2017.

PhD thesis

- 1) Charles Franklin Edmond Ramangalahy, **Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique**, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophe Docteur (PhD) en administration, université de Montréal, canada, 2001.
- 2) Hanene JOMAA GHERIB, **Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations. Gestion et management**, , thèse de doctorat, école nationale supérieure de télécommunications, paris, 2009.

Confluences

- 1) Amelia Setiawan, **Impact of Information Systems Performance on Enterprise Performance Using Resource-Based View Framework**, International Conference on Information Systems for Business Competitiveness, Indonesia,2013.

اللاحق

استمارة استبيان الدراسة

إلى السيد المحترم:

تهدف استمارة هذه الدراسة الأكاديمية الموسومة ب: نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها على أداء المنظمة والتي تأتي استكمالاً لمتطلبات نيل درجة دكتوراه (LMD)، في إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية التجارية، وعلوم التسيير، جامعة احمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت، إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بتغيرات الدراسة.

ولهذا يود الباحث التأكيد على موضوعيته في التعامل مع المعلومات المسترجعة.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: العيداني إلياس

من إعداد الطالب: نقاز مخطط

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة (X) في المربع المناسب:

1- النوع:

الذكر الأنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة 51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

متوسط نوي جامعي

4- الوظيفة:

رئيس مصلحة نائب مدير مدير

5- الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الملاحق

ثانيا: أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تعكس رأيكم حول العبارات التالية:

1- المعلومات:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تتم الإدارة العليا لمعلومات الاستراتيجية في المؤسسة.					
02	تستخدم المعلومات الاستراتيجية في استباق المشكلة.					
03	تستخدم المعلومات الاستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.					
04	هناك معلومات اعلامية ومعلومات تقويمية في الوحدات والاقسام.					
05	تسهل المعلومات الاستراتيجية عملية التخطيط الاستراتيجي.					
06	خذ المعلومات الاستراتيجية قيما متنوعة على مستوى الاستخدام.					
07	تسهل المعلومات الاستراتيجية أداء العمليات الحاسبية والانشطة المالية.					
08	تحصل المؤسسة على معلومات كمدخلات من البيئة الداخلية والخارجية وتعالجها لاستخدامها في أعمالها.					

2- الأفراد:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
09	تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية لإدارة وتشغيل نظام المعلومات الاستراتيجي الخاص بها					
10	هناك متخصصون من محللين ومبرمجين لتشغيل نظام المعلومات الاستراتيجي.					
11	يشارك الإداريون في إدارة نظام المعلومات الاستراتيجي.					
12	هناك مسؤولون خاصون لمعالجة المعلومات الاستراتيجية.					
13	تتم المؤسسة لأفراد ذو خبرة وتبحث عن أصحاب المهارات واصحاب الاختصاص.					

3- تكنولوجيا المعلومات:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
14	تتوفر المؤسسة على بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات.					
15	تتوفر المؤسسة على عدد كافي من الحواسيب للقيام لأعمال					
16	تقدم تكنولوجيا المعلومات الدعم للمؤسسة في الوصول للمعلومات وتحليلها.					
17	إستخدام احدث التكنولوجيات في العمل اليومي					
18	تتوافق الأجهزة المتواجدة في المؤسسة مع حجم وطبيعة العمل					
19	تمتاز ادارة المؤسسة بقدرتها على تنفيذ خططها من خلال ما تملكه من تكنولوجيا المعلومات					
20	تساهم تكنولوجيا المعلومات في التقليل من تكاليف المعاملات					
21	تستثمر المؤسسة في تكنولوجيا المعلومات لمواكب التطورات					

ثالثا: أبعاد أداء المنظمة:

1- الاستراتيجية:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
22	تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة المعالم .					
23	أفراد المؤسسة يفهمون ويلتزمون لاستراتيجية.					
24	سلوكيات المدراء تتوافق مع الاستراتيجية المتبعة.					
25	تتوافق الخطة الاستراتيجية لنظم المعلومات مع ما هو محدد في استراتيجية المؤسسة					
26	تستخدم المؤسسة البيات والمعلومات لوضع الاستراتيجيات المستقبلية.					
27	يساهم جميع أفراد المؤسسة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة.					

2- القيادة:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
28	هناك علاقة جيدة بين الموظف والمشرف المباشر عليه.					
29	تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يلبون احتياجات العملاء.					
30	تمتلك المؤسسة قيادة على مستوى الوحدات والاقسام.					
31	سلوك وأداء القيادة يحفز الأفراد على تقلد أداء مميز في المؤسسة.					
32	لقادة المؤسسة قوة اقناع الموظفين لبذل جهودهم لنجاح المؤسسة .					
33	قادة المؤسسة ذو سلوك متميز يسهل أداء الاعمال .					

الملاحق

3- المهوبة:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
34	تمتلك المؤسسة مواهب وتهتم بها					
35	هناك ادارة خاصة للتعاقد مع المواهب					
36	تضع المؤسسة برامج ودورات تكوينية للمواهب التي تمتلكها					
37	تمنح المؤسسة الامتيازات لذوي الافكار الخلاقة والمبدعة					
38	تستقطب المؤسسة اصحاب الشهادات الاكاديمية والمهنية ذوي الإبداع					

4- الثقافة:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
39	تمتلك المؤسسة ثقافة خاصة بها يشعر بها افراد المؤسسة					
40	يميل الموظفون إلى الولاء لمنظمتهم ويشاركون في الاحداث الاجتماعية					
41	يشعر افراد المؤسسة لانتماء والفخر والاعتزاز بمؤسستهم					
42	يعبر افراد المنظمة بكل حرية عن آرائهم حول العمليات داخل المؤسسة					
43	يتمتع الموظفون بحرية استخدام تقديريهم الشخصي					
44	تمتلك المؤسسة قيم اخلاقية قوية وتسعى للحفاظ على هذه القيم					

5- السوق (العملاء):

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
45	تعطي المؤسسة تحفيزات للعاملين عند تغطيتهم لعدد كبير من العملاء.					
46	تضع المؤسسة العملاء في الاهتمام الاول.					
47	تحافظ المؤسسة على عملائها وتبحث عن عملاء جدد.					
48	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن عملائها.					
49	لدى المؤسسة رؤية واضحة عن احتياجات عملائها.					
50	تركز المؤسسة على ما هو افضل للعميل بدلا من الافضل للمؤسسة.					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	50

الملحق رقم 01

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	21

الملحق رقم 02

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,724	29

الملحق رقم 03

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	8

الملحق رقم 04

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,693	5

الملحق رقم 05

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,692	8

الملحق رقم 06

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	6

الملحق رقم 10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,698	6

الملحق رقم 11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	6

الملاحق

	نظم المعلومات الاستراتيجية	تكنولوجية المعلومات	المعلومات	الأفراد
نظم المعلومات الاستراتيجية	1	,876**	,892**	,793**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	129	129	129	129
تكنولوجية المعلومات	,876**	1	,663**	,557**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	129	129	129	129
المعلومات	,892**	,663**	1	,574**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	129	129	129	129
الأفراد	,793**	,557**	,574**	1
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	129	129	129	129

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

الملحق رقم 12

Corrélations

	الأداء	الاستراتيجية	القيادة	الموهبة	الثقافة	السوق
الأداء	1	,685**	,535**	,238**	,466**	,667**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,007	,000	,000
N	129	129	129	129	129	129

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

الملحق رقم 13

Corrélations

	نظم المعلومات الاستراتيجية	مجموع المتغيرات	الأداء
مجموع المتغيرات	1	,898**	,877**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	129	129	129
نظم المعلومات الاستراتيجية	,898**	1	,577**
Corrélation de Pearson			

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	129	129	129
الأداء	Corrélation de Pearson	,877**	,577**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	129	129	129

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

الملحق رقم 14

Corrélations

		المعلومات نظم الاستراتيجية	الأداء
الاستراتيجية المعلومات نظم	Corrélation de Pearson	1	,577**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	129	129
الأداء	Corrélation de Pearson	,577**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	129	129

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

الملحق رقم 15

Corrélations

		القيادة	تكنولوجية المعلومات	المعلومات	الأفراد	نظم المعلومات الاستراتيجية
القيادة	Corrélation de Pearson	1	,420**	,301**	,324**	,406**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	129	129	129	129	129

الملاحق

تكنولوجية المعلومات	Corrélation de					
	Pearson	,420**	1	,663**	,557**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129	129
المعلومات	Corrélation de					
	Pearson	,301**	,663**	1	,574**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129	129
الأفراد	Corrélation de					
	Pearson	,324**	,557**	,574**	1	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129	129
نظم المعلومات الاستراتيجية	Corrélation de					
	Pearson	,406**	,876**	,892**	,793**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129	129

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

الملحق رقم 16

الملاحق

Corrélations

		الاستراتيجية	تكنولوجيا المعلومات	المعلومات	الأفراد	نظم المعلومات الاستراتيجية
الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	,537**	,697**	,498**	,551**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	129	129	129	129	129
تكنولوجيا المعلومات	Corrélation de Pearson	,537**	1	,663**	,557**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129	129
المعلومات	Corrélation de Pearson	,697**	,663**	1	,574**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129	129
الأفراد	Corrélation de Pearson	,498**	,557**	,574**	1	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129	129
نظم المعلومات الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,551**	,876**	,892**	,793**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129	129

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

الملحق رقم 17

Corrélations

	الموهبة	تكنولوجيا المعلومات	المعلومات	الأفراد	نظم المعلومات الاستراتيجية
--	---------	---------------------	-----------	---------	----------------------------

الملاحق

الموهبة	Corrélation de Pearson	1	,053	,032	-,009	,033
	Sig. (bilatérale)		,551	,716	,919	,709
	N	129	129	129	129	129
تكنولوجية المعلومات	Corrélation de Pearson	,053	1	,663**	,557**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,551		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129	129
المعلومات	Corrélation de Pearson	,032	,663**	1	,574**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,716	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129	129
الأفراد	Corrélation de Pearson	-,009	,557**	,574**	1	,793**
	Sig. (bilatérale)	,919	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129	129
نظام المعلومات الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,033	,876**	,892**	,793**	1
	Sig. (bilatérale)	,709	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129	129

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

Corrélations

الملحق رقم 18

الملاحق

		الثقافة	تكنولوجية المعلومات	المعلومات	الأفراد	نظم المعلومات الاستراتيجية
الثقافة	Corrélation de Pearson	1	,121	,528**	,643**	,783**
	Sig. (bilatérale)		,171	,009	,000	,000
	N	129	129	129	129	129
تكنولوجية المعلومات	Corrélation de Pearson	,121	1	,663**	,557**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,171		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129	129
المعلومات	Corrélation de Pearson	,528**	,663**	1	,574**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129	129
الأفراد	Corrélation de Pearson	,643**	,557**	,574**	1	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129	129
نظم المعلومات الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,783**	,876**	,892**	,793**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129	129

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

الملحق رقم 19

الملاحق

Corrélations

		السوق	تكنولوجية المعلومات	المعلومات	الأفراد	نظم المعلومات الاستراتيجية
السوق	Corrélation de Pearson	1	,184*	,671**	,563**	,777**
	Sig. (bilatérale)		,037	,002	,003	,000
	N	129	129	129	129	129
تكنولوجية المعلومات	Corrélation de Pearson	,184*	1	,663**	,557**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,037		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129	129
المعلومات	Corrélation de Pearson	,671**	,663**	1	,574**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129	129
الأفراد	Corrélation de Pearson	,563**	,557**	,574**	1	,793**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129	129
نظم المعلومات الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,777**	,876**	,892**	,793**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129	129

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

الملحق رقم 20

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,551 ^a	,303	,298	2,63060

الملاحق

- a. Prédicteurs : (Constante), نظم المعلومات الاستراتيجية,
b. Variable dépendante : الاستراتيجية

الملحق رقم 21

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,033 ^a	,001	-,007	2,69010

- a. Prédicteurs : (Constante), نظم المعلومات الاستراتيجية,
b. Variable dépendante : الموهبة

الملحق رقم 22

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,209 ^a	,043	,036	2,75997

- a. Prédicteurs : (Constante), نظم المعلومات الاستراتيجية,
b. Variable dépendante : الثقافة

الملحق رقم 23

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

الملاحق

1	,577 ^a	,333	,328	5,96094
---	-------------------	------	------	---------

a. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية المعلومات نظم

b. Variable dépendante : الأداء

الملحق رقم 24

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,406 ^a	,165	,158	2,37005

a. Prédicteurs : (Constante) نظم المعلومات الاستراتيجية

b. Variable dépendante : القيادة

الملحق رقم 25

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	382,658	1	382,658	55,297	,000 ^b
	Résidus	878,846	127	6,920		
	Total	1261,504	128			

a. Variable dépendante : الاستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), المعلومات الاستراتيجية

الملحق رقم 26

الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	140,870	1	140,870	25,079	,000 ^b
Résidus	713,378	127	5,617		
Total	854,248	128			

a. Variable dépendante : القيادة

b. Prédicteurs : (Constante), نظم المعلومات الاستراتيجية

الملحق رقم 27

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,011	1	1,011	,140	,709 ^b
Résidus	919,051	127	7,237		
Total	920,062	128			

a. Variable dépendante : الموهبة

b. Prédicteurs : (Constante), نظم المعلومات الاستراتيجية

الملحق رقم 28

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	43,979	1	43,979	5,773	,018 ^b
Résidus	967,416	127	7,617		
Total	1011,395	128			

a. Variable dépendante : الثقافة

b. Prédicteurs : (Constante), نظم المعلومات الاستراتيجية

الملاحق

الملحق رقم 29

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	70,885	1	70,885	10,550	,001 ^b
Résidus	853,347	127	6,719		
Total	924,233	128			

a. Variable dépendante : السوق

b. Prédicteurs : (Constante), نظم المعلومات الاستراتيجية

الملحق رقم 30

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2255,026	1	2255,026	63,463	,000 ^b
Résidus	4512,664	127	35,533		
Total	6767,690	128			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), نظم المعلومات الاستراتيجية