



الرقم التسلسلي: .....  
رقم التسجيل: DC/13/09

## أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص: علوم تجارية

### العنوان:

فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات  
ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية  
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة

إعداد الطالب  
حسان بوبعاية

نوقشت بتاريخ 2014/12/06 أمام اللجنة المكونة من:

|              |               |                      |                    |
|--------------|---------------|----------------------|--------------------|
| رئيسا        | جامعة المسيلة | أستاذ التعليم العالي | أ. د/ رابح بوقرة   |
| مشرفا ومقررا | جامعة المسيلة | أستاذ محاضر - أ -    | د/ محمد يعقوبي     |
| عضوا مناقشا  | جامعة سطيف    | أستاذ التعليم العالي | أ. د/ عمار عماري   |
| عضوا مناقشا  | جامعة بسكرة   | أستاذ التعليم العالي | أ. د/ بشير بن عيشي |
| عضوا مدعوا   | جامعة المسيلة | أستاذ التعليم العالي | أ. د/ مختار معزوز  |
| عضوا مدعوا   | جامعة المسيلة | أستاذ محاضر - أ -    | د/ علي دبي         |

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

أولا وقبل كل شيء الشكر والحمد لله ولا محمود سواه

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف على هذا البحث الدكتور محمد يعقوبي الذي له الفضل

الكبير في إنجازه هذا البحث؛

أعضاء جامعة المسيلة أساتذة، طلبة، عمال؛

عمال وإطارات المؤسسات محل الدراسة؛

عمال مكتبة باب الجامعة؛

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

إثراء ومناقشة هذا البحث؛

كل من ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا البحث.

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:  
الوالدين الكريمين تقديراً لتضحياتهما؛  
كل الأخوة والأخوات؛  
نزوجتي وأبنائي محمد الشريف  
ونوح عبد الله؛  
كل غيور على وطنه  
الجزائريين...

---

# فهرس الموضوعات

---

فهرس الموضوعات:

| الصفحة  | العنوان                                                     |
|---------|-------------------------------------------------------------|
| أ - ك   | فهرس الموضوعات.....                                         |
| ل - ن   | فهرس الأشكال.....                                           |
| س - ق   | فهرس الجداول.....                                           |
| 1 - 21  | الإطار العام للدراسة                                        |
| 2       | I- مقدمة.....                                               |
| 4       | II- إشكالية الدراسة.....                                    |
| 5       | III- فرضيات الدراسة.....                                    |
| 5       | IV- حدود الدراسة.....                                       |
| 6       | V- أسباب اختيار موضوع البحث.....                            |
| 6       | VI- أهمية الدراسة.....                                      |
| 7       | VII- أهداف الدراسة.....                                     |
| 8       | VIII- المنهج والأدوات المستخدمة في البحث.....               |
| 9       | IX- الدراسات السابقة.....                                   |
| 9       | أولاً- الدراسات باللغة العربية.....                         |
| 16      | ثانياً- الدراسات باللغة الأجنبية.....                       |
| 20      | X- خطة وهيكل البحث.....                                     |
| 22 - 66 | الفصل الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية                   |
| 23      | تمهيد.....                                                  |
| 24      | المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....               |
| 24      | المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية..... |
| 24      | أولاً- تعريف الإستراتيجية.....                              |
| 25      | ثانياً- تعريف الإدارة الإستراتيجية.....                     |
| 27      | المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.....              |
| 28      | المطلب الثالث: تطور التفكير الاستراتيجي.....                |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 28 | أولاً- الموازنات.....                                             |
| 28 | ثانياً- التخطيط طويل الأجل.....                                   |
| 29 | ثالثاً- التخطيط الاستراتيجي.....                                  |
| 29 | رابعاً- الإدارة الإستراتيجية.....                                 |
| 30 | المبحث الثاني: مستويات، مسؤوليات ومداخل الإدارة الإستراتيجية..... |
| 30 | المطلب الأول: مستويات الإدارة الإستراتيجية.....                   |
| 30 | أولاً- استراتيجيات الإدارة العليا.....                            |
| 31 | ثانياً- استراتيجيات الوحدات الإستراتيجية.....                     |
| 31 | ثالثاً- الاستراتيجيات الوظيفية.....                               |
| 31 | رابعاً- الاستراتيجيات التشغيلية.....                              |
| 31 | المطلب الثاني: مسؤوليات الإدارة الإستراتيجية.....                 |
| 31 | أولاً- مسؤوليات مجلس الإدارة.....                                 |
| 33 | ثانياً- مسؤولية الإدارة العليا.....                               |
| 37 | المطلب الثالث: مداخل الإدارة الإستراتيجية.....                    |
| 37 | أولاً- مدخل كبير الاستراتيجيين.....                               |
| 37 | ثانياً- مدخل التفويض للآخرين.....                                 |
| 37 | ثالثاً- المدخل التعاوني.....                                      |
| 38 | رابعاً- مدخل المبادرة الذاتية.....                                |
| 38 | المبحث الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية.....                    |
| 38 | المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية.....                             |
| 38 | أولاً- تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية.....                    |
| 40 | ثانياً- تحديد الأهداف والغايات.....                               |
| 43 | ثالثاً- دراسة البيئة الداخلية.....                                |
| 48 | رابعاً- دراسة البيئة الخارجية.....                                |
| 55 | خامساً- الاختيار الاستراتيجي.....                                 |
| 58 | المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية.....                            |

|         |                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------|
| 58      | أولاً- وضع وتحديد السياسات.....                             |
| 59      | ثانياً- تحديد ووضع البرامج.....                             |
| 60      | ثالثاً- وضع وتحديد الموازنات.....                           |
| 62      | رابعاً- تحديد ووضع الإجراءات.....                           |
| 62      | خامساً- تخصيص وتوزيع الموارد.....                           |
| 63      | المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية.....                    |
| 63      | أولاً- تعريف الرقابة الإستراتيجية.....                      |
| 64      | ثانياً- مستويات الرقابة الإستراتيجية.....                   |
| 65      | ثالثاً- مراحل الرقابة الإستراتيجية.....                     |
| 66      | خلاصة الفصل.....                                            |
| 121- 67 | الفصل الثاني: نظم المعلومات الإستراتيجية                    |
| 68      | تمهيد.....                                                  |
| 69      | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المعلومات ونظم المعلومات..... |
| 69      | المطلب الأول: مفاهيم حول البيانات.....                      |
| 69      | أولاً - تعريف البيانات.....                                 |
| 69      | ثانياً- تقسيم البيانات.....                                 |
| 70      | المطلب الثاني: أساسيات حول المعلومات.....                   |
| 70      | أولاً- تعريف المعلومات.....                                 |
| 72      | ثانياً- خصائص المعلومات.....                                |
| 74      | ثالثاً- أنواع المعلومات.....                                |
| 77      | رابعاً- أهمية البيانات والمعلومات.....                      |
| 79      | المطلب الثالث: مفهوم وعناصر النظم.....                      |
| 79      | أولاً- تعريف النظم.....                                     |
| 80      | ثانياً- عناصر النظم.....                                    |
| 82      | ثالثاً- خصائص النظام.....                                   |
| 84      | رابعاً- أنواع النظم.....                                    |



|     |                                                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 86  | المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات.....                                             |
| 86  | المطلب الأول: تعريف وأسباب تبني نظم المعلومات.....                                  |
| 86  | أولاً- تعريف نظم المعلومات.....                                                     |
| 88  | ثانياً- أسباب تبني نظام المعلومات داخل المؤسسة.....                                 |
| 88  | المطلب الثاني: وظائف وأهداف نظام المعلومات.....                                     |
| 88  | أولاً- وظائف نظم المعلومات.....                                                     |
| 89  | ثانياً- أهداف نظام المعلومات.....                                                   |
| 90  | المطلب الثالث: أنواع أنظمة المعلومات.....                                           |
| 90  | أولاً- الأنواع الأساسية لنظم المعلومات.....                                         |
| 92  | ثانياً- النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات.....                                       |
| 102 | المبحث الثالث: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية.....                                |
| 102 | المطلب الأول: ماهية المعلومات الإستراتيجية.....                                     |
| 102 | أولاً- المعلومات الإستراتيجية.....                                                  |
| 104 | ثانياً- أهمية المعلومات الإستراتيجية.....                                           |
| 104 | ثالثاً- فوائد المعلومات الإستراتيجية.....                                           |
| 105 | رابعاً- خصائص المعلومات الإستراتيجية.....                                           |
| 107 | المطلب الثاني: ماهية نظام المعلومات الإستراتيجية.....                               |
| 107 | أولاً- تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية.....                                       |
| 109 | ثانياً- مكونات نظام المعلومات الإستراتيجية.....                                     |
| 111 | ثالثاً- دور نظم المعلومات الإستراتيجية.....                                         |
| 113 | رابعاً- تخطيط وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.....                                |
| 116 | المطلب الثالث: نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية.....                              |
| 116 | أولاً- مفهوم وأهمية نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية.....                         |
| 117 | ثانياً- إستراتيجية الأعمال العالمية ونظم المعلومات الإستراتيجية الدولية.....        |
| 119 | ثالثاً- دور نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية في تحقيق خصائص المؤسسات العالمية.... |
| 121 | خلاصة الفصل.....                                                                    |

|         |                                                                        |
|---------|------------------------------------------------------------------------|
| 174-122 | الفصل الثالث: أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية      |
| 123     | تمهيد.....                                                             |
| 124     | المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص القرار الاستراتيجي.....              |
| 124     | المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي.....                            |
| 124     | أولاً- تعريف القرار.....                                               |
| 126     | ثانياً- أنواع القرارات.....                                            |
| 131     | ثالثاً- تعريف القرار الاستراتيجي.....                                  |
| 133     | المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي.....                           |
| 134     | المطلب الثالث: خصائص القرار الاستراتيجي.....                           |
| 139     | المبحث الثاني: المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.....       |
| 139     | المطلب الأول: هيكل صنع القرار وعلاقته بالمعلومات.....                  |
| 141     | المطلب الثاني: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي.....                  |
| 143     | أولاً- الأساليب المتبعة في صنع القرارات الإستراتيجية.....              |
| 144     | ثانياً- فاعلية القرار الاستراتيجي.....                                 |
| 147     | المطلب الثالث: مراحل صناعة القرار الاستراتيجي ودور المعلومات فيها..... |
| 148     | أولاً- تشخيص المشكلة الإستراتيجية.....                                 |
| 151     | ثانياً- تحديد البدائل الإستراتيجية وتقييمها والاختيار من بينها.....    |
| 154     | ثالثاً- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومتابعة التنفيذ.....               |
| 156     | المبحث الثالث: نماذج صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.....             |
| 156     | المطلب الأول: الأدوات والنماذج الداخلية.....                           |
| 156     | أولاً- سلسلة القيمة.....                                               |
| 157     | ثانياً- دورة حياة المنتج.....                                          |
| 158     | ثالثاً- منحى الخبرة.....                                               |
| 160     | المطلب الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال.....                          |
| 160     | أولاً- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):.....                       |
| 163     | ثانياً- نموذج جنرال إلكتريك ونموذج هوفر.....                           |

|         |                                                                     |
|---------|---------------------------------------------------------------------|
| 165     | ثالثا- نموذج ADL.....                                               |
| 168     | المطلب الثالث: أدوات ونماذج أخرى.....                               |
| 168     | أولا- القياس المرجعي.....                                           |
| 170     | ثانيا- إعادة الهندسة.....                                           |
| 174     | خلاصة الفصل.....                                                    |
| 235-175 | الفصل الرابع: المعلومات الإستراتيجية وأثرها على القدرة التنافسية    |
| 176     | تمهيد.....                                                          |
| 177     | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنافسة والقدرة التنافسية.....       |
| 177     | المطلب الأول: مفهوم المنافسة وهيكلها.....                           |
| 177     | أولا- تعريف المنافسة.....                                           |
| 179     | ثانيا- هيكل المنافسة.....                                           |
| 181     | المطلب الثاني: ماهية القدرة التنافسية ومؤشراتها.....                |
| 181     | أولا- تعريف التنافسية ومستوياتها.....                               |
| 186     | ثانيا- القدرة التنافسية.....                                        |
| 192     | المطلب الثالث: ماهية المزايا التنافسية ومصادرها.....                |
| 192     | أولا- تعريف الميزة التنافسية وخصائصها.....                          |
| 195     | ثانيا- مصادر الميزة التنافسية وعناصرها.....                         |
| 197     | ثالثا- محددات وأسس بناء الميزة التنافسية.....                       |
| 201     | المبحث الثاني: نظام المعلومات كمورد إستراتيجي للميزة التنافسية..... |
| 201     | المطلب الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.....  |
| 201     | أولا- اختصار وقت تسويق المنتج.....                                  |
| 202     | ثانيا- تحسين إنتاجية التصميم.....                                   |
| 203     | ثالثا- الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية.....               |
| 203     | رابعا- التحكم الأفضل بالمشاريع.....                                 |
| 204     | خامسا- إدارة الجودة الشاملة.....                                    |
| 204     | المطلب الثاني: التأثير الاستراتيجي لنظم المعلومات.....              |

|         |                                                                               |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 204     | أولاً- التأثير التنافسي.....                                                  |
| 206     | ثانياً- التأثير على الصناعة.....                                              |
| 208     | ثالثاً- التأثير على تحليل الصناعة وقوى التنافس.....                           |
| 218     | المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في تنمية المزايا التنافسية... |
| 219     | أولاً- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية.....                                     |
| 220     | ثانياً- تشجيع الابتكار في العمل.....                                          |
| 220     | ثالثاً- بناء موارد المعلومات الإستراتيجية.....                                |
| 221     | المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.....                     |
| 221     | المطلب الأول: تعريف وأهمية اليقظة الإستراتيجية ومراحلها.....                  |
| 221     | أولاً- تعريف اليقظة الإستراتيجية.....                                         |
| 223     | ثانياً- أهمية اليقظة الإستراتيجية.....                                        |
| 224     | ثالثاً- مراحل اليقظة الإستراتيجية.....                                        |
| 227     | المطلب الثاني: مجالات اليقظة الإستراتيجية.....                                |
| 227     | أولاً- اليقظة التكنولوجية.....                                                |
| 228     | ثانياً- اليقظة التنافسية.....                                                 |
| 228     | ثالثاً- اليقظة التجارية.....                                                  |
| 229     | رابعاً- اليقظة الاجتماعية.....                                                |
| 229     | خامساً- اليقظة البيئية.....                                                   |
| 231     | المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية.....            |
| 232     | أولاً- معلومات اليقظة الإستراتيجية.....                                       |
| 233     | ثانياً- مزايا اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها.....                         |
| 233     | ثالثاً- اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية.....                |
| 234     | خلاصة الفصل.....                                                              |
| 364-236 | الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية على عينة المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة   |
| 237     | تمهيد.....                                                                    |
| 238     | المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....                          |

|     |                                                                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 238 | المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة.....                                                                            |
| 239 | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....                                                                                         |
| 241 | المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة.....                                                        |
| 241 | أولاً- أداة الدراسة الميدانية.....                                                                                              |
| 259 | ثانياً- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....                                                                                       |
| 259 | المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة.....                                                                                    |
| 260 | المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل ونوع المؤسسة والوظيفة..                                                         |
| 260 | أولاً- توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل.....                                                                                   |
| 261 | ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة.....                                                                                 |
| 263 | ثالثاً- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....                                                                                     |
| 265 | المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن.....                                                                          |
| 265 | أولاً- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....                                                                                        |
| 266 | ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب السن.....                                                                                        |
| 268 | المطلب الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.....                                                       |
| 268 | أولاً- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....                                                                             |
| 269 | ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....                                                                                |
| 271 | المبحث الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....                                                                |
| 271 | المطلب الأول: تحليل نتائج وفرضيات الدراسة.....                                                                                  |
| 271 | أولاً- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الأول المتعلق بواقع الإستراتيجية في المؤسسة.....                                        |
| 275 | ثانياً- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الثاني المتعلق بمتطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة.....     |
| 281 | ثالثاً- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الثالث المتعلق باستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة.....                |
| 289 | رابعاً- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الرابع المتعلق بمساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية..... |

|     |                                                                                                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 294 | خامسا- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الخامس المتعلق باستخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية.....            |
| 307 | سادسا- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور السادس المتعلق بصعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة.....                 |
| 311 | المطلب الثاني: دراسة مقارنة للمؤسسات الاقتصادية حسب عينة الدراسة.....                                                             |
| 311 | أولا- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور الأول المتعلق بواقع الإستراتيجية في المؤسسة.....                                            |
| 314 | ثانيا- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور الثاني المتعلق بخصائص ومتطلبات المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة.....         |
| 319 | ثالثا- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور الثالث المتعلق باستخدام نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة.....               |
| 323 | رابعا- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور الرابع المتعلق بمساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.....     |
| 327 | خامسا- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور الخامس المتعلق باستخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية.....             |
| 342 | سادسا- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور السادس المتعلق بصعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة.....                  |
| 347 | المطلب الثالث: اختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تعزى إلى البيانات العامة.....                   |
| 347 | أولا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.....        |
| 349 | ثانيا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير مكان العمل.....  |
| 351 | ثالثا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير نوع المؤسسة..... |
| 352 | رابعا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الوظيفة.....     |

|         |                                                                                                                                        |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 356     | خامسا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن.....             |
| 359     | سادسا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي..... |
| 361     | سابعا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.....     |
| 363     | .....خلاصة الفصل                                                                                                                       |
| 377-364 | .....الخاتمة                                                                                                                           |
| 365     | أولا- نتائج الجزء النظري.....                                                                                                          |
| 369     | ثانيا- نتائج الجزء الميداني.....                                                                                                       |
| 375     | ثالثا- الاقتراحات.....                                                                                                                 |
| 377     | رابعا- آفاق الدراسة.....                                                                                                               |
| 378     | .....قائمة المراجع                                                                                                                     |
| 394     | .....قائمة الملاحق                                                                                                                     |

---

# فهرس الجداول

---



فهرس الجداول:

| الصفحة | العنوان                                                                                                                       | الرقم  |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 30     | تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....                                                                                          | 1 - 1  |
| 32     | قياس مدى مساهمة مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية.....                                                                     | 2 - 1  |
| 36     | المسؤوليات والأدوار الإدارية في المستويات الإستراتيجية.....                                                                   | 3 - 1  |
| 57     | يمثل مصفوفة (SWOT).....                                                                                                       | 4 - 1  |
| 64     | مستويات الرقابة الإستراتيجية.....                                                                                             | 5 - 1  |
| 136    | خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية.....                                                              | 1 - 3  |
| 165    | خصائص النشاط حسب كل من دورة حياته.....                                                                                        | 2 - 3  |
| 166    | خصائص الوضعيات التنافسية للمؤسسة.....                                                                                         | 3 - 3  |
| 181    | الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة.....                                                                                          | 1 - 4  |
| 205    | التأثير التنافسي لنظم المعلومات الإستراتيجية.....                                                                             | 2 - 4  |
| 207    | تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في الصناعة.....                                                                              | 3 - 4  |
| 239    | عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة.....                                                                               | 1 - 5  |
| 242    | درجات مقياس ليكرت الخماسي.....                                                                                                | 2 - 5  |
| 243    | محاور الاستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور.....                                                                                 | 3 - 5  |
| 244    | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.....                                                                               | 4 - 5  |
| 246    | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S).....                                                                                       | 5 - 5  |
| 247    | الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (واقع الإستراتيجية في المؤسسة).....                                                       | 6 - 5  |
| 248    | الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة).....                     | 7 - 5  |
| 250    | يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة).....                           | 8 - 5  |
| 251    | يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية).....            | 9 - 5  |
| 253    | صدق الاتساق الداخلي للمجال الأول (الجودة) من المحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية).....   | 10 - 5 |
| 254    | صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني (الكفاءة) من المحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية)..... | 11 - 5 |
| 255    | صدق الاتساق الداخلي للمجال الثالث (الإبداع) من المحور الخامس (استخدام                                                         | 12 - 5 |

|     |                                                                                                                                            |        |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|     | المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية).....                                                                                    |        |
| 256 | صدق الاتساق الداخلي للمجال الرابع (الاستجابة للعملاء) من المحور الخامس<br>(استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية)..... | 13 - 5 |
| 257 | يوضح الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس (صعوبات استخدام نظم المعلومات<br>الإستراتيجية في المؤسسة) .....                                  | 14 - 5 |
| 258 | يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.....                                                                                                | 15 - 5 |
| 260 | توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مكان العمل.....                                                                                              | 16 - 5 |
| 261 | توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة.....                                                                                             | 17 - 5 |
| 263 | توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة.....                                                                                                 | 18 - 5 |
| 265 | توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.....                                                                                                   | 19 - 5 |
| 266 | توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن.....                                                                                                    | 20 - 5 |
| 268 | توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....                                                                                        | 21 - 5 |
| 269 | توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....                                                                                            | 22 - 5 |
| 271 | نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بواقع الإستراتيجية في المؤسسة.....                                                                        | 23 - 5 |
| 275 | نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول.....                                                                                           | 24 - 5 |
| 276 | نتائج تحليل المحور الثاني المتعلق بمتطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية<br>لتلبية احتياجات الإدارة.....                                   | 25 - 5 |
| 281 | نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني.....                                                                                          | 26 - 5 |
| 282 | نتائج تحليل المحور الثالث المتعلق باستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في<br>المؤسسة.....                                              | 27 - 5 |
| 288 | نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث.....                                                                                          | 28 - 5 |
| 289 | نتائج تحليل المحور الرابع المتعلق بمساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ<br>القرارات الإستراتيجية.....                               | 29 - 5 |
| 294 | نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع.....                                                                                          | 30 - 5 |
| 295 | نتائج تحليل المجال الأول الخاص بالجودة.....                                                                                                | 31 - 5 |
| 297 | نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمجال الأول الجودة.....                                                                                    | 32 - 5 |
| 298 | نتائج تحليل المجال الثاني الخاص بالكفاءة.....                                                                                              | 33 - 5 |
| 300 | نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمجال الثاني الخاص بالكفاءة.....                                                                           | 34 - 5 |

|     |                                                                                                                   |       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 301 | نتائج تحليل المجال الثالث الخاص بالإبداع.....                                                                     | 35 -5 |
| 303 | نتائج اختبار الفرضية المتعلقة المجال الثالث الخاصة بالإبداع.....                                                  | 36 -5 |
| 304 | نتائج تحليل المجال الرابع الخاص بالاستجابة للعملاء.....                                                           | 37 -5 |
| 306 | نتائج اختبار الفرضية المتعلقة المجال الرابع الخاصة بالاستجابة للعملاء.....                                        | 38 -5 |
| 306 | نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الخامس.....                                                                 | 39 -5 |
| 307 | نتائج تحليل المحور السادس المتعلق بصعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة.....                      | 40 -5 |
| 310 | نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور السادس.....                                                                 | 41 -5 |
| 311 | مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الأول.....                                                                     | 42 -5 |
| 315 | مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثاني.....                                                                    | 43 -5 |
| 319 | مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثالث.....                                                                    | 44 -5 |
| 323 | مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الرابع.....                                                                    | 45 -5 |
| 327 | مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الخامس.....                                                                    | 46 -5 |
| 328 | مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بمجال الجودة.....                                                                      | 47 -5 |
| 332 | مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بمجال الكفاءة.....                                                                     | 48 -5 |
| 335 | مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بمجال الإبداع.....                                                                     | 49 -5 |
| 339 | مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بمجال الاستجابة للعملاء.....                                                           | 50 -5 |
| 342 | مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الخامس.....                                                                    | 51 -5 |
| 347 | نتائج اختبار t بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس..                                   | 52 -5 |
| 349 | نتائج اختبار t بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير مكان العمل.....                           | 53 -5 |
| 351 | نتائج اختبار t بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير نوع المؤسسة.....                          | 54 -5 |
| 353 | نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الوظيفة..... | 55 -5 |
| 354 | الاختبار البعدي شيفيه SCHEFFE للفروق المتعددة بين المتوسطات للمحور الأول لمتغير الوظيفة.....                      | 56 -5 |
| 355 | الاختبار البعدي شيفيه SCHEFFE للفروق المتعددة بين المتوسطات للمحور                                                | 57 -5 |

|     |                                                                                                                           |       |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|     | الثاني لمتغير الوظيفة.....                                                                                                |       |
| 356 | الاختبار البعدي شيفيه SCHEFFE للفروق المتعددة بين المتوسطات لمجموع<br>المحاور لمتغير الوظيفة.....                         | 58 -5 |
| 357 | نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة<br>حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن.....         | 59 -5 |
| 359 | نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة<br>حول محاور الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي.....   | 60 -5 |
| 361 | الاختبار البعدي شيفيه SCHEFFE للفروق المتعددة بين المتوسطات للمحور<br>الرابع لمتغير المستوى التعليمي.....                 | 61 -5 |
| 362 | نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة<br>حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة..... | 62 -5 |

---

# فهرس الأشكال

---

فهرس الأشكال:

| الرقم | العنوان                                      | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------|--------|
| 1-1   | الهيكل التنظيمي الأساسية.....                | 45     |
| 2-1   | بيئة المؤسسة.....                            | 49     |
| 3-1   | عناصر البيئة الاجتماعية.....                 | 51     |
| 4-1   | نموذج القوى التنافسية (لبورتر).....          | 53     |
| 5-1   | يمثل مكونات نظام الموازنات.....              | 61     |
| 6-1   | خطوات الرقابة الإستراتيجية.....              | 65     |
| 1-2   | المعلومات والمعرفة العلاقة بين البيانات..... | 71     |
| 2-2   | خصائص المعلومات.....                         | 74     |
| 3-2   | أهم تصنيفات المعلومات.....                   | 77     |
| 4-2   | المدخلات التابعة.....                        | 81     |
| 5-2   | المدخلات العشوائية.....                      | 81     |
| 6-2   | المدخلات عن طريق التغذية العكسية.....        | 82     |
| 7-2   | يوضح نظام المعلومات.....                     | 87     |
| 8-2   | النظام المتكامل للمعلومات الإدارية.....      | 93     |
| 9-2   | يوضح نظام المعلومات التسويقية.....           | 95     |
| 10-2  | نظام معلومات العمليات.....                   | 97     |
| 11-2  | نظام معلومات المالية والمحاسبية.....         | 99     |
| 12-2  | نظام معلومات الموارد البشرية.....            | 101    |
| 13-2  | خصائص المعلومات الإستراتيجية.....            | 107    |
| 14-2  | عمليات نظام المعلومات الإستراتيجية.....      | 110    |
| 15-2  | نظام المعلومات الإستراتيجية.....             | 112    |
| 16-2  | خصائص المؤسسات المصنفة عالميا.....           | 119    |
| 1-3   | أسس وأنواع القرارات.....                     | 130    |
| 2-3   | سلسلة القيمة.....                            | 157    |
| 3-3   | دورة حياة المنتج.....                        | 158    |
| 4-3   | منحنى الخبرة.....                            | 159    |

|     |                                                                            |      |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|------|
| 160 | نمذج مجموعة بوسطن الاستشارية.....                                          | 5-3  |
| 162 | نمذج جماعة بوسطن الاستشارية الجديد.....                                    | 6-3  |
| 164 | نمذج جنرال إلكترك.....                                                     | 7-3  |
| 164 | مصفوفة تطور المنتج/السوق لهوفر.....                                        | 8-3  |
| 167 | نمذج ADL.....                                                              | 9-3  |
| 189 | عناصر المؤشر الإجمالي للقادرة التنافسية.....                               | 1-4  |
| 196 | العلاقة بين امتلاك الموارد والكفاءات المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية..... | 2-4  |
| 198 | دورة حياة الميزة التنافسية.....                                            | 3-4  |
| 209 | قوى التنافس الخمس لبورتر.....                                              | 4-4  |
| 214 | النظام العام للصناعة.....                                                  | 5-4  |
| 215 | نظام القيمة للمؤسسة.....                                                   | 6-4  |
| 217 | تطبيقات نظم المعلومات على نمذج سلسلة القيمة.....                           | 7-4  |
| 219 | الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية.....                      | 8-4  |
| 224 | مراحل اليقظة الإستراتيجية.....                                             | 9-4  |
| 230 | مراحل اليقظة البيئية.....                                                  | 10-4 |
| 231 | علاقة أنواع اليقظة مع قوى التنافس لبورتر.....                              | 11-4 |
| 232 | أنواع المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية.....                           | 12-4 |

---

# الإطار العام للدراسة

---



## I. مقدمة:

يقتضي المحيط التنافسي المبني على الجودة والمعرفة، ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية، إلى تجميع مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية، وتفعيل جودتها الشاملة، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية، كمورد استراتيجي، يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، فتحليل أدبيات التسيير الاستراتيجي والتنافس، يبين وجود العديد من المقاربات النظرية، والإسهامات العلمية التي حاولت تحديد وتفسير المصادر الرئيسية التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية نتيجة لأدائها المتميز.

الملاحظ أنه قد حصل تغير هام في أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي، والتي كانت مركزة على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق، لتتجه بعد ذلك إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة، أي أن عوامل التفوق التنافسي تحدد من خلال موارد المؤسسة الداخلية، ونظم المعلومات على اختلاف أنواعها.

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وكذلك تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء، في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات، أن تمتلك رؤية بعيدة المدى، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشغل بالكيفية التي ستكون عليها الأنشطة والأعمال خاصة في مجال الأرباح المستقبلية، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة، ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها، هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن عملية تحقيقها بطرق وتصرفات عملية تتطلب الإدارة الإستراتيجية.

مع الاتجاه الحالي نحو العولمة، وما يترتب عليها من زيادة ملموسة في درجة المنافسة، وتنوعها، فإنه يجب على مسيري اليوم تفهم كل من الأسواق المحلية والأسواق الأجنبية، لمواجهة منافسين مختلفين ومتنوعين، وفي الواقع أن الاتجاه المتزايد نحو العولمة، مرتبط أساسا، بدرجة كبيرة بتأثير القوى التكنولوجية على الصناعات وإعادة تشكيلها، ومن هنا يتطلب التعامل مع السوق العالمي، والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة، ظهور شكل جديد من القيادة، قادرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية بكفاءة وفعالية، ومن الضروري أن يتمكن المسيرين من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية، وأن يكونوا قادرين على اختيار التوجه الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على خوض غمار المستقبل المجهول، وكذلك توفير نظرة مستقبلية للمؤسسة، ومساعدتها على تتبع التغيرات التي تحدث على



مستوى كل من البيئة الخارجية والداخلية، وذلك بقيام المسيرين الاستراتيجيين دوريا بمراجعة وتقييم الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها، وبصفة مستمرة.

اهتمام المؤسسة بالبيئة، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، لن يكون إلا عن طريق جمع كل المعطيات والمعلومات التي تساعد على متابعة التحولات التي تحدث في هذه البيئة، وهذا ما يكشف لها حقائق، تنعكس إيجاباً أو سلباً حول قدرة المؤسسة التنافسية، فهذه المعلومات هي الركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولهذا فإن متخذ القرار الاستراتيجي يجد نفسه في حاجة ماسة للمعلومات الإستراتيجية، التي تسمح له باتخاذ قرارات إستراتيجية ملائمة، هذه القرارات تحتاج إلى جمع معلومات متعددة من البيئة الداخلية والخارجية، وبصفة مستمرة، ما يجعل عملية جمع المعلومات تتم وفق نظم معينة، وهذه النظم هي نظم المعلومات الإستراتيجية، والتي يمكن استخدامها في تحقيق ودعم المزايا التنافسية للمؤسسة.

مع محاولة انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق، وتحرير تجارتها الخارجية، من خلال فتح أسواقها للمنتجات الأجنبية واستقطاب الاستثمار الأجنبي، وفي إطار الشراكة الأوروبية المتوسطية مع دول الاتحاد الأوروبي، عرفت المؤسسات الوطنية منافسة ضارية من طرف الشركات الأجنبية، ولم يعد بإمكانها الوقوف بمعزل عن التطورات السريعة لتقنيات الإنتاج والتسيير، وبالتالي توجب على كل مؤسسة أن تقوم بدراسة طموحاتها، ووضع أهدافها الحالية والمستقبلية، من خلال تسطير إستراتيجية تمتاز بالمرونة، قصد الحفاظ على مكانتها في السوق، وحتى تحافظ على استمرارية مكانتها في السوق، ومواجهة كل أنواع المنافسة، كان لا بد لها من تأهيل إمكاناتها الإنتاجية، وانتهاج إستراتيجية مبنية على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، المالية، البشرية والمادية، بالإضافة إلى تكييف هيكلها التنظيمي مع كل المستجدات، وتحديد وتحليل العوامل التي تدخل في نمو وتطور نشاطات المؤسسة في ظل اقتصاد السوق.

قد أصبح اقتصاد السوق هو أساسا اقتصاد المعلومة، حيث أن توفر المعلومة الجيدة، وحرية وسرعة تدفقها في المؤسسة هما الأساس لاقتصاد المنافسة، مما يستدعي تفتحاً مستمراً وإطلاعاً واسعاً على المعارف والمعلومات المتوفرة في كل مكان، واستغلالها بعقلانية ونجاعة في اتخاذ مختلف القرارات اللازمة، كما ينبغي توفير سبل إيصالها وتداولها.

التوجهات الجديدة نحو ما أصبح يعرف بمجتمع المعلومات، وضع المؤسسات في موقف الطلب المتزايد نحو توفير المعلومات التي تحتاجها، وبالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة، الأمر الذي جعل الأساليب التقليدية المتبعة في



عملية تدفق ومعالجة البيانات، عاجزة عن الإيفاء باحتياجات ومتطلبات متخذي القرار من المعلومات، ومن هنا، لا بد من إيجاد نظام معلومات، قادر على تقديم وتوفير معلومات أكثر ملاءمة لمستخدميها، وبالشكل الذي يراعي طبيعة متطلبات المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، بدءا من احتياجات المستويات التشغيلية، وانتهاءا بمتطلبات الإدارة الإستراتيجية.

## II. إشكالية الدراسة:

سنحاول في هذا البحث دراسة مدى فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات وكيفية استغلالها في تعزيز وتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن هنا تتجلى معالم إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى التالي:

**ما مدى فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟**

وينطوي السؤال الجوهرى على عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

- 1- هل توجد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استراتيجيات واضحة ورسمية ومحددة في جميع مراحلها ومكوناتها؟
- 2- هل متطلبات وخصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية تلبي احتياجات الإدارة من المعلومات لصنع قرارات إستراتيجية ملائمة؟
- 3- هل تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- 4- كيف تستخدم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- 5- ما هي الصعوبات التي تحد من استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟



## III. فرضيات الدراسة:

كإجابات مؤقتة للأسئلة السابقة تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات التي نقوم من خلال هذه الدراسة على اختبار مدى صحتها وهي:

- 1- توجد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استراتيجيات واضحة ورسمية ومحددة في جميع مراحلها ومكوناتها؟
- 2- متطلبات وخصائص المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية تلبي احتياجات الإدارة من المعلومات لصنع قرارات إستراتيجية ملائمة؟
- 3- تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- 4- تستخدم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- 5- هناك صعوبات تحد من استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

## IV. حدود الدراسة:

يقوم موضوع الدراسة من إطار مجموعة الحدود التالية:

- 1- التركيز على القرارات الإستراتيجية، وبيان مفهومها وعناصرها وأهم معايير ومؤشرات تقييمها.
- 2- التركيز على فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.
- 3- التركيز على كيفية تحقيق نظم المعلومات الإستراتيجية للمزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها وأحجامها ونوع نشاطها.
- 4- في دراسة الحالة اخترنا عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية متواجدة بولاية المسيلة، لإسقاط الدراسة النظرية عليها، قصد معرفة واقع نظم المعلومات الإستراتيجية بها، ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ودورها في دعم القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.



## V. أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك عدة أسباب دفعتنا للبحث في هذا الموضوع نذكر منها على وجه الخصوص ما يلي:

- 1- أصبح التسيير الاستراتيجي في الوقت الراهن، أكثر من ضرورة في المؤسسات الاقتصادية، لما يحققه من مزايا وأهداف، ولما له من أهمية بالغة في رفع كفاءة وفعالية هذه المؤسسات.
- 2- درجة التعقد والتحول المستمر للبيئة المؤثرة على نشاط ومسار المؤسسة، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- 3- المعلومات الاستراتيجية أصبحت إحدى النواحي الرئيسية التي يمكن من خلالها بناء ودعم وتطوير المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- 4- نظرا لوجود علاقة بين المعلومات ونوعية القرارات المتخذة في المؤسسة، وهذا من أجل الوقوف على هذه العلاقة وتبيان نوعها.
- 5- عملية ترشيد القرارات الإستراتيجية، تتطلب معلومات ذات جودة عالية من البيئة الداخلية والخارجية، ولن تكون كذلك إلا وفق نظام المعلومات الإستراتيجية.
- 6- التطور السريع والملحوظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تفرض على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مواكبتها واستعمالها لزيادة سرعة وسهولة تدفق المعلومات على كل المستويات.

## VI. أهمية الدراسة:

- 1- تكمن أهمية هذه الدراسة، في ضرورة إظهار قدرة نظم المعلومات الإستراتيجية، على تغطية حاجات طالبي ومستعملي المعلومات والتأكيد على مساهمتها الفعالة في مساعدة متخذي القرارات الإستراتيجية على اتخاذ القرار الأنسب لتحقيق التميز، وكذا مواجهة التغيرات البيئية المستمرة، والتطورات التكنولوجية السريعة في المؤسسة الاقتصادية، والتي تؤثر على عملها.
- 2- كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال وضع البيئة التنافسي، الذي تعمل في ظله المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك نتيجة انفتاح السوق الجزائري، على الاستثمارات الأجنبية، مما سينعكس بشكل كبير على الوضع التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، أكثر مما هو عليه في الوقت الراهن، فضلا عن اعتبار المؤسسات الاقتصادية أكثر المؤسسات اهتماما في مجال توفير نظم معلومات حديثة، وذلك من خلال امتلاكها لتكنولوجيا المعلومات.



- 3- يعد هذا البحث مساهمة علمية في تحديد دور نظم المعلومات الإستراتيجية في حصول المؤسسة على المزايا التنافسية، وتحليل مدى مساهمة مخرجات هذه النظم في ترشيد القرارات الإستراتيجية لهذه المؤسسات.
- 4- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، وإبراز أهمية القرارات الإستراتيجية في حل المشكلات، التي تتعرض لها هذه المؤسسات، ومدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية، في توفير المعلومات اللازمة لها.
- 5- يستمد هذا البحث أهميته كذلك، من أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية، والتسهيلات التي توفرها للوصول إلى القرارات الإستراتيجية الصحيحة والفعالة.
- 6- لفت انتباه المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى وجود أساليب علمية، لمعالجة مشكلة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقليل حالة عدم التأكد البيئي.

## VII. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى الإجابة عن سؤال الإشكالية، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بالتسيير الاستراتيجي وأهميته وكذا مراحله، وكذا التعريف بالقرارات الإستراتيجية وأهميتها وعمليات ترشيدها، بالإضافة إلى التعريف بنظم المعلومات الإستراتيجية، ودورها في عملية ترشيد القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى دورها في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وتهدف في جانبها التطبيقي إلى محاولة معرفة مدى فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية، في ترشيد القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقياس مدى جودة هذه النظم بالإضافة إلى معرفة دور مخرجات هذه النظم في دعم وتطوير المزايا التنافسية في هذه المؤسسات، محاولة في الأخير تقديم اقتراحات للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لمساعدتها على استخدام مخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية من أجل ترشيد قراراتها وتحقيق التفوق التنافسي.



## VIII. المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

من أجل معالجة موضوع الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه مناسباً وموافقاً للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة، فالمنهج الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسباً لتقرير الحقائق، والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل واقع نظم المعلومات الإستراتيجية، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إطار دراسة الحالة والمتعلقة بموضوع الدراسة، ونظراً لما يتميز به أسلوب دراسة الحالة، من القدرة على إتاحة المجال بشكل أفضل أمام الباحث لاستعراض كافة جوانب الموضوع، ودراستها على أرض الواقع العملي، حتى تتمكن من الوصول إلى أحكام عامة عن طريق تصميم نتائج وأحكام خاصة بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تنشط في قطاعات إنتاجية مختلفة.

أما بخصوص الأدوات المستخدمة في هذا البحث فهي:

- **المسح المكتبي:** وذلك من أجل تكوين القاعدة النظرية لموضوع البحث، واعتمدنا في ذلك على عدة مراجع تراوحت بين الكتب باللغة العربية والأجنبية، ومذكرات التخرج، والمؤتمرات والمقتنيات والبحوث المنشورة، وكذا التقارير والمواقع على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).
- أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي تتمثل في الملاحظة والمقابلة، وكذا الاستمارة واستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي موضحة في الفصل التطبيقي.



## IX. الدراسات السابقة:

## أولاً- الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة ناديا حبيب أيوب (1996) بعنوان " نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي"<sup>1</sup>؛

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع نظام المعلومات الاستراتيجي من خلال تقديم فكرة مبسطة عن مفهوم هذا النظام وأهميته ودوره في الحصول على المعلومات واستخدامها في مجال دعم القرارات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية.

وقد توصلت هذه الدراسة النظرية إلى بعض النتائج من أهمها أن نظام المعلومات الإستراتيجية يساعد الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجية، وتنفيذها والرقابة عليها، بالإضافة إلى أن نظام المعلومات الإستراتيجية يساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية ذات كفاءة وفعالية، كما اقترحت هذه الدراسة ضرورة زيادة البحث في مثل هذه الدراسة نظريا وميدانيا لأهمية هذا النظام في المنظمات.

2- دراسة عبد الستار العلي وإميل عقيل يوثيل (1998) بعنوان "نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف"<sup>2</sup>؛

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على مستوى استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في أحد المصارف الأردنية بجوانبه المتعددة، وكذلك الكشف عن أنظمة وتقنية المعلومات المستخدمة في هذا المصرف، بالإضافة إلى قياس مدى إدراك عملاء المصرف لأنظمة المعلومات وتأثيرها على تعاملهم مع المصرف.

وتوصلت الدراسة إلى أن أنظمة المعلومات تلعب دورا استراتيجيا بسبب التطور التكنولوجي المتسارع الذي تستند إليه المنافسة في القطاع المصرفي، وتوصي هذه الدراسة بالاستمرار في تعزيز الشبكة الموحدة وأجهزة الصرف الآلي، لما لها من دور هام في رفع درجة ولاء العملاء، وبالتالي رفع قدرة المصرف التنافسية كما توصي بالعمل على إدخال أنظمة متطورة، مثل البنك الناطق والصرافة بالهاتف، وأنظمة التحويل الإلكتروني للأموال، وذلك لتقديم خدمات متميزة للعملاء، واستخدام أنظمة المعلومات للإدارة العليا مثل أنظمة دعم القرار.

<sup>1</sup> - ناديا حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 1، الرياض، 1996.

<sup>2</sup> - عبد الستار العلي وإميل عقيل يوثيل، نموذج تقييم أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف، مجلة الإدارة العامة، مجموعة

19، مجلد 38، عدد 02، 1998.





### 3- دراسة عماد الصباغ (1999) بعنوان " نظام المعلومات الاستراتيجي "؛<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي، والدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في مختلف المنظمات، كما تعمل على توضيح مفهوم الأطر النظرية لنظم المعلومات الإستراتيجية، وأهميتها في عملية تطوير الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وتنفيذها، وتعمل الدراسة على التعريف بالتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ومهامه وخطواته.

وخلصت الدراسة إلى أن نظام المعلومات الاستراتيجي لا يخطط ليكون استراتيجيا، ولكنه يتطور عبر الزمن حتى يعدو كذلك، ولذا يتوجب على المنظمات ضرورة أن تكون دقيقة وحذرة للغاية حين تقوم بتحليل مشروعات نظم المعلومات المقترحة، وألا تختار لأغراض التطوير إلا المشروعات التي تجد أنها مجدية أكثر من غيرها، أو التي تحتاجها المنظمة بصورة أكثر إلحاحًا.

### 4- دراسة ماركو ابراهيم نينو (2001) بعنوان " أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل في إقليم الشمال "؛<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة للبحث في مدى كفاءة نظم المعلومات وأثرها في صنع القرارات في جميع فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال، واعتبرت الدراسة أن فاعلية اتخاذ القرارات هو المتغير التابع، أما المتغير المستقل فهو نظم المعلومات، ومن خلال هذه المتغيرين تم البحث في العلاقة بينهما.

فأظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات، ومن بين النتائج المتوصل إليها كذلك تنعكس كفاءة نظم المعلومات المستخدمة في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال على نوعية الخدمة التي تقدمها للجمهور وسرعتها، كما أن العاملين في نظم المعلومات وكذا الأجهزة المستخدمة فيها تمتاز بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> - عماد الصباغ، نظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، للعلوم الإدارية المجلد (11)، العدد 02، الرياض، 1999.

<sup>2</sup> - ماركو ابراهيم نينو، أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال، مجلة إربد للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد الأول، الأردن، 2001.



## 5- دراسة واثق العبادي (2003) بعنوان "تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال"<sup>1</sup>؛

هدفت هذه الدراسة إلى عرض الأسلوب الجديد في بناء وصياغة إستراتيجية المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وكيفية استفادة الإدارة العليا منها، وقد عمدت إلى بناء نموذج تحليلي لصياغة الإستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات معتمدة في ذلك على مواءمة النماذج السابقة بالنموذج الجديد في صياغة الاستراتيجيات عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ليست أداة مساعدة فحسب وإنما أداة لا يمكن الاستغناء عنها في التصور والتنبؤ وحل المشاكل، وأن إهمال التوجه نحو المعرفة والإدراك لهذه التقنية سيؤدي إلى تراجع العديد من منظمات الأعمال في أدائها ومواكبتها للتطور.

## 6- دراسة فؤاد نجيب الشيخ وفادي محمد بدر (2004) بعنوان " العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني"<sup>2</sup>؛

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية والعلاقة بين المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات والميزة التنافسية لهذه الشركات، كما حاولت التعرف على الكفاءة النسبية لشركات الأدوية في استخدام تقنية المعلومات، وقد أجريت الدراسة على (12) شركة من بين (14) شركة مسجلة في الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن نظم المعلومات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وذلك من خلال تأثيرها في جودة المنتجات والأداء المالي والسيطرة على الأسواق والإبداع والتطوير وكفاءة العمليات، بالإضافة إلى أن هناك علاقة إيجابية هامة بين المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

<sup>1</sup> - دراسة واثق العبادي، تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 26، عدد 01، 2003.

<sup>2</sup> - فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، مجلة الإدارة العامة، مجلد 44، العدد 03، الأردن 2004.



وخلصت هذه الدراسة إلى عدد من الاقتراحات من بينها ضرورة التعامل مع المعلومات كأحد الموارد الاقتصادية الرئيسية، واستغلال البنية التحتية المعلومات في معرفة احتياجات الزبائن وتحسين الاتصال مع الموردين، وكذا توفير العمالة المدربة والمؤهلة لاستخدام تقنية المعلومات في منظمات الأعمال الأردنية عامة والأدوية خاصة.

## 7- دراسة فائزة جمعة النجار (2004) أثر نظم المعلومات الإدارية على إستراتيجية المنشأة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية<sup>1</sup>؛

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أنواع وموارد نظم المعلومات الإدارية، والتعرف على أثرها على إستراتيجية المؤسسة بجوانبها الأربعة ( الرسالة والرؤية العامة، والغايات والأهداف، وتحقيق توقعات )، وقد شكلت عينة الدراسة (42) مؤسسة صناعية مثلت (50%) من مجتمع الدراسة البالغ (84) مؤسسة صناعية مدرجة في بورصة عمان.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، امتلاك المؤسسات الصناعية الأردنية وبدرجة متوسطة نظم معلومات إدارية بأنواعها ومواردها المختلفة سواء الموارد البشرية والأجهزة والبرمجيات والشبكات والاتصالات.

كما توجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين نظم المعلومات الإدارية والجوانب الرئيسية في إستراتيجية المنشأة، كما تؤثر نظم المعلومات الإدارية بشكل إيجابي ومباشر على الجوانب الرئيسية الأربعة في إستراتيجية المنشأة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر من بينها ضرورة توفير قاعدة بيانات متكاملة عن المؤسسات الصناعية الأردنية تكون متاحة للاستخدام للمنظمات والمستخدمين بأنواعهم المختلفة، بالإضافة إلى التوسع في استخدام نظم المعلومات على المستوى الاستراتيجي والعمل على المواءمة بين نظم المعلومات الإدارية بأنواعها ومواردها، ومتطلبات احتياجات إستراتيجية المنشأة من المعلومات في المؤسسات الصناعية الأردنية.

<sup>1</sup> - فائزة جمعة النجار، أثر نظم المعلومات الإدارية على إستراتيجية المنشأة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.



8- دراسة رشاد محمد الساعد وحسين محمود حريم (2004) بعنوان "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن".<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وبين الميزة التنافسية للمنظمة في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات الصناعات الدوائية.

وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة أصبحت من أهم موارد وأصول المنظمات المعاصرة، كما تعد المعلومات قوة مؤثرة وفعالة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المنظمات، وقد اقترحت الدراسة ضرورة تعميق وعي وإدراك المسؤولين والعاملين في شركات صناعة الأدوية للتحديات الكبيرة والمنافسة الشديدة والمتزايدة، مع ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لما تحققه من مزايا تنافسية لهذه المنظمات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

9- دراسة عصام محمد البحيصي (2006) بعنوان " تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني"<sup>2</sup>؛

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة المزايا التي يمكن لمنظمات الأعمال تحقيقها نتيجة لاستخدامها لتكنولوجيا المعلومات الحديثة وعلى الأخص تكنولوجيا الانترنت وشبكة الاتصال الداخلية والخارجية.

كما تشمل الدراسة على استطلاع الواقع الفلسطيني فيما يتعلق باستخدام الشركات لهذه التقنية الحديثة، ولقد أوضحت الدراسة أن الجزء الأكبر من الشركات الفلسطينية لا تستخدم هذه التقنيات وأن تلك التي تستخدمها إنما تقوم بذلك بشكل جزئي فقط. وهذا النقص الواضح في استخدام تكنولوجيا المعلومات يعكس بكل وضوح قدر ضئيل من الأثر لهذه التكنولوجيا على عملية اتخاذ القرارات في هذه الشركات.

واقترحت هذه الدراسة ضرورة إحداث تحول في نظم المعلومات الإدارية التقليدية المستخدمة في الشركات الفلسطينية، وذلك عبر عمليات التخطيط والبرمجة والمتابعة وتقييم الأنشطة، كما أن إدخال وتطوير نظم حديثة

<sup>1</sup> - رشاد محمد الساعد وحسين محمود حريم، علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة (بحث ميداني على قطاعات الصناعات الدوائية بالأردن)، المجلة الأردنية، مجلد 08 عدد 01، مجموعة 14، 2004.

<sup>2</sup> - عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 14، العدد 01، غزة، فلسطين، 2006.



يعتبر أداة تسمح بزيادة مقدرة المنظمات على تبني وتطبيق الاستراتيجيات المحددة عبر اتصال دائم يهدف أساساً إلى دعم القرار الإداري وزيادة القدرة على التوسع والمنافسة مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الكمية والكيفية المحيطة بهذه المنظمات.

## 10- دراسة شاكر الخشالي ومحي الدين القطب (2007) بعنوان "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، ولإجراء الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة مكونة من (16) شركة صناعية وأعد الباحثان استبيان لهذا الغرض، وبعد تحليل الاستبيان توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية لإدارة أزماتها، كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها. وأن العناصر الأكثر تأثيراً على جميع مراحل إدارة الأزمة باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

ومن نتائج الدراسة كذلك وجود مستويات جيدة ومقاربة لعناصر فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية، ووجود تأثير ذا دلالة إحصائية لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في قدرة الشركات في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها، واقترحت الدراسة ضرورة زيادة اهتمام الإدارة بفاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وذلك عن طريق تدريب المدراء على كيفية الاستفادة من المعلومات التي توفرها هذه الأنظمة، مما يزيد من حجم استخدامها لجميع أنواع المعلومات.

<sup>1</sup> - شاكر الخشالي ومحي الدين القطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)، المجلة الأردنية، مجلد، عدد 01، 2007.



## 11- دراسة عمر غزالي (2007) بعنوان " دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"<sup>1</sup>؛

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا من خلال إظهار الشكل التنظيمي الملائم للمؤسسة للتأقلم مع البيئة المتغيرة باستمرار وكذا تحديد العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات وكذلك كيفية تحسين فعالية نظم المعلومات داخل المؤسسة ومن خلاله تحسين نوعية القرارات المتخذة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر من أهمها صعوبة تدفق المعلومات في جميع المستويات الإدارية حيث تصل في أغلب الأحيان متأخرة أو تصل مشوهة إلى أصحاب القرار، وقد بينت الدراسة أن أهم الأساليب المستعملة في إيصال المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات هي أساليب تقليدية مما تؤثر على نوعية المعلومات.

وتتميز المعلومات في عينة الدراسة ذات نوعية منخفضة كونها لا تتوفر على جميع خصائص المعلومات الأساسية، وهذا يعني أن المؤسسات لا تعطي اهتماما كبيرا لنوعية المعلومات رغم دورها الأساسي في ضمان النجاح لمختلف القرارات التي تتخذها الأقسام الإدارية بالمؤسسات.

واقترحت هذه الدراسة بضرورة توجيه الاهتمام في هذه المؤسسات لتحقيق المواءمة بين خصائص الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لأن ذلك يعتبر من أهم الوسائل لتحسين نوعية المعلومات وبالتالي ترشيد مختلف القرارات مع ضرورة إنشاء قسم أو مصلحة خاصة بنظم المعلومات وتعمل على تطويره وتفعيله وإكسابه مرونة وسهولة في الاستخدام يشكل يعزز من نوعية المعلومات بما يخدم عملية اتخاذ القرارات ويسمح للمؤسسة بتحقيق استراتيجيتها.

<sup>1</sup> - عمر غزالي، دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات (حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.



## 12- دراسة عبد الرحمان ناجي فرحان (2008) بعنوان " دور نظم المعلومات في ترشيد قرارات الموارد البشرية دراسة نظرية وتطبيقية"<sup>1</sup>؛

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور نظم المعلومات في إمكانية تحقيق الرشد في القرارات التي تتخذها الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية، وما يحقق التوازن بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق الموارد البشرية العاملة بها، والأهداف الخاصة لكل مورد بشري على حدا، وكيف تعمل تلك النظم على التقريب بين تلك الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى استمرار المنظمة وبقائها في السوق.

وتوصلت الدراسة إلى أنه ما زال نظام المعلومات يؤدي وظيفة تقليدية بإمداد متخذ القرار بالمعلومات، ورغم ذلك فإنه في بعض الأحيان يؤدي دوره بنجاح في رفع بعض التقارير، واتخاذ بها قرارات مناسبة وفي الوقت المناسب.

كما اقترحت هذه الدراسة ضرورة التحدي واعتماد الدقة إلى أقصى درجة ممكنة في إدخال بيانات صحيحة ودقيقة وشاملة لنظام المعلومات، والحرص على تحديث تلك البيانات أولاً بأول من أجل الحصول على مخرجات ذات أهمية تساعد متخذ القرار على ترشيد قراراته.

### ثانيا- الدراسات باللغة الأجنبية:

## 1- دراسة " أشكروفت ماجي " (1998) بعنوان " أثر استخدام المعلومات في صناعة القرارات لدى العاملين في العلاج الطبيعي"<sup>2</sup>؛

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام المعلومات في صناعة القرارات لدى العاملين في العلاج الطبيعي في بريطانيا حيث طبقت الدراسة على 1460 من العاملين في هذا المجال.

وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد وجود أثر للمعلومات على اتخاذ القرارات فيما يتعلق برعاية المرضى من حيث اختيار العلاج وكميته والمعايير الخاصة به والنصيحة التي تقدم للمرضى، كما أفادت الدراسة أن المعلومات مكنت العاملين في العلاج الطبيعي من تجنب التعامل مع أعداد كبيرة من المرضى وإعطاء مواعيد دورية بكميات كبيرة. بالإضافة إلى تجنب المراجعة غير المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان أحمد ناجي فرحان، دور نظم المعلومات في ترشيد قرارات الموارد البشرية دراسة نظرية وتطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر 2008.

<sup>2</sup> Ashcroft Maggie, the impact of information Use on Decision Making by physiotherapists, MCB university -U K, VOL 19, N03, 1998.



## 2- دراسة "مارغريت كينال" وآخرون (1998) بعنوان " أثر استخدام المعلومات في صناعة القرارات في شركات الصناعات الدوائية في المملكة المتحدة " <sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام المعلومات في صناعة القرارات في شركات الصناعات الدوائية في المملكة المتحدة حيث طبقت الدراسة على (24) شركة تعمل في هذا المجال.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المعلومات لها أثر محدد على اتخاذ القرارات إذا كانت تتصف بالاستمرارية، كما أكدت الدراسة أن المعلومات ساهمت في زيادة المعرفة الموجودة لدى المديرين، كما أنها قامت بتحديث ذاكرتهم وعوضتهم عن بعض الحقائق، ومكنتهم من اتخاذ العديد من القرارات التي كانت عالقة.

## 3- دراسة " آبل أنجلا " وآخرون (1998) بعنوان "أثر المعلومات على صناعة القرارات في الدوائر الحكومية في المملكة المتحدة" <sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المعلومات على صناعة القرارات في الدوائر الحكومية في المملكة المتحدة وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم المستجوبين أكدوا وثنوا الدور الإيجابي الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرارات وخاصة تلك المعلومات المستقاة من نظم المعلومات الداخلية في الدوائر الحكومية كما أكدت الدراسة على قيمة المعلومات كونها مستمرة ودقيقة وتوفر الوقت والمال، وأن القرارات التي تتخذها الدوائر الحكومية تعتمد بشكل مكثف ومبنية على خليط معقد من المتطلبات وأن التنوع في مصادر المعلومات يعكس هذا التعقيد.

وقد اقترحت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع من بينها تطوير أساليب حديثة لتقليل خطر المعلومات غير المحدية المزودة لمتخذي القرارات، بالإضافة إلى دراسة السلوك المتبع في جمع المعلومات واتخاذ القرارات، من أجل خلق ثقافة خاصة داخل المنظمة، مع تطوير دور متخصص المعلومات في الدوائر الحكومية، للمساعدة في تسهيل تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما اقترحت الدراسة بأن تأخذ الدراسات المستقبلية التكلفة المالية لإدارة نظم المعلومات في الحسبان.

<sup>1</sup> - Margret kinnell and Bouchet Marie and Hopkins tracy and Maknight cliff, **the impact of information Use on Decision Making in the pharmaceutical industry**, library Management, Vol 19,N03,MCB university, 1998.

<sup>2</sup> - AbellAngella and WintermanVivienne and Smith Christine, **Impact OfInformationon Decision Making in Government Departments**, MCB university – UK, library Management, Vol 19,N2, 1998.





#### 4- دراسة " بريندلي " و " ريتشي " (2001) بعنوان المعلومات ومعضلة المخاطر<sup>1</sup>؛

تهدف هذه الدراسة التي أجريت في بريطانيا إلى الإجابة عن عدة تساؤلات منها هل جودة وكمية المعلومات تؤدي إلى تقليل حالات عدم التأكد وتحسين مدى الإحساس بالخطر في حالات اتخاذ القرارات تحت هذه الظروف؟ أم أن الإحساس بالخطر مرتبط بمواجهة القرارات نفسها؟ وهل قدرة المديرين على توسيع قاعدة البيانات النابعة من التكنولوجيا الجديدة تؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار تحت ظروف الخطر؟

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإحساس بالخطر الفردي يكون مبكراً في عملية اتخاذ القرارات تحت ظروف عدم التأكد، وغالباً ما يظهر الإحساس بالخطر عند التعامل مع قواعد بيانات غير ذات كفاءة، كما وجدت الدراسة أن متخذ القرار يختار المعلومات التي تدعم الإحساس المبدئي والخيارات الضمنية انتقائياً ويتجاهل البيانات التي تخلق التحدي له.

ولقد اقترح الباحثان نموذجاً لفحص معلومات خاصة قابلة للتنبؤ ونماذج سلوك متخذ القرار في حالات عدم التأكد والخطر، كما أكدوا أن معالجة المعلومات القديمة تؤدي إلى التضييق على الأداء بين البدائل المتاحة، وأن الثقة في توفير تحليل المعلومات والقدرات لدى متخذ القرار تدعم جميعها الكفاءة في المهارات والمعرفة المطلوبة.

#### 5- دراسة "فاسيليس" و"سميثسون" (2003) بعنوان "إعادة النظر في طريقة تقييم الاستثمار في المعلومات<sup>2</sup>؛

تهدف هذه الدراسة التي أقيمت في بريطانيا إلى التعرف إلى طريقة تقييم نظم المعلومات من المنظور النظري مقارنة مع المنظور العملي الممارس في بريطانيا، وقد أظهرت الدراسة دليلاً حاسماً على وجود فجوة بين النظرية والتطبيق بسبب المتغيرات المؤسسية مثل ثقافة المنظمة وقوة أصحاب المصالح.

كما وجدت الدراسة دليلاً على بدأ استخدام تقييم استثمار نظم المعلومات في المنظمات، كما وجدت أن السبب الرئيسي في فشل تطوير أساليب جديدة في تقييم نظم المعلومات هو قوة أصحاب المصالح المتميزة.

<sup>1</sup>-Brundleyclare and Ritchi Bob, **the information Risk conundrum (Marketing intelligence and planning)**, London, 2001.

<sup>2</sup>-Vassilisserafeimidis and smithsonsteve, **Rethinking the Approaches to information systems investment Evaluation, working paper series**, Department of information systems London,school of Economics, 2003.



وقد اقترح الباحثان ضرورة العمل على إنجاح متطلبات التكامل والمواءمة لمنهجية طرق تقييم نظم المعلومات مع العناصر المؤسسية، وذلك بتحليل متطلبات أصحاب المصالح المحليين خصوصاً الذين يستخدمون تلك الطرق، والأشخاص الذين يطورونها ويقودون العملية.

## 6- دراسة "وليام كينغ" و"جيري شانغ" (2005) بعنوان "قياس كفاءة أداء نظم المعلومات بطاقة تقييم وظيفية"<sup>1</sup>؛

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس نظم المعلومات بالاعتماد على نماذج المدخلات والمخرجات لوظائف نظم المعلومات المستخدمة لدعم كفاءة العمليات الوظيفية وتحسين أداء المؤسسات، والنموذج المقترح في هذه الدراسة يحتوي على ثلاث مخرجات واتجاهات للتقييم وهي كفاءة النظام، وفاعلية المعلومات، وكفاءة الخدمة. وتتمثل كفاءة النظام في سهولة استخدامه واستجابته السريعة وكذلك أثره على أداء العاملين، وفاعلية المعلومات المتمثلة في التصميم والاستعمال والقيمة وكذلك أثرها على أداء العاملين، وكفاءة الخدمة المتمثلة في جميع الأنشطة التي تمتد بداية من تطوير النظام وحتى استخدامه في الدعم والاستشارة.

وللتأكد من فاعلية النظام تم تطبيقه على (346) مستخدم للنظام في (149) مؤسسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، حيث وزعت استبانة على العاملين لهذا النظام لقياس هذه الاتجاهات الثلاثة كل اتجاه على حدة وتم التأكد من فاعلية النموذج وتأثيره الإيجابي على فاعلية المؤسسات وتحسين كفاءة العمليات فيها.

\* من خلال استعراض الدراسات السابقة، فإننا نلاحظ أن أغلب هذه الدراسات، تناولت أثر الجانب التكنولوجي لنظم المعلومات، أو محاولة دراسة واقع نظم المعلومات في المؤسسة، أو تناولت أحد أنواع نظم المعلومات، دون التركيز على أثر استخدام نظم المعلومات بشكل مباشر من اتخاذ القرارات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه الدراسات، تتفاوت في تناول تأثير نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، وتحقيق المزايا التنافسية.

يتضح ذلك من حجم الاهتمام الذي أولاه الباحثون لنظم المعلومات وخصائص النظم، والعوامل التي تؤثر فيها، وهذا ما يؤكد على مدى أهمية هذا الموضوع، وكذلك على حجم المخاطرة والخسائر التي يمكن أن تتحملها المؤسسات الاقتصادية، عند الإخفاق في استخدام نظم معلومات حديثة وآمنة، أو الفشل في تقييم هذه

<sup>1</sup>-William king, ching, chang jerry, **Measuring the preformation of information system (Afunctional score card)**, journal of management information systems, (2005)



النظم، ولهذا من الضروري الاهتمام بوجود نظم معلومات في المؤسسات الاقتصادية لما تحدثه من آثار إيجابية، حيث أنها تلعب دورا مهما في تحقيق الكفاءة والفعالية، وخلق المزايا التنافسية لهذه المؤسسات، ومن أجل الحصول على قرارات ذات جودة عالية، بالإضافة لمزايا تنافسية يجب أن يتم تزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة والضرورية في مجال أحدث النظم، وتحدد فعالية النظم من خلال كمية ونوعية المعلومات التي تقدمها هذه النظم لمستخدميها، هذا من جانب، ومن جانب آخر للعملاء، ومدى قابليتها للفهم والإدراك.

ويتبين أيضا أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى، حاول خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج، ويرجع ذلك لاختلاف الاهتمامات، التي كانت ميزة في حد ذاتها، لكونها أمدت الباحث بالعديد من المعارف، والأفكار المتنوعة، حول موضوع البحث.

واتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في موضوعها وهو نظم المعلومات، وإن كانت هذه الدراسة تتناول دور نظم المعلومات من زاوية مختلفة، وهي ترشيد القرارات الإستراتيجية من جهة، ودعم القدرة التنافسية من جهة أخرى، بالإضافة إلى تناول نوع مختلف من نظم المعلومات، وهو نظام المعلومات الإستراتيجية، كما أن هذه الدراسة تركز على المؤسسة الاقتصادية على اختلاف أنواعها، حجمها، أو نوع نشاطها في البيئة الجزائرية.

هذا ولقد استفدنا كثيرا من الدراسات السابقة، حيث تعد بمثابة أساس نظري، يخدم الدراسة الحالية، عند تكوين الإطار النظري، كما أنها تقدم لنا فكرة واضحة عن أبعاد الدراسة.

## X- هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيمه إلى مقدمة وخاتمة بالإضافة إلى جانبين أحدهما نظري؛ ممثل في أربعة فصول والآخر تطبيقي ممثل في فصل واحد وذلك في ضوء فرضيات وأهداف البحث.

تناول الفصل الأول مدخل للتسيير الاستراتيجي لتعريف القارئ به، وبأهميته، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، فالمبحث الأول خصص للتعريف بالتسيير الاستراتيجي وأهميته، وتطور مفهومه، في حين تناول المبحث الثاني مستويات ومسؤوليات ومداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فيما احتوى المبحث الثالث؛ على مراحل التسيير الاستراتيجي من صياغة، تنفيذ ورقابة إستراتيجية.

واشتمل الفصل الثاني على مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية حيث قسم هذا الفصل أيضا إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، خصص المبحث الأول لمفاهيم عامة حول النظم، وتناول المبحث الثاني



ماهية نظم المعلومات، واشتمل المبحث الثالث على مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها، وكذا نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية.

وخصص الفصل الثالث لأهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث قسم كذلك إلى ثلاث مباحث تناول الأول مفهوم وأهمية ومميزات القرارات الإستراتيجية واشتمل الثاني على دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، في حين تطرق الثالث إلى العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

واشتمل الفصل الرابع دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم القدرة التنافسية، حيث قسم إلى ثلاث مباحث تناول الأول مفاهيم عامة حول المنافسة والقدرة التنافسية وخصص الثاني لدراسة علاقة الأداء الاستراتيجي والقدرة التنافسية، في حين احتوى المبحث الثالث على نظم المعلومات كمورد استراتيجي للمزايا التنافسية.

وتناول الفصل الخامس الدراسة التطبيقية على عينة المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة وقسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة في حين تطرق الثاني لتحليل خصائص عينة الدراسة، وتناول الثالث، تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي احتوت نتائج الدراسة واختبار الفرضيات والاقتراحات والتوصيات وآفاق الدراسة.



# المفصل الأول:

---

أساسيات الإدارة الإستراتيجية

---

## الفصل الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تعمل فيها، وبين منافسيها الحاليين والمحتملين وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، ولديها قناعة بأنها هي الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وبما يحقق رضا عملائها بصورة تجعلهم يتحدثون عن المؤسسة ويدافعون عنها كأهم شركائها.

فمدير اليوم يجب عليه إدارة المؤسسة إستراتيجيا، فلم يعد في مقدوره اتخاذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية، أو مجرد استقراء للأحداث الجارية، بدلا من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية، ووضع السياسات وتصميم الإستراتيجية، كذلك فإنه يجب أن يتجاوز حدود الخبرة الوظيفية المتخصصة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل وغيرها، ليتمكن من رؤية الصورة العامة للمؤسسة.

ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بالإدارة الإستراتيجية من ناحية أصولها وأسسها العلمية موضحا كل من مفهوميها وأهميتها ومستوياتها ومداخلها بالإضافة إلى مراحلها الأساسية.



## المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد أصبح وضع الإستراتيجية من قبل مديري المؤسسات أمراً ضرورياً، وذلك لتغيير وتطوير ممارساتهم، والتحول من ممارسات الإدارة الوظيفية إلى ممارسات الإدارة الإستراتيجية، وذلك للأهمية الكبيرة لهذه الأخيرة، ومن هنا استوجب على المؤسسات الاهتمام بمستقبلها وذلك باستغلال الفرص وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية ودراسة جميع إمكانياتها ومواردها المتاحة في بيئتها الداخلية، وفي الواقع فإن النجاح أو الفشل يتوقف على ما تتبعه هذه المؤسسات من استراتيجيات.

## المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو الخروج من مأزق، أو حصار، أو الانقضاء على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو. ولا يختلف الأمر كثيراً إذا ما انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، وكذا الحال إذا تكلمنا عن التشكيلات، الموارد، المواقع وغيرها<sup>1</sup>.

**أولاً- تعريف الإستراتيجية:** بدأ استعمال كلمة إستراتيجية في العلوم الإدارية عامة وفي مشروعات الأعمال بشكل خاص على إثر المقارنة التي قام بها "سقراط" بين واجبات قائد الجيش مع واجبات رجل الأعمال، حيث لاحظ بأنه في الحالتين يذهب مفهوم الإستراتيجية إلى كيفية التخطيط لاستخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرسومة<sup>2</sup>، ولأهمية الإستراتيجية فقد عرفت في أكثر من مدرسة أو تيار فكري وهناك عدد كبير من الباحثين والكتاب من أعطوا لها تعاريف مختلفة نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

✚ حسب "الفريد شاندلر" فإن الإستراتيجية تتمثل في "إعداد الغايات والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"<sup>3</sup>.

✚ ويعرفها "جلوبك وجاوش" بأنها "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة"<sup>4</sup>.

✚ أما "تيتارت" فيرى أن "الإستراتيجية هي مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتخصيص الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 20.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحمان الهيقي، التنظيم الصناعي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999، ص 490.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 08.

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 54.

<sup>5</sup> - R.A. THEITART, La stratégie d'entreprise, Edi science, Paris, 1993, p2.



✚ وتعرف أيضا "بسلسلة من العناصر مثل المهمة، ملف النشاط، التعاون الوظيفي، وسائل العمل، أسلوب التنمية، الأولويات واختيار التحالف. هذه العناصر تعطي مؤشرات عن الكيفية التي تخصص بها الموارد والمجهودات مقدمة كل منها للآخر"<sup>1</sup>.

✚ يعرف "مارتيني" الإستراتيجية بأنها "الكيفية التي توظف بها المؤسسة مواردها بهدف تغيير التوازن التنافسي لصالحها، فهي تتمثل أساسا في مجالات النشاط التي تختارها المؤسسة للخوض أو الحفاظ أو التطوير أو للالتحاق"<sup>2</sup>.

✚ وتعرف الإستراتيجية على أنها "مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تمثل الحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في المحيط بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة"<sup>3</sup>.

إذن الإستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة، وتسهل التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة، ولذلك فإن هناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها أي تعريف شامل للإستراتيجية وهي<sup>4</sup>:

1. الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات؛
  2. الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج، وأولويات تخصيص الموارد؛
  3. الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية؛
  4. الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة؛
  5. الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- ومن خلال الأبعاد السابقة لمفهوم الإستراتيجية فإنها تصبح إطار عملي رئيسي تستطيع من خلاله المؤسسة أن تؤكد استمرارها وتنكيف مع التغيرات البيئية للحصول على ميزة تنافسية.
- ثانيا- تعريف الإدارة الإستراتيجية:** تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوطات والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسة في تلك الحقبة.

✚ فيعرفها "آنسوف" وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولا للفكر الاستراتيجي بأنها "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 243.

<sup>2</sup> - A.C. MARTINET, **Stratégie**, ed : Verbvert, Paris, 1983, p38.

<sup>3</sup> - G. JOHNSON et H. SCHOLLES, **Stratégique**, Publi-Union, Paris, 2000, p27.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 21-22.

<sup>5</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2001-2002، ص 22.





✚ ويرى "كوتلر" الإدارة الإستراتيجية أنها "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لحفظ الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"<sup>1</sup>.

✚ الإدارة الإستراتيجية هي "العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة"<sup>2</sup>.

✚ الإدارة الإستراتيجية هي "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل"<sup>3</sup>.

✚ أما "طومسن وستريكلاند" فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها"<sup>4</sup>.

✚ وأبسط التعاريف للإدارة الإستراتيجية وأكثرها دلالة هو ما يقدمه الكاتبان "بارس وريبنسن" والذي ينص على أنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ وتقييم الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>5</sup>.

ويرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسعة مهام أساسية وهي:

- 1- صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة؛
- 2- تنمية صورة المؤسسة (ظروفها، مواردها، إمكانياتها)؛
- 3- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة؛
- 4- تحليل البدائل الإستراتيجية؛
- 5- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية جاذبية في ضوء الرسالة، الموارد والظروف البيئية؛
- 6- اختيار مجموعة الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة؛
- 7- تحديد الأهداف السنوية والخطط قصيرة الأجل؛
- 8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية؛
- 9- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 26.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>3</sup> - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 06.

<sup>4</sup> - Thomson. A., and Strickland. A. **Strategic Management**, Irwin, McGraw- Hill, Boston, 1998, p 08.

<sup>5</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 23.



## المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد توجهات التخطيط طويل الأجل وكذلك الأداء للمؤسسة، وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الدائم والتقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة.

وبصفة عامة فإن مدخل الإدارة الإستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد وتنفيذ الخطط، وعليه فإن أي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي لا يجب أن يستند فقط إلى معيار الآثار والنتائج المالية بل يجب أن يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية أيضا، لأن تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

وبغض النظر عن تأثير الخطط الإستراتيجية على الربحية فإنه يمكن أن يتحقق عنها النتائج التالية<sup>2</sup>:

**1- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات:** فالمسيرون الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات لتخطيط ومتطلبات النجاح فيه.

**2- القرارات الجماعية:** تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة، إن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي.

**3- مشاركة العاملين:** تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعتهم للعمل والإنجاز.

**4- توضيح الأدوار:** تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.

**5- الحد من مقاومة التغيير:** فالمشاركة تحقق الفهم والاقتران، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.

**6- وضوح الرؤية المستقبلية:** حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

**7- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** فمن المعروف أن المؤسسات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو

<sup>1</sup> - طارق رشدي جبة وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص 32-34.



تكنولوجية أو ثقافية وغيرها إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر في بيئتها الخارجية.

**8- تدعيم المركز التنافسي:** فالإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المؤسسات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

**9- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات :** تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

**10- القدرة على إحداث التغيير:** إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

**11- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية:** حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة المؤسسة على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.

### المطلب الثالث: تطور التفكير الاستراتيجي

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وكذا تكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى الظروف البيئية المتغيرة باستمرار في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة المسيرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم. استجابة لهذه البيئة المتغيرة، تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل والإدارة الإستراتيجية واستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة، ويمكن التمييز بين أربع مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات وهي:<sup>1</sup>

#### أولاً- الموازنات والرقابة:

يرجع بروز نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة إلى بداية القرن العشرين، وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها، وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المؤسسة وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات، وتقوم الموازنات على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه.

#### ثانياً- التخطيط طويل الأجل:

ويرجع استخدام هذا المفهوم إلى مؤرخ الاستراتيجيات "آنسوف" منذ بداية الخمسينات. ويركز هذا المفهوم على توقع النمو وإدارة التعقيدات، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات

<sup>1</sup> - طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 25-27.



الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا. وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات، والتكاليف والتكنولوجيا وغيرها، مستخدمين في ذلك بيانات وتجربة الماضي، ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيرا كما هو الحال بالنسبة للموازنات فقد يمتد إلى أكثر من سنة أو خمسة أو عشر سنوات حيث يعتمد الأمر على محتوى وأبعاد عملية التخطيط.

### ثالثا- التخطيط الاستراتيجي:

هذا النوع من التخطيط تناوله آنسوف في الستينيات من القرن العشرين، ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، والافتراض الأساسي هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة التغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة، والتخطيط الاستراتيجي يركز على بيئة السوق خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن أيضا تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي.

ومن الخصائص التي يشترك فيها التخطيط الاستراتيجي مع الموازنات والتخطيط طويل الأجل هو أنه يقوم في الجزء الغالب منه على نظام دوري للتخطيط عادة ما يكون نظام سنوي.

### رابعا- الإدارة الإستراتيجية:

ومفهوم الإدارة الاستراتيجية يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المؤسسة، ولكي يحدث التواءم في الإستراتيجية بين التهديدات والفرص، وأن القدرات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط، إن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغير قد حث على ضرورة تنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة. وعلى وجه التحديد فإن هذا المفهوم يبرز الحاجة إلى نظم مستمرة قائمة على معلومات واقعية بالإضافة إلى التحليل الدوري.

وهناك خاصية أخرى للإدارة الإستراتيجية تكمن في أنه -كمفهوم- لا يقبل بالضرورة البيئة على ما هي عليه، أي كأحد الثوابت، ومن ثم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف ورد الفعل بدلا من ذلك توجد إمكانية بأن تكون الإستراتيجية مؤثرة، أو محدثة للتغيير في البيئة المحيطة ويعني ذلك أن سياسات الحكومة، احتياجات المستهلك، التطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها بل وربما التحكم فيها من خلال وجود إستراتيجية مبتكرة خلاقية وفعالة.

والجدير بالملاحظة كما يتضح من الجدول رقم (1-1) أن التطورات في مجال المفهوم الاستراتيجي هو تطور مبني على النظم المبتكرة وليس بديلا عنها، وبهذا المعنى فإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يتضمن حقيقة كل المفاهيم والنظم الإدارية السابقة، وعلى ذلك فإنه في مجال الإدارة الإستراتيجية سوف توجد عملية التخطيط الدوري مزود بوسائل تسمح للمؤسسة بأن تكون قادرة من الناحية الإستراتيجية على الاستجابة خارج عملية التخطيط.



جدول رقم (1-1) : تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

| المفهوم / الأبعاد            | الموازنات/ الرقابة                            | التخطيط طويل الأجل          | التخطيط الاستراتيجي                                     | الإدارة الإستراتيجية                                            |
|------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| التأييد الإداري              | إحكام الرقابة على الانحرافات وإدارة التعقيدات | توقع النمو وإدارة التعقيدات | تغير المهام والقدرات الإستراتيجية                       | التوافق مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث |
| الافتراضات                   | الماضي يعيد نفسه                              | الاتجاهات الماضية سوف تستمر | إن الأحداث الجديدة ونواحي عدم الاستمرار يمكن التنبؤ بها | دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة             |
| العملية                      | دورية                                         | دورية                       | دورية                                                   | الوقت الفعلي                                                    |
| الفترة التي برز فيها المفهوم | أوائل القرن 20 وحتى الخمسينات                 | من الخمسينات                | من الستينات                                             | من منتصف السبعينيات                                             |

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 31.

### المبحث الثاني: مستويات، مسؤوليات ومداخل الإدارة الإستراتيجية

تتم الإدارة الإستراتيجية بوضع أجزاء المؤسسة في كيان متكامل ومنسق ومرتب وموجه ناحية تحقيق هدف رئيسي هو الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والجمهور ككل، ومن هنا فإن كل المديرين يشاركون في وضع الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها.

### المطلب الأول: مستويات الإدارة الإستراتيجية

لا توضع الإستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا بل أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية كل في مستواه، وهناك أربعة مستويات يعمل كل مستوى على تحقيق أهداف المستوى الأعلى وهي<sup>1</sup>:

**أولاً - استراتيجيات الإدارة العليا:** ويطلق عليها أيضا الاستراتيجيات الكلية، وتوضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينها أهداف المؤسسة ككل، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المؤسسة، والتغيير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 26-27.



**ثانيا- استراتيجيات الوحدات الإستراتيجية:** وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كان هناك وحدات إستراتيجية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها عن المنافسين، الأسواق، المنتجات، الاستثمارات وغيرها، وهي استراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطيها قدرة عالية على التنافس والابتكار واختراق الأسواق والاستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان.

**ثالثا- الاستراتيجيات الوظيفية:** وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمؤسسة، وتشمل المجالات الوظيفية الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية، ويضع مدير كل مجال نصب عينيه الإستراتيجية الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية عند وضعهم للاستراتيجيات الوظيفية.

**رابعا- الاستراتيجيات التشغيلية:** وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية، والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة وتحتاج إلى قرار قوي وسريع، وتظهر مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، أو فرص متاحة ولا تتحمل التأخير، ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة لمواجهة تهديدات معينة مثل دخول منافس جديد، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المؤسسة وهي بذلك تمثل نوعا من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع وأشهر. وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات، وذلك لأنها تمس مصير المؤسسة مثل تخصيص الموارد وتحديد شكل الأعمال والمنتجات والأسواق والاستثمارات وقد تحتوي تغييرات في هيكل التنظيم والأنشطة والعلاقات مع الأطراف المستفيدة من المؤسسة، إلا أن تطبيق الإستراتيجية قد يتطلب تحركات إستراتيجية متوازنة على مستوى الإدارات والأقسام، وهنا يجب إشراك مديري هذه الإدارات والأقسام، وقد يتطلب الأمر مشاركة في مستويات إدارية أدنى.

### المطلب الثاني: مسؤوليات الإدارة الإستراتيجية

المديرون الإستراتيجيون هم الأشخاص الذين يقومون بتحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويضعون وينفذون الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، ويقومون بتقييم ومراقبة النتائج. وتشمل قائمة الأفراد الذين يعهد إليهم بالمسؤولية المباشرة عن عملية الإدارة الإستراتيجية كل من أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا، ويشمل الأخير المدير العام، ومدراء العمليات، ونائب المدير التنفيذي، ونائب المدير المسؤول عن العمليات أو القطاعات، بالإضافة إلى مديري العموم ومديري الوظائف الرئيسية وكذا مديري الأقسام الرئيسية.<sup>1</sup>

**أولا- مسؤوليات مجلس الإدارة:** من منظور الإدارة الإستراتيجية تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة في القيام بثلاثة مهام رئيسية وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - توماس وهيلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 94.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 65.



1. **المراقبة أو الملاحظة:** من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة، يمكن لمجلس الإدارة الإمام بآخر التطورات التي قد تقع داخل التنظيم أو خارجه، وعليه فإنه قد يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها.
  2. **التقييم والتأثير:** حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة وتوجيه النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل.
  3. **المبادرة والتحديد:** وهنا يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة المؤسسة، أو وضع الإطار العام الذي يجب أن تدور حوله، كما يمكنه تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.
- وبالرغم من أن أي مجلس إدارة يتكون من أفراد متفاوتة الولاء للمؤسسة فإنه من الممكن وصف مجلس الإدارة أو تحديد خصائصه من خلال تحديد مدى إسهامه في الأمور الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تتراوح المجالس حسب أنواعها بين مجالس وهمية لا تسهم على الإطلاق، ومجالس متحفزة تسهم بدرجة مرتفعة حيث تكون هذه الأخيرة أكثر نشاطاً، وذلك من خلال تقديم النصح كلما كان ذلك ضرورياً، وإبقاء الإدارة متيقظة.
- والجدول رقم (1-2) يوضح لنا أن المجالس المحفزة قد تسهم بعمق في عملية الإدارة الإستراتيجية.

جدول رقم (1-2) : قياس مدى مساهمة مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية

| مدى المساهمة في الإدارة الإستراتيجية                                          |                                                                                  |                                                                                          |                                                                          |                                                                                    |                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| متحفزة                                                                        | مشاركة نشطة                                                                      | مشاركة اسمية                                                                             | الحد الأدنى من المراجعة                                                  | الموافقة الشكلية                                                                   | وهمية                                                           |
| - تتولى دور المبادرة في وضع وتعديل: الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات | - توافق وتسأل وتتخذ قرارات نهائية بخصوص المهمة، الأهداف، السياسات والاستراتيجيات | تشارك بدرجة محدودة في عملية مراجعة أو أداء بعض القرارات الحساسة والمؤشرات وبرامج الإدارة | تشارك بشكل رسمي في مراجعة بعض الأوامر المختارة التي تضعها الإدارة أمامها | - تسامح للمديرين باتخاذ كافة القرارات. - تصوت حسب توجيه الإداريين في أمور التنفيذ. | - لا تدري على الإطلاق ماذا تفعل. - لا توجد أي درجة من المساهمة. |

المصدر: توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 100.



**ثانيا- مسؤولية الإدارة العليا:** عادة ما تؤدي وظيفة الإدارة العليا بواسطة كبير المدراء العامين في المؤسسة بالتنسيق مع كبير مديري العمليات، نائب المدير، نائب الرئيس لشؤون القطاعات والأنشطة الرئيسية، ويعد فهم الإدارة العليا أمر على درجة عالية من الأهمية من منظور دراسة الإدارة الاستراتيجية بما يمتلكه أفرادها من تأثير قوي ليس فقط على نطاق التوجه الاستراتيجي لمؤسساتهم ولكن أيضا بشكل مباشر على أداء تلك المؤسسات من خلال أقوالهم وأفعالهم<sup>1</sup>.

وتعد الإدارة العليا مسؤولة أمام مجلس الإدارة على الأداء الكلي للمؤسسة، فهي المسؤولة عن إنجاز المهام من خلال ومع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعني ذلك أن مهام الإدارة العليا تتسم بالتنوع وتكون موجهة بالدرجة الأولى نحو رفاهية المؤسسة ونموها واستقرار عملياتها، وتختلف المهام التفصيلية للإدارة العليا من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنها تستمد من تحليل الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والنشاطات الرئيسية للمؤسسة.

وبصفة عامة فإن أفراد الإدارة العليا هم الذين يتمتعون بامتلاك النظرة الكلية أو الشاملة للنشاط، والذين يمكنهم تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، كما أنهم يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات النهائية ذات التأثير القوي والفعالية المرتفعة، ويجب على أعضاء فريق الإدارة العليا خاصة كبير المدراء العامين، النهوض بثلاث أنواع من مجالات المسؤولية والتي تعد حاکمة في مجملها لتحقيق الإدارة الاستراتيجية الفعالة للمؤسسة وهي<sup>2</sup>:

القيام بالأدوار الرئيسية، توفير القيادة للمؤسسة، إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي.

### 1. القيام بالأدوار الرئيسية: تحتوي وظيفة المدير في المستوى الأعلى على العديد من الأدوار المترابطة إلا أن

أهمية كل دور وكمية الوقت المطلوبة للقيام به يختلف من وظيفة إلى أخرى وتشمل هذه الأدوار ما يلي:

أ. **الرمز أو الممثل الرسمي:** حيث يقوم المدير في فئة الإدارة العليا بتمثيل المؤسسة في المجتمع وأمام الرأي العام، كما يقوم بأداء دور الشخصية الرئيسية والرمزية للمؤسسة في العديد من الأحداث القانونية والمناسبات الاجتماعية والسياسية.

ب. **القائد:** وينعكس ذلك الدور في تحفيز المرؤوسين وزيادة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم، والتصرف كقدوة يتحدى بها من جانب العاملين في المؤسسة.

ج. **همزة الوصل أو أداة الارتباط:** ويتمثل ذلك في إقامة شبكة من العلاقات والاتصالات بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المؤسسة والحفاظة عليها. ويعد هذا الدور هاما لعضو فريق الإدارة لتحقيق التنسيق بين جماعات العمل ونشر الانسجام والتوافق لتحقيق الأهداف.

د. **المراقب والمتابع للأحداث:** حيث يقوم بالبحث عن المعلومات المطلوبة لتحقيق الفهم للمؤسسة وبيئتها.

<sup>1</sup> - طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> - توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص ص 110-115.





هـ. **ناشر المعلومات:** ويعتبر دورا مكملا للدور السابق، حيث يقوم بمقتضى هذا الدور بنقل المعلومات إلى بقية أعضاء الإدارة العليا والأفراد والمؤثرين في المواقع التنظيمية المختلفة، للمساعدة في تكوين الفهم العام واتخاذ القرارات الصحيحة.

و. **المتحدث الرسمي:** ويتلخص هذا الدور في نقل المعلومات وتوضيح وجهة نظر المؤسسة للأفراد والجماعات في بيئة المهام مثل وسائل الإعلام وجماعات الضغط وممثلو العاملين أو اتحادات العمال وغيرهم من الفئات ذات المصلحة في عمل المؤسسة.

ز. **الريادة والتطوير:** ويتجسد هذا الدور في السعي لتحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال تحمل المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة والمشاركة في المشروعات التي تستهدف تحسين المنتجات والعمليات والإجراءات والهيكل.

ح. **معالجة الاضطرابات:** حيث يتصدى عضو الإدارة العليا للمشاكل والأزمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ط. **تخصيص الموارد:** فالمدير في الإدارة العليا يضطلع بمهمة تخصيص وتوزيع الموارد التي تتسم بالندرة على الأعمال والأنشطة المختلفة بما يسمح بإنجاز الخطط والأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

ي. **التفاوض مع الآخرين:** تتفاوض الإدارة العليا عادة مع أطراف متعددة خارجيا وداخليا مثل الموردين والعملاء والأجهزة الحكومية ونقابات العمال وغيرهم. ويتطلب القيام بهذا الدور مهارات خاصة في الحوار وفهم الآخرين والتأثير عليهم والتصدي للمواقف الاستثنائية أو غير المتوقعة.

2. **توفير القيادة للمؤسسة:** الأفراد الذين يعملون في المؤسسات ينظرون إلى الإدارة العليا باعتبارها النموذج القيادي الواجب الإتيان لأنهم يضعون معايير للأداء وأمثلة للتصرف الصحيح، وتعكس نتائج العديد من الدراسات أهمية الإدارة العليا في تطوير الرؤية الإستراتيجية التي تحدد في ضوءها رسالة المؤسسة وأهدافها وكذا الاستراتيجيات التي يجب التركيز عليها. وفي الغالب فإن مديري الإدارة الوسطى ينظرون إلى رؤسائهم باعتبارهم مصدر الإرشاد والتوجيه، ويميلون إلى خصائص وأساليب عمل الناجحين منهم، والإدارة العليا وحدها هي التي تملك القدرة على تحديد ونقل معنى الرسالة إلى جميع العاملين في المؤسسة، كما أن مستوى حماسها ودعمها يحددان مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها، كما أن مدرء المؤسسة يمتلكون القدرة على توليد الاحترام والتأثير في عمليات تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات بما يتوفر لهم من صفات حاكمة أهمها:

أ. القدرة على صياغة ووضع أهداف طموحة للمؤسسة.

ب. القدرة على وضع القرار الصحيح الذي يجب على الآخرين إتباعه.

ج. القدرة على وضع معايير مرتفعة للأداء وإظهار الثقة في قدرة المرؤوسين في بلوغها.

3. **إدارة التخطيط الاستراتيجي:** يجب على الإدارة العليا أن تمتلك زمام المبادرة، وتتولى إدارة التخطيط الاستراتيجي، وحتى يمكنها صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف التنظيمية وتكوين الإستراتيجية والسياسات المناسبة، فإن نظرتها للأمور يجب أن تكون طويلة المدى، كما أن الوقت الذي يجب أن ينفقه المدير في عملية التخطيط الاستراتيجي يختلف باختلاف المستوى الإداري.



- ولكي تحقق الإدارة العليا أهدافها يجب عليها استخدام المعلومات التي يقوم بتزويدها ثلاث مجموعات تنظيمية هي فريق التخطيط طويل الأجل، مدراء الوحدات الإستراتيجية، ومدراء الإدارات والأقسام الوظيفية.
- أ. **فريق التخطيط طويل الأجل:** أعضاء هذا الفريق يقومون بصفة منتظمة بمراقبة وتحليل القوى والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كذلك فإن فريق التخطيط طويل الأجل يبادر بتقديم مقترحات التغيير الممكنة في الرسالة والأهداف والسياسات والاستراتيجيات وعرضها على الإدارة العليا.
- ب. **مديري القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية:** تقوم هذه الفئة بممارسة وظيفة الإدارة الإستراتيجية لقطاعاتهم من خلال الدعم الذي تتلقاه من فريق التخطيط طويل الأجل، وكذلك من خلال المدخلات التي يحصلون عليها من مديري الأنشطة أو المنتجات الخاضعة لإشرافهم المباشر. وعادة ما يقوم مديرو القطاعات أو الوحدات الإستراتيجية بالعمل مع رؤساء الوحدات الوظيفية على إعداد الاستراتيجيات الوظيفية أو إستراتيجية النشاطات المختلفة والإشراف على تنفيذها.
- ج. **رؤساء الأقسام الوظيفية:** يقوم رؤساء الأقسام الوظيفية مثل الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير والتمويل بإعداد تقاريرهم وتقديمها إلى مديري القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية، ويعهد إليها بإعداد الاستراتيجيات الوظيفية أو استراتيجيات النشاط وذلك في ضوء استراتيجيات الأعمال والإستراتيجية العامة للمؤسسة. أيضا قد يطلب منهم الاستجابة لمبادرات المستويات الأعلى بشأن تزويدهم بالمدخلات المطلوبة لإعداد استراتيجيات تنفيذ الخطط القطاعية ويبين الجدول رقم (1-3) المسؤوليات والأدوار الإدارية في مستويات الإستراتيجية.



جدول رقم (1-3): المسؤوليات والأدوار الإدارية في المستويات الإستراتيجية

| المستوى الاستراتيجي                   | المسؤول                                                                                                                                                                      | المهام/ الأدوار الإدارية                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإستراتيجية العامة للمؤسسة           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- كبير المدراء والعاملين.</li> <li>- مديرو القطاعات أو الوحدات الإستراتيجية.</li> <li>- تراجع ويوافق عليها مجلس الإدارة.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء وإدارة مزيج أنشطة المؤسسة.</li> <li>- التنسيق بين استراتيجيات وحدات الأعمال الإستراتيجية وتدعيم التنافسية للمؤسسة.</li> <li>- مراقبة عملية تخصيص الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.</li> </ul>               |
| إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير العام.</li> <li>- رئيس وحدة الأعمال.</li> <li>- رئيس القطاع.</li> <li>- تراجع ويوافق عليها كبير المدراء العاملين.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها.</li> <li>- إعداد خطط التعامل مع متغيرات بيئة المهام.</li> <li>- التنسيق فيما بين الاستراتيجيات الوظيفية.</li> <li>- رقابة عملية تخصيص الموارد داخل النشاط.</li> </ul> |
| الاستراتيجيات الوظيفية                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مديرو الأنشطة الرئيسية.</li> <li>- تراجع ويوافق عليها المدير العام أو رئيس وحدة الأعمال الإستراتيجية.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدعيم إستراتيجية النشاط داخل النشاط الفرعي.</li> <li>- تطوير خطط عملية داخل كل نشاط لتدعيم التنفيذ الفعال لإستراتيجية النشاط.</li> </ul>                                                                               |
| الاستراتيجيات التشغيلية               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رؤساء الأقسام.</li> <li>- تراجع ويوافق عليها المدير الوظيفي.</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومي للاستراتيجيات الوظيفية مثل التسويق، الإنتاج والتمويل والبحوث والتطوير.</li> </ul>                                                                                          |

المصدر: طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 72.



## المطلب الثالث: مداخل الإدارة الإستراتيجية

تسلك المؤسسات في الواقع العملي مداخل مختلفة عند إعداد خططها الإستراتيجية، ففي المؤسسات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة، فإن عملية إعداد الإستراتيجية تتم بطريقة غير رسمية، استناداً إلى الخبرات والملاحظات والتقييمات الشخصية لعدد محدود من الأفراد في قمة الهرم التنظيمي. في المقابل فإنه في المؤسسات الكبيرة يتم تنمية وإعداد خطط إستراتيجية بطريقة رسمية وبتفاصيل أعمق. حيث يتم في الغالب تجميع كميات هائلة من المعلومات وتحليل متعمق للموقف والتصدي لقضايا محددة، ومشاركة إيجابية من الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وعقد العديد من الاجتماعات للمناقشة والحوار من أجل الوصول إلى خطة إستراتيجية مكتوبة. ويمكن التمييز بين أربعة مداخل وأنماط تتبعها المؤسسات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد استراتيجياتها وهي<sup>1</sup>:

**أولاً- مدخل كبير الاستراتيجيين:** حيث يقوم المديرون بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف وتقييم البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية الملائمة. ولا يعني ذلك أن كبير الاستراتيجيين يقوم بكافة جوانب إعداد الإستراتيجية، ولكن يعني امتلاكه لزام المبادرة وإحكام قبضته على عملية إعداد الإستراتيجية في مراحلها المختلفة، ويلاحظ بالنسبة لهذا المدخل أن كبير الاستراتيجيين قد يتمثل في مؤسس الشركة والذي تسيطر رؤيته على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، ويتمثل الهدف المسيطر عليه في تحقيق النمو للشركة.

**ثانياً- مدخل التفويض للآخرين:** في ظل هذا المدخل يقوم المدير المسؤول بتفويض جزء أو ربما مهمة إعداد الإستراتيجية بالكامل إلى أشخاص آخرين كمساعدين الموثوق بهم، أو فرقة مهام وظيفية، أو فريق عمل ذو رقابة ذاتية مع تعويضهم السلطات اللازمة للقيام بهذه العملية. ويقوم المدير المسؤول في هذه الحالة بمتابعة مدى التقدم في إعداد الإستراتيجية، وتوجيه النصائح والإرشادات عند الحاجة، والتدخل لحل المشكلات أو التصدي للعقبات، ويساعد هذا المدخل في تحقيق المشاركة الفعالة وتأمين تمثيل العديد من المديرين والمجالات الوظيفية في عملية إعداد الإستراتيجية، علاوة على ذلك فإنه يمنح المديرين بعض المرونة في المفاضلة بين الأفكار الإستراتيجية التي تصب من أسفل إلى أعلى إلا أنه يعاب عليه أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الأفراد في المستويات الأدنى الذين تم تفويض عملية إعداد الإستراتيجية إليهم.

**ثالثاً- المدخل التعاوني:** وهو مدخل وسط حيث يطلب المدير مساعدة الزملاء وكبار المساعدين في إعداد الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية التي يتم التوصل إليها ناتجة عن الجهد المشترك لكل من يهمه الأمر وفي ظل توجيهات المدير المسؤول. ويتلاءم هذا المدخل مع المواقف التي تتجاوز فيها القضايا الإستراتيجية الحدود التقليدية للأقسام والإدارات الوظيفية، والحاجة للمزج بين الأفكار ومهارات ذوي الخبرات والخلفيات المختلفة، وعندما يكون من الضروري تشجيع مشاركة الأفراد في إعداد الإستراتيجية من أجل الحصول على دعمهم لعمليات التنفيذ.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 78-81.



رابعاً- مدخل المبادرة الذاتية : في ظل هذا المدخل فإن المسير لا يهتم بأخذ دور ريادي في إعداد الإستراتيجية أو الوقوف على تفاصيلها، كما لا يرغب في استنزاف الوقت في قيادة الآخرين، بدلا من ذلك فإنه يقوم بتشجيع الأفراد والجماعات على تنمية وإدارة وتنفيذ الاستراتيجيات وفقا لمبادراتهم، وفي الحقيقة فإن المسيرين في ظل هذا المدخل يقومون بدور القضاة، حيث يقيمون المقترحات الإستراتيجية التي تحتاج إلى موافقتهم، ويحقق هذا المدخل نتائج جيدة خاصة وأن الإستراتيجية الكلية تمثل في مجموع الاستراتيجيات الناتجة عن المبادرات الفردية والجماعية والتي تم الموافقة عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل مدخل من المداخل السابقة مزاياه وعيوبه، ويصعب الادعاء بأن أحدهما هو الأفضل، ولكن كل منها يمكن أن ينجح أو يفشل وذلك في ضوء مدى استخدامه في الظروف الملائمة، ومستوى إدارته، وكذا مستوى الخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركون في إعداد الإستراتيجية.

### المبحث الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تعتمد المؤسسات الرائدة والتي تحظى بمكانة كبيرة في السوق الذي تعمل فيه، على الاستراتيجيات المثلى والتي تساعدها وتبقيها في مركز الريادة، ولكي تقوم بإعداد تلك الاستراتيجيات أو الإستراتيجية يجب أن تمر بعدة مراحل تتمثل في صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة عليها.

### المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية

يقصد بصياغة الإستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المؤسسة من نواحي قوة أو ضعف<sup>1</sup>، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية، تحديد الأهداف والغايات، دراسة البيئة الداخلية، دراسة البيئة الخارجية واختيار الإستراتيجية المناسبة.

أولاً- تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية: من الأهمية أن تأخذ المؤسسة تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية مأخذ الجد والاهتمام، وذلك لتأثيرها على فكر وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من جهة أخرى، وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المؤسسة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية، وسياسات وقواعد عمل التنظيم الإداري للمؤسسة، ومن ثم تتحرر مقومات ومتطلبات تحقيق استقرار ونمو وبقاء المؤسسة<sup>2</sup>.

1. تعريف الرسالة والرؤية الإستراتيجية: تعرف الرسالة على أنها "إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 111.

<sup>3</sup> - طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 86.



وتعرف كذلك على أنها "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها ونوعيات أعمالها، وأشكال ممارستها"<sup>1</sup>.

ويتضح مما سبق أن الرسالة تمثل الأساس في بناء الغايات التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وهي في النهاية الأداة التي تحدد بها هوية المؤسسة ومدى تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

وبصفة عامة إذا اتسمت البيئة الخارجية للمؤسسة بالتغير فإنه يحتم على الإدارة النظر إلى المسار المستقبلي للأعمال في ضوء الظروف التي ترغب المؤسسة العمل فيها، والصورة التي يجب أن تؤول إليها، والموقع السوقي الذي تبغي الوصول إليه في السنوات المقبلة، وهذا ما يكون ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية.

إذن فالرؤية الإستراتيجية تعرف على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"<sup>2</sup>.

يتضح مما سبق أن الرسالة تهتم بالتوجه الحالي للمؤسسة وتجيئنا على السؤال "ما هو نشاطنا الحالي؟" أما الرؤية الإستراتيجية فتخصص التوجه المستقبلي وتجيئ على السؤال "ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟".

وتجدر الإشارة إلى أنه في الحالات التي لا تقتصر فيها الرسالة على الإشارة إلى تعريف النشاط الحالي لتشمل التوجهات المستقبلية ووضعيات النشاط المأمول في السنوات المقبلة، فإن مفهومي الرسالة والرؤية الإستراتيجية يصبحان شيئاً واحداً.

**2. مجالات الرسالة والرؤية الإستراتيجية:** تختلف المؤسسات في تركيزها على المجالات الأساسية لرسالتها وقد قدم "بيتر دراكر 1974" بعض مجالات الأداء الرئيسية والتي يمكن أن تدور حولها رسالة المؤسسة وهي:<sup>3</sup>

**أ. موقف المؤسسة في السوق:** أي تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع؛

**ب. الابتكار:** أي درجة اهتمام المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة؛

**ج. الإنتاجية:** وتمثل الطريقة التي يتم من خلالها تقييم كفاءة المؤسسة؛

**د. المصادر الخاصة بالموارد المالية والمادية :** أي كفاءة الحصول على الموارد واستخدامها وكذا المدخلات اللازمة.

**هـ. الربحية :** أي تحديد مستوى الربحية سواء في صيغة معدل للعائد على الاستثمار أو في صورة هامش محدد للربح.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسى، مرجع سابق، ص 93.

<sup>3</sup> - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص ص 53-54.



و. مستوى أداء وتنمية الإداريين في المؤسسة: أي وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى الأداء للإداريين بالمؤسسة، ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المهارات والأداء.

ز. مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم.

ح. المسؤولية الاجتماعية ودور المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع.

3. أهمية الرسالة والرؤية الإستراتيجية: يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالمدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء القيادي أو كصانع للإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط، والذي يتضمن الإشارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب السعي لإشباعها، ونوعية الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات ورضاء هؤلاء العملاء، وكذلك نوعية المركز السوقي الذي ينبغي تحقيقه في مواجهة المنافسين. وعليه فإن عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليس مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، نوعية أنشطتها المطلوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار استراتيجي فعال والذي تلتزم الإدارة به إلى أقصى حد ممكن. ومن هنا فإن الرؤية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات، وتحديد ملامح إستراتيجية المؤسسة، والتأثير على الطريقة التي يدار بها النشاط، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق قيمة إدارية حقيقية لدى أعضاء المؤسسة.<sup>1</sup>

ومن ناحية أخرى فإن صياغة الرسالة تساعد في تعريف العاملين والعملاء وفئات الجماهير ذات العلاقة بهوية المؤسسة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، بالإضافة إلى المساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة، كما أن صياغة الرسالة تلعب دورا هاما في تنمية الإستراتيجية، حيث أنها تمثل معيارا يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أنه وباعتبار تحديد الرسالة خطوة أولى في الإدارة الإستراتيجية فهي تحدد التوجه الصحيح لكل أنشطة التخطيط. كما أن الرسالة ذات التصميم الجيد ضرورية من أجل وضع وتطبيق وتقييم الإستراتيجية، فبدون رسالة واضحة قد تتعارض تصرفات المؤسسة في الأجل القصير مع اهتماماتها على المدى الطويل، ولذا تعد الرسالة أداة ضرورية للاستراتيجيين.

**ثانيا- تحديد الأهداف والغايات:** يساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء. وفوق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات.

### 1. تعريف الغايات والأهداف:

يشير تعريف الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، يرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهدافا عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو والتوسع، والمسؤولية

<sup>1</sup> - طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 86.



الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية، ويتم تحديدها تبعاً لذلك بواسطة الإدارة العليا<sup>1</sup>، وتتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة، والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المؤسسة، والمدة الزمنية الطويلة، حيث تستند إلى مبرر وجود المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورسالتها المحددة.

ومن ناحية أخرى يشير تعريف الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وذلك فإن الأهداف تعكس ما يلي:<sup>2</sup>

أ. حالة أو وضع مرغوب فيه؛

ب. وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب؛

ج. نتيجة يمكن تحقيقها؛

د. إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

نستنتج مما سبق أن الغايات ما هي إلا أهداف عامة وشاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تتسم بالعمومية والشمول لذا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة .

**2. أهمية تحديد الأهداف والغايات:** تؤدي الأهداف والغايات عدة أدوار إلى جانب كونها

مقياس للأداء، وفي الواقع فإن الأهداف والغايات تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة لتحفيز كذلك. وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية<sup>3</sup>:

أ. تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها؛

ب. تحديد رسالة المؤسسة؛

ج. التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات؛

د. تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

**3- مبادئ ومجالات الأهداف:**

أ- **المبادئ والأسس:** يشير العديد من الباحثين في المجال الإداري والاستراتيجي إلى ضرورة اعتماد مجموعة من المبادئ والأسس عند صياغة الأهداف تتمثل في الآتي<sup>4</sup>:

🌈 الوضوح، أي أن تكون الأهداف واضحة لكافة العاملين في المؤسسة؛

🌈 أن تتصف بالدقة والتحديد والجدية؛

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 55.

\* - يقصد بمجالات النتائج الأساسية تلك المجالات التي يؤثر الأداء فيها بشكل مباشر على النشاط.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 56.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 59.





القبول، أي تحظى بموافقة كافة المستويات الإدارية في المؤسسة؛

أن تتصف بالموضوعية، أي هناك إمكانية التحقق منها والقدرة على تنفيذها؛

إمكانية قياسها وجعلها في شكل كمي؛

الحصول على تأييد ودعم الإدارة العليا؛

مشاركة كافة المرؤوسين في وضعها وتنفيذها؛

حساب التكلفة والعائد عند وضعها؛

مراعاة العمل الزمني، أي أجل تحقيق هذه الأهداف.

**ب- مجالات الأهداف:** تحتاج المؤسسات إلى تحديد أهداف تتعلق بمجالات النتائج الأساسية، وتشمل هذه المجالات الربحية، الابتكار، الإنتاجية، الموارد المادية والمالية، كفاءة الإدارة، أداء واتجاه العاملين، والمسؤولية العامة<sup>1</sup>.

**الموقف السوقي:** يمكن قياس الموقف السوقي بعدة طرق إضافة إلى الحصة السوقية مثل رضا المستهلك، وكذلك الولاء للعلامة التجارية، والتي يمكن أن تكون أساساً لتحديد الأهداف الإستراتيجية.

**الابتكار:** قد يتمثل أحد الأهداف في تنمية منتج جديد، أو إدخال تعديل على منتج حالي، ولا يشترط أن يكون الابتكار أو التجديد في مجالا المنتج فقط، فقد يكون الابتكار في نظم التوزيع، أو أساليب الترويج، أو أنظمة التحفيز وغيرها.

**الإنتاجية:** وهي مقدار الناتج المحقق من استخدام مستوى معين من المدخلات وعادة ما تقاس بالوحدات، وتمثل هنا المدخلات في العمالة المباشرة، رأس المال المستثمر، المواد الخام والخدمات، وتشمل الأهداف هنا تخفيض أحد عناصر المدخلات السابقة.

**الموارد المادية والمالية:** هناك أهداف يمكن أن توجه تنمية موارد ليست متاحة حالياً، ولكن يحتاج إليها في المستقبل، وأحد أشكال هذه الموارد يتمثل في المعدات، وربما الأرض المقام عليها المشروع وكذلك قد يتضمن رأس المال المطلوب لتمويل تنمية الموارد.

**تنمية أداء المديرين:** يعد العنصر البشري أحد القيود التي ترد على أي برنامج، ولذا يجب على المؤسسة وضع نظام لتنمية مواردها من القوى البشرية المؤهلة حتى تستطيع أن تستخدمهم في المرحلة القادمة.

**أداء العاملين واتجاهاتهم:** أوضحت الدراسات الحديثة أهمية وأثر الاتجاهات والحوافز على الإنتاجية، ولذا فإنه من الضروري عمل مقاييس لاتجاهات العاملين من أجل تقييم وتحديد العوامل المؤثرة.

**المسؤولية العامة:** تبني العديد من المؤسسات أهداف وسياسات عامة تعترف فيها بمسؤوليتها الاجتماعية، وذلك لتحسين الانطباعات لدى المستهلكين والموردين والمجتمع ككل. والتي تؤثر بدورها على مكانة المؤسسة في الأجل الطويل.

**ثالثاً- دراسة البيئة الداخلية:** إن من أهم العناصر المؤثرة في قرارات المؤسسة عناصر البيئة الداخلية والتي يجب دراستها وتحليلها للوقوف على مستويات الأداء وتحديد مجالات القوة ومجالات الضعف بالمؤسسة، وقبل تحليل هذه العناصر نتطرق إلى مفهوم البيئة الداخلية وشرح عناصرها.

<sup>1</sup> - طارق رشدي جبة، مرجع سابق، ص 131.



1. مفهوم البيئة الداخلية: "البيئة هي مجموعة المتغيرات والقيود أو المواقف والظروف والتي تحدد سلوك المؤسسة ونماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها"<sup>1</sup>
- وتقسم البيئة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية، هذه الأخيرة تتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المؤسسة الإدارية ومواردها البشرية والمادية التي تميز الحضارة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.<sup>2</sup>
- ويقصد بالبيئة الداخلية أيضا "إمكانيات وظروف المؤسسة التي تؤثر في قراراتها خاصة ما يتعلق منها بالأهداف والاستراتيجيات وتتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطرة الإدارة إلى حد بعيد، كما أن هذه العوامل تتأثر بغيرها من العوامل البيئية الأخرى"<sup>3</sup>.
- وتعتبر البيئة أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، ويساهم تحليل البيئة الداخلية على وجه التحديد في:<sup>4</sup>
  - أ. تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
  - ب. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة؛
  - ج- بيان وتحديد نقاط القوة\* وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
  - د- اكتشاف نقاط الضعف\*\* أو مجالات القصور التنظيمية، والتغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
  - هـ- تحقيق الترابط بين نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من خلال استغلال المؤسسة لنقاط القوة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف من أجل زيادة فعالية الإستراتيجية.
- 2- عناصر البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من ثلاث عناصر أساسية وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، والموارد المتاحة لديها:

\* نقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.

\*\* تتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المبادئ والاستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 61.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 29.

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 41.

<sup>4</sup> طارق رشدي جبة، مرجع سابق، ص 229.



أ. **الهيكل التنظيمي:** يعرف عادة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في ضوء الاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل، على أنه نمط العلاقات بين الأفراد في المؤسسة كما يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف، وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية، ومن الهياكل الأكثر شيوعا الهياكل البسيطة والوظيفية وهيكل القطاعات، وهيكل المصفوفة والهيكل المختلط<sup>1</sup>.

والشكل رقم (1-1) يوضح هذه الهياكل التنظيمية.

✚ **الهيكل البسيط:** يكون في الغالب في المؤسسات صغيرة الحجم وتدار من قبل المالك، ويكون ملائما إذا كان المالك يستطيع أن يسيطر على تعقيدات العمل كافة، وإذا كان الطلب على السلعة أو الخدمة مستقرا نوعا ما أو نسبيا.

✚ **الهيكل الوظيفي:** يقسم العمل في الهيكل الوظيفي على أساس الوظائف (الإنتاج، المالية، التسويق، الأفراد) ويساعد الهيكل الوظيفي في المؤسسة على الاستفادة من المتخصصين والتعامل الجيد مع الإنتاج وتقديم الخدمات بفاعلية أكثر.

✚ **هيكل القطاعات:** ويطلق عليه أيضا هيكل أقسام المنتجات وفيه تضاف طبقة إدارية أخرى وذلك على أساس السلعة.

✚ **هيكل المصفوفة:** وفيه يدمج مجالات الأقسام الوظائف في آن واحد في نفس المستوى من المؤسسة، وهيكل المصفوفة مفيد جدا عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقدة جدا.

✚ **الهيكل المختلط:** وهو عبارة عن تجميع مؤسسات منفصلة تنتج منتجات مختلفة، في أسواق مختلفة، في مؤسسة واحدة، حيث تكون الأقسام مستقلة بعضها عن بعض ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يخص الموارد المالية والتخطيط على مستوى المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 178.

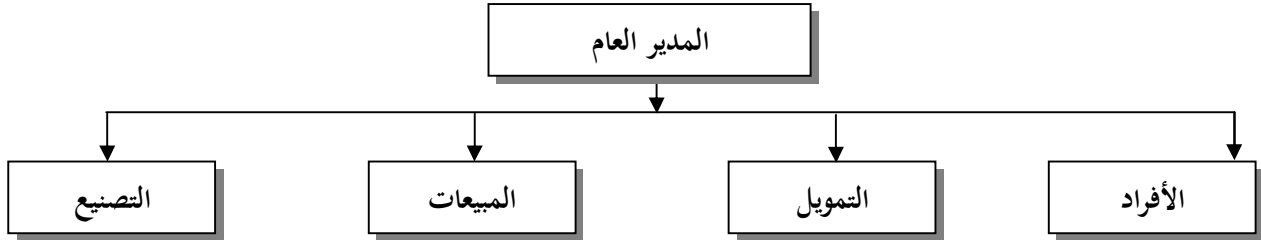


شكل ( 1-1): الهياكل التنظيمية الأساسية

1- الهيكل البسيط

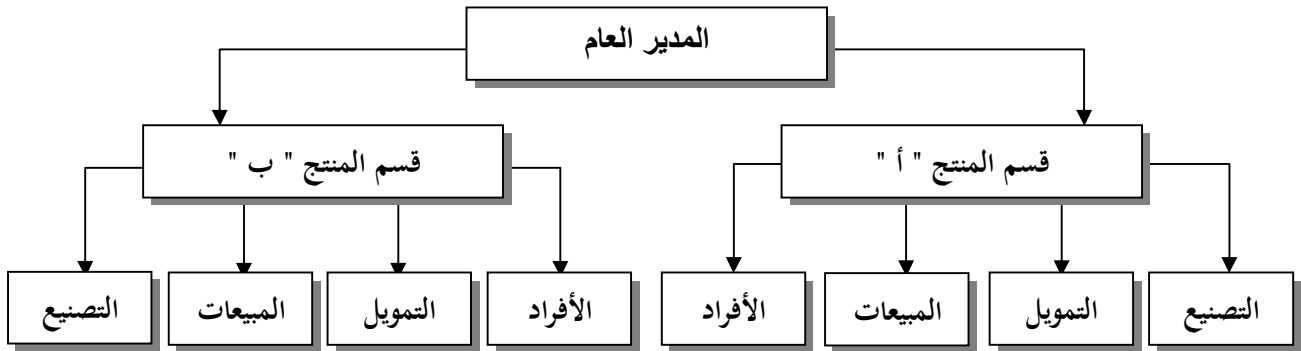


2- الهيكل الوظيفي

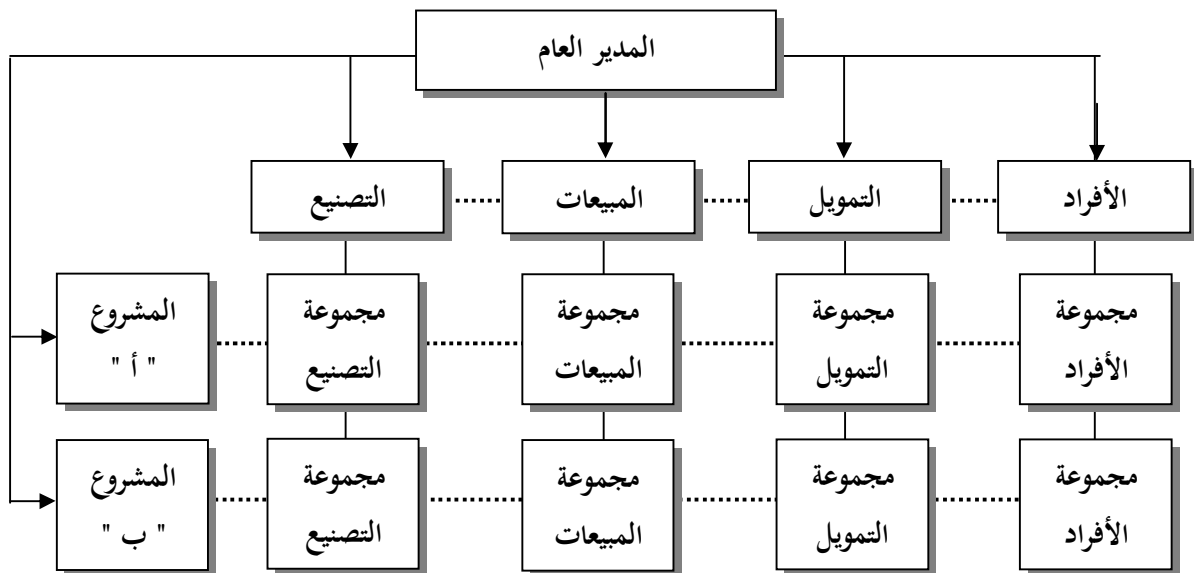


3- هيكل القطاعات

تنظيم أقسام المنتجات



4- هيكل المصفوفة



المصدر: توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 180.



ب. **الثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحكم سلوك المؤسسة، وتشمل مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحكم سلوك الأفراد وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المؤسسة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية"<sup>1</sup>.

ويحظى موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، وعلى افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة.

ج. **الموارد المتاحة:** ينصب اهتمام المدراء الاستراتيجيين في الإدارة الناجحة على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية، وبين الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة، وتمثل الإمكانيات المتاحة فيما يلي:<sup>2</sup>

📌 **الموارد التسويقية:** تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المؤسسة، تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة إلى أوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي، والإمكانيات البشرية، والتكنولوجيا المتاحة لزيادة فعالية وظيفة التسويق.

📌 **الموارد المالية:** إن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها، وتتطلب الإدارة الإستراتيجية أن يكون هناك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة، كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية؛ توفير مزيج من وسائل توليد الأموال، سواء كانت خارجية عن طريق الاقتراض والتسهيلات المصرفية، أو داخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام، كما يجب أن تراعي إدارة العمليات المالية في المؤسسة الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها.

📌 **الموارد البشرية:** تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، تحسين درجة الملاءمة بين الأفراد والوظائف، فالتوازن بين الأفراد والوظائف له تأثير كبير على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وتركز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في اختيار وتدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم، وكذا وضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيزهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.

📌 **موارد البحث والتطوير:** تعد الموارد في مجال البحث والتطوير بالغة الأهمية، خاصة في المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية، فالمؤسسة التي لا تستطيع مسايرة مجالات التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها، وبالتالي يتدنّى أدائها بصورة مستمرة. فدائرة البحث

<sup>1</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 2002، ص 68.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 69-71.



والتطوير تكون عادة مركزا للنشاط الابتكاري في المؤسسة، وهي المسؤولة عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية التي تهدف إلى الوصول إلى ما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية\*، وباختصار فإن الوظائف الأساسية التي تقوم بها دائرة البحث والتطوير هي:

- ✓ اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة؛
- ✓ تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية؛
- ✓ تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح؛

📌 **نظم المعلومات الإدارية:** برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة، فمع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها ظهرت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة، وتلي أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المؤسسة استراتيجيا تتمثل فيما يلي:

✓ توفر مصدرا للمعلومات التي يستقي منها المدراء المعنيون إشارات التنبيه المبكرة الصادرة من داخل المؤسسة وخارجها.

✓ تساعد المدراء كل في مجال اختصاصه في عملية اتخاذ القرارات، كجدولة الوظائف اليومية.

✓ إنجاز الأعمال والوظائف الإدارية البسيطة كجدول الرواتب وتقارير المخازن وغيرها.

✓ توفير المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المستقبلية التي تخص مستقبل المؤسسة وبقائها.

ويعتبر وجود نظام مناسب للمعلومات الإدارية في المؤسسة إحدى نقاط القوة ذات الأبعاد الإستراتيجية، وهذا النظام يجب أن يكون مصمما بطريقة تستجيب لخصوصية المؤسسة وحاجاتها الفعلية.

**3- تحليل البيئة الداخلية:** إن هدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة، وبناءً عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوافرة حاليا، وتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

أ. **تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي:** والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنه عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.

\* نقطة الكفاءة التكنولوجية تعني نتائج نشاطات العلماء والباحثين المتخصصين في التطور التكنولوجي والمسؤولون عن تحقيق الكفاءة في إدارة العملية التكنولوجية في المؤسسة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 111-117.



ب. اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة: بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط أدائهم بأهداف المؤسسة وكذلك استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

ج. تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف: إن إدراك نقاط القوة والضعف في المؤسسة، يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها، والتي تؤثر في الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة. إن المؤسسة لا يكتفيها تحليل ودراسة عناصر ومتغيرات البيئة الداخلية لتحقيق أهدافها، بل عليها أيضا دراسة بيئتها الخارجية بمتغيراتها وعناصرها المؤثرة فيها.

رابعا- دراسة البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من عناصر ومتغيرات تقع خارج سيطرة المؤسسة في المدى القصير، وتمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وقبل تحليل هذه المتغيرات نتناول مفهوم البيئة الخارجية وعناصرها.

1. مفهوم البيئة الخارجية: تعرف البيئة الخارجية على أنها "جميع الظروف والمؤثرات التي تجري وتدور في فلك المؤسسة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية، بما فيها عملية إدارة الإستراتيجية، كما تحتوي البيئة الخارجية قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف محددة"<sup>1</sup>.

"تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات (الفرص\* والتهديدات\*\*) التي توجد خارج المؤسسة، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي توجد فيه المؤسسة، وهذه البيئة تتكون أساسا من جزأين هما بيئة العمل وبيئة المجتمع، وتتضمن بيئة العمل العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة الرئيسية، وهذه العناصر تتكون من أصحاب الأسهم، الموردون، الدولة، المنافسين، العملاء، نقابات العمال والنقابات المهنية، بينما تتضمن بيئة المجتمع متغيرات لا تؤثر مباشرة على نشاطات المؤسسة في المدى القصير، وهذه العناصر أو القوى المؤثرة تتكون من القوى الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والتكنولوجية والقانونية والسياسية"<sup>2</sup>.

ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى اهتمامها بدراسة وتحليل العوامل البيئية المؤثرة، وتساهم دراسة البيئة الخارجية في:<sup>3</sup>

أ. تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل مع المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.

\* الفرص هي أوضاع أفضل للمؤسسة، وجملة من المجالات يمكن أن تحقق في ظلها ميزة تنافسية على منافسيها.

\*\* التهديدات هي عبارة عن مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بحذر.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، ط1، دار مكتبة الحامد، عمان، الاردن، 2000، ص158.

<sup>2</sup> توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص35.

<sup>3</sup> طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص152.



ب. تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.

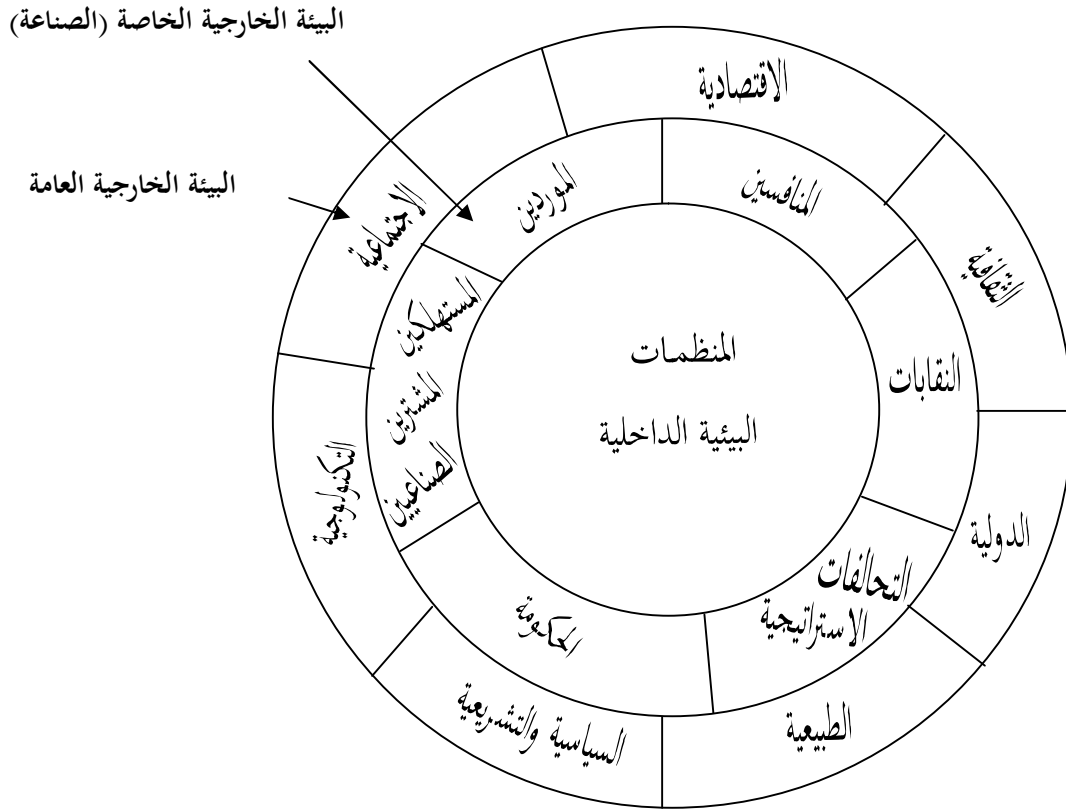
ج. تحديد الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.

د. تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.

هـ. تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها.

**2- عناصر ومكونات البيئة الخارجية:** هناك مجموعة من العناصر والمتغيرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا على الخيارات والتصرفات الإستراتيجية، ومن ثم على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى مجموعتين أساسيتين هما: البيئة العامة والبيئة الخاصة (بيئة الصناعة)، والشكل رقم (1-2) يبين عناصر كل من البيئة العامة والبيئة الخاصة.

شكل رقم (1-2): بيئة المؤسسة



المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 - 2004، ص 79.



- أ. **عناصر البيئة الخارجية العامة:** ويقصد بالبيئة الخارجية العامة "العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات، ولا تخضع لسيطرة المؤسسة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية ولثقافية والقانونية والتكنولوجية ويظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها : فرص الاستقرار والنمو، درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة، السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها"<sup>1</sup>
- 🚩 **البيئة الاقتصادية:** تشير البيئة الاقتصادية إلى عناصر وخصائص النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة ومن أمثلتها: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال.<sup>2</sup>
- **الدخل:** ويمثل تلك الموارد المالية المتاحة للأفراد والتي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه المؤسسات من سلع وخدمات، وتهتم المؤسسة بمقدار الأموال المتوفرة لدى الأفراد، ونمط إنفاقها على السلع والخدمات من أجل توقع الحجم الخاص بكل من المنتجات والخدمات.
- **الطلب:** والطلب على منتج أو خدمة معينة هو إجمالي ما يحتاجه الفرد في منطقة معينة وفي زمن معين من هذا المنتج أو الخدمة، والمؤسسة الناجحة تتنبأ بحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في المستقبل، وهناك أربعة عوامل أساسية تؤثر في حجم الطلب وهي : الأسعار، السلع البديلة، دخل الأفراد والمناخ الاقتصادي العام للدولة.<sup>3</sup>
- **دورة الأعمال:** تشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة، وتتكون دورة الأعمال من أربعة مراحل أساسية : مرحلة الرخاء، مرحلة الركود، مرحلة الكساد، مرحلة الانتعاش والرواج.
- **ندرة المواد:** ويعني هذا العنصر وجود نقص أو عجز في بعض المواد الأولية أو الطبيعية واللازمة لإشباع حاجات الأفراد الأساسية.
- 🚩 **البيئة الاجتماعية:** وهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المؤسسات.<sup>4</sup>
- والشكل رقم (1-3) يبين عناصر البيئة الاجتماعية؛ فبالنسبة للمتغيرات السكانية فإن الزيادة السكانية تمثل فرصاً للمؤسسات حيث يزداد الطلب على منتجاتها، كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع المؤسسة إلى التعامل مع الأسواق الخارجية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 21)، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص112.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص48.

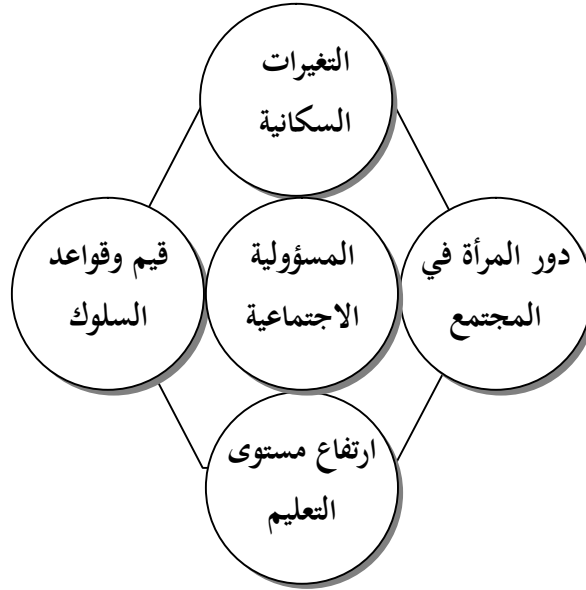
<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص173.

<sup>4</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000، ص81.

<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، مرجع سابق، ص196.



شكل (1-3): عناصر البيئة الاجتماعية



المصدر: عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، مرجع سابق، ص 196.

أما فيما يخص دور المرأة في المجتمع فإن خروجها للعمل يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكنها من أداء دورها الجديد.

كما أن ارتفاع مستوى التعليم يؤثر على المؤسسات من خلال زيادة الدخول والطلب وطموحات وتطلعات الأفراد للعمل بالإضافة إلى توفير بيئة عمل جديدة ومستقرة.

وتقسم القيم وقواعد السلوك للأفراد إلى نوعين : قيم وقواعد السلوك المرتبطة بالأخلاق العامة للأفراد، وقيم وقواعد السلوك المرتبطة بالعمل بصفة خاصة.

أما بخصوص المسؤولية الاجتماعية وزيادة الاهتمام بها من طرف المؤسسات يفرض عليها رؤية إستراتيجية معينة للجوانب التي تمس السلامة والأمان للمنتجات، حماية البيئة، وممارسات المؤسسة فيما يتعلق بالإعلانات وغيرها.

🚩 **البيئة التكنولوجية:** وتمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة ولها إمكانية التأثير على الإستراتيجية، وهي أحد الأبعاد الأساسية والهامة لتحليل البيئي، فالتغير السريع للتكنولوجيا يتطلب من المؤسسة أن تبقى على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في عملية إنتاج السلع والخدمات وكذا التنبؤ بالتكنولوجيا البديلة وهذا من أجل الحفاظ على الوضع التنافسي وتدعيمه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 63.



✚ **البيئة الدولية:** ويكون تأثيرها على المؤسسات المتعددة الجنسيات وذات النشاط المحلي على حد سواء، فهي تؤثر على العديد من النواحي مثل الأسعار، مستوى الجودة، وغيرها، كما أن البلاد الأجنبية ينظر إليها من طرف المؤسسات كبيرة الحجم على أنها سوقا محتملة.<sup>1</sup>

✚ **البيئة السياسية والقانونية:** ومن أهم متغيراتها نجد درجة الاستقرار السياسي، نظام الحكم والقوانين السائدة التي تنظم أو تحدد سياسة الحكومة نحو الضرائب، بالإضافة إلى قوانين العمل والأجور واستخدام الموارد الطبيعية وغيرها.<sup>2</sup>

✚ **البيئة الطبيعية:** وتشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها، مثل المناخ، طبيعة التربة، الموارد الطبيعية المتاحة في كل دولة والتي تؤثر على المؤسسات وتقدم لها إما فرصا أو تهديدات.<sup>3</sup>

ب. **عناصر البيئة الخارجية الخاصة:** البيئة الخارجية الخاصة "هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، ويمكن للمؤسسة -نسبيا- الرقابة عليها والتأثير فيها"<sup>4</sup>. ويرى "مايكل بورتر" أن تركيز المؤسسة الرئيسي ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية التي تظهر في الشكل (1-4) والتي ينبغي على المؤسسة مراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر ودرجة تأثيرها على نجاح المؤسسة.<sup>5</sup>

وتتمثل القوى التنافسية لبورتر في : المنتجات البديلة، المنافسين المحتملين، قوة العملاء، قوة الموردين، المنافسة بين الشركات القائمة، بالإضافة إلى قوى سادسة أضيفت إلى نموذج العوامل الخمسة لبورتر تتمثل في جماعات أصحاب المصالح.

<sup>1</sup> - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 100.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 118.

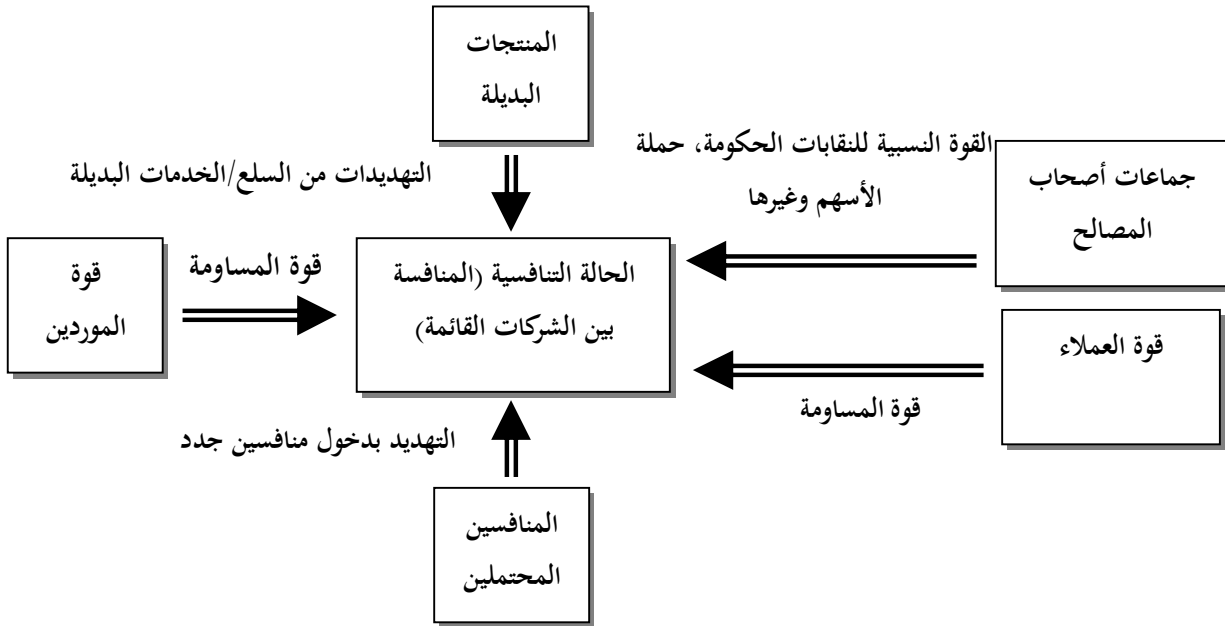
<sup>3</sup> - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، مرجع سابق، ص 84.

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 112.

<sup>5</sup> - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، مرجع سابق، ص 87.



شكل (1-4) نموذج القوى التنافسية (لبورتر)



المصدر: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، مرجع سابق، ص 88.

✚ **التهديد بدخول منافسين جدد:** من أبرز العوامل التي تؤثر على القرارات الإستراتيجية قوى المنافسة داخل الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، حيث تسعى كل شركة لأن تزيد من حصتها السوقية، ويكون ذلك على حساب حصة بعض المنافسين داخل الصناعة.<sup>1</sup>

وعادة ما يترتب عن دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة الإنتاجية، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فإن المنافسين يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة.

✚ **تهديد المنتجات البديلة:** وتعرف المنتجات البديلة على أنها "كل منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك"<sup>2</sup>.

وتتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين، والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية وهذا نتيجة توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 285.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 58.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 125.



✚ **القوة التساومية للعملاء:** يقصد بالعملاء "الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية، وهم الذين يحددون قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأسواق من عدمه"<sup>1</sup>. فعندما يملك العميل قوة تساومية بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة.

✚ **القوة التساومية للموردين:** ويقصد بالموردين "تلك المنظمات أو الجماعات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية أو الأجزاء أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات أو أي موارد أخرى تحتاج إليها المؤسسة حتى يمكن أن تفي بالغرض الذي وجدت من أجله"<sup>2</sup>. ويؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع والخدمات، وهذا ما يؤثر على ربحية المؤسسة.

✚ **المنافسة بين الشركات القائمة:** من الملاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر عن مؤسسة يكون له صدى عند المؤسسات الأخرى، ويرى "بورتر" أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها: (عدد المنافسين وتنوعهم، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية، وعوائق الخروج من الصناعة)<sup>3</sup>.

✚ **القوى النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:** وتتمثل جماعات المصالح في البيئة الخاصة للمؤسسة في؛ الحكومة، المجتمعات المحلية، البنوك، الغرف التجارية والصناعية، حملة الأسهم، النقابات والاتحادات العمالية وغيرهم، وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة.<sup>4</sup>

**3. تحليل البيئة الخارجية:** قد تشكل البيئة الخارجية في بعض الأوقات تهديدا على مصالح المؤسسة، أو تفرز مشاكل تعرقل سير عملها، كما أنها قد تشكل فرصا اقتناصها يؤدي إلى تحقيق الأهداف بصورة سريعة، ولإدراك هذه الفرص وتجنب التهديدات لابد من جمع المعلومات عنها وتحليلها.<sup>5</sup>

أ. **جمع المعلومات عن البيئة الخارجية:** إن عملية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية ليست عملية سهلة لكثرة المعلومات المطلوبة ونوعيتها، ولأنها تحتاج إلى مجهود منظم في البحث، والتعرف على مصادرها، وتخصيص الأفراد للاتصال بالمصادر للحصول على المعلومات، وحفظها، وعرضها بالأسلوب المناسب في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ب. **اكتشاف الفرص والتهديدات:** يتم اكتشاف التهديدات والفرص البيئية من خلال استعراض المعلومات التي تم جمعها، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين، حيث يتم تقديم تقارير عن البيانات الأساسية، والتركيز فيها على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من هذه البيانات، والتنبؤ بسلوك كل عنصر مؤثر في المؤسسة. وتحدد الإشارة إلى أنه كلما كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة، كلما أمكننا التنبؤ بسلوكها في المستقبل.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، مرجع سابق، ص 91.

<sup>4</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 120.

<sup>5</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 77-83.



ج. تحليل الفرص والتهديدات: تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين، يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

خامساً- الاختيار الاستراتيجي: بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الإستراتيجية المتاحة، وعليها الاختيار من بين هذه البدائل ما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها.

1. البدائل الإستراتيجية المتاحة: هناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن أن توظف في المستويات المختلفة للمؤسسة، فهناك استراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل، وهناك استراتيجيات على مستوى النشاط وأخرى على مستوى الوظائف.

أ. استراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل: وتشير هذه الاستراتيجيات إلى كيفية إنجاز الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ككل، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نجد<sup>1</sup>:

✚ إستراتيجية التركيز: وتعني بها التركيز على منتج وحيد مريح باعتباره دعامة أساسية للمؤسسة.

✚ إستراتيجية تنمية السوق: تعني إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة، من خلال التوسع الجغرافي، أو من خلال الفروع.

✚ إستراتيجية تنمية المنتج: تعني بها خلق منتجات جديدة ولكن مترابطة، ويمكن بيعها إلى الأسواق الحالية.

✚ إستراتيجية الابتكار: تعني خلق منتجات جديدة ومتفوقة على المنتجات الحالية المتقدمة.

✚ إستراتيجية التكامل الأفقي: وتعني زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في نفس مجال نشاطها الحالي، من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل المؤسسة، أو الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسة مماثلة بغرض الحد من المنافسة.

✚ إستراتيجية التكامل الرأسي: ويتم هذا التكامل من خلال إنشاء وحدة داخلية لتزويد المؤسسة بمدخلاتها ويسمى ذلك (تكامل رأسي خلفي)، أو إنشاء نظام توزيع داخلي ويسمى ذلك (تكامل رأسي أمامي).

✚ إستراتيجية المشروعات المشتركة: تعني خلق فريق جديد من خلال التعاون مع مؤسسة أخرى بغرض تقديم منتج جديد أو الدخول إلى سوق جديدة.

✚ إستراتيجية التنويع المترابط: وتعني دخول المؤسسة في نشاطات جديدة تكون مترابطة ومتوافقة مع النشاط الرئيسي لها وهذا من حيث التكنولوجيا، الأسواق والمنتجات.

✚ إستراتيجية التنويع غير المترابط: يقصد به الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسة أخرى مختلفة تماماً من حيث نوعية النشاط.

✚ إستراتيجية تقليل النشاط: يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال إتباع أساليب متنوعة لتخفيض التكلفة.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص ص 162-166.



✚ **إستراتيجية البيع الجزئي:** يقصد بها بيع أو إغلاق وحدة نشاط داخل المؤسسة، ويترب على ذلك استبعادها من محفظة أنشطة المؤسسة.

✚ **إستراتيجية التصفية:** يقصد بها بيع المؤسسة لأصولها الملموسة وإغلاق مصنعها.

**ب. استراتيجيات وحدة النشاط:** وتسمى هذه الاستراتيجيات أيضا الاستراتيجيات العامة للتنافس<sup>1</sup>، فالأساس القوي الذي تستند عليه إستراتيجية النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية\*.

✚ **إستراتيجية الريادة في التكلفة:** هي إستراتيجية تعمل المؤسسة في ظلها بجدية لخفض تكاليف الإنتاج والتوزيع وغيرها، وبالتالي خفض أسعار منتجاتها بالمقارنة بالمنافسين، ومن ثم يمكنها الفوز بنصيب أكبر من السوق، ويجب أن يكون لدى المؤسسة التي ترغب في إتباع هذه الإستراتيجية نظام فعال في تكنولوجيا الإنتاج والتشغيل والتوزيع، كما لا تحتاج هذه الإستراتيجية إلى مهارات تسويقية عالية.

✚ **إستراتيجية التمايز:** تهتم المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية بتقديم خطوط منتجات متميزة بالمقارنة بالمنافسين، وتقدم برنامج تسويقي على درجة عالية من الكفاءة، وبالتالي تحقق معدلات عالية من العائد على الاستثمار، ويجب أن يتوافر للمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية نظام فعال للبحث والتطوير، وبحوث السوق والرقابة على الجودة، والعناية بالعملاء.

✚ **إستراتيجية التركيز:** تركز المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، وكذلك تعمل المؤسسة من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات هذه القطاعات المستهدفة، من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل، أو منتجات متميزة بالمقارنة بالمنافسين.

**ج. الاستراتيجيات الوظيفية:** إن الهدف الرئيسي لاستراتيجيات الوظائف هو زيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة، وكذا زيادة إنتاجية القطاعات المختلفة، وتركز على جميع الأنشطة والكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معين بهدف تحسين الأداء مع الأخذ في الحسبان المحددات التي تقررها استراتيجيات المؤسسة أو القطاع، ومن الأمثلة على الاستراتيجيات الوظيفية نجد مثلا أن إدارة الإنتاج تهتم بوضع إستراتيجية لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة في حين تهتم إدارة التسويق بوضع استراتيجيات لزيادة المبيعات، وهناك استراتيجيات الإدارة المالية، والموارد البشرية، والبحث والتطوير وغيرها.<sup>2</sup>

**2. تحديد الموقف الاستراتيجي:** يعتبر التحليل الثنائي (بيئة داخلية/ بيئة خارجية) أو ما يسمى **مصفوفة (SWOT) (فرص، تهديدات/ نقاط قوة، نقاط ضعف)** من أحسن الطرق في تحديد وتنمية

\* الميزة التنافسية مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من التهديدات، وتنبع من قدرتها على استغلال مواردها المادية والبشرية.

<sup>1</sup> - Michael Porter, **competitive advantage of Nations**, The Free press, New York, 1990, pp37-41.

<sup>2</sup> - طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 322.



الاستراتيجيات البديلة، والذي يوضح كيف أن الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة يمكن أن تتواءم مع مجالات القوة والضعف الداخلية بالنسبة لنفس المؤسسة.

الجدول رقم (1-4): يمثل مصفوفة (SWOT)

| العوامل الداخلية<br>العوامل الخارجية | مجالات القوة (ق)<br>الداخلية                                                            | مجالات الضعف (ض)<br>الداخلية                                                                       |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فرص خارجية للمؤسسة (ف)               | استراتيجيات (ق.ف)<br>تنمية استراتيجيات تستخدم مجالات القوة للاستفادة من الفرص الخارجية. | استراتيجيات (ض.ف)<br>تنمية استراتيجيات تمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص وتتغلب على مجالات الضعف. |
| تهديدات خارجية للمؤسسة (ت)           | استراتيجيات (ق.ت)<br>تنمية استراتيجيات تستخدم مجالات القوة، وتتجنب التهديدات الخارجية.  | استراتيجيات (ض.ت)<br>تنمية استراتيجيات تقلل مجالات الضعف الداخلية وتتجنب التهديدات الخارجية.       |

المصدر: نبيل مرسي خليل، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد- تنفيذ- مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 280.

تشير مصفوفة التحليل الشئائي (SWOT) إلى توافر أربعة استراتيجيات بديلة ومستقلة عن بعضها البعض، وتنقسم إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

- ✚ استراتيجيات تنمية جوانب كل من الضعف والتهديدات (ض.ت)؛
- ✚ استراتيجيات تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض.ف)؛
- ✚ استراتيجيات تعظيم جوانب القوة وتخفيض التهديدات (ق.ت)؛
- ✚ استراتيجيات تعظيم جوانب القوة، وتعظيم الفرص (ق.ف).

3. اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد أن يتم وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة في المستويات المختلفة تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لاختيار أفضلها، ووضعه موضع التنفيذ، وعادة ما تتمخض عملية اختيار البديل الاستراتيجي على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لابد من اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المناسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 281.

<sup>2</sup> - أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 127.





## المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد عملية التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة، إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية وغيرها.<sup>1</sup>

وفي حين تحتاج مرحلة الصياغة إلى نظرة فلسفية فإن مرحلة التنفيذ تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة، ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

**أولاً- وضع وتحديد السياسات:** تعد عملية وضع وتحديد السياسات المرحلة الأولى في عملية تنفيذ الإستراتيجية ولذا فإن هناك من الكتاب من يضعها في مرحلة الصياغة كمرحلة نهائية بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

**1- تعريف السياسات:** هناك عدة تعاريف للسياسات يمكن ذكر بعضها على النحو التالي:

"السياسات مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل، فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين لإتباعه".<sup>3</sup>

"السياسات هي عبارة عن خطوط عامة لاتخاذ القرارات، تقدم الإرشاد لمتخذي القرارات في كل المؤسسة، كما تمثل توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا، بما يساهم في تحقيق الأهداف، وغالباً ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام".<sup>4</sup>

إذن فالسياسة هي عبارة عن إطار عام أو مرشد لتفكير العاملين داخل المؤسسة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف كما أنها عبارة عن خطط تحدد المسارات والطرق لإنجاز الأنشطة وبلوغ الأهداف.

**2- تصنيف السياسات:** يمكن تصنيف السياسات إلى نوعين أساسيين هما:<sup>5</sup>

**أ. السياسات العامة:** وهي عبارة عن مجموعة القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة بإنجاز الأعمال، وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية أو العليا، وما يميز هذه السياسات أنها توضع من طرف الإدارة العليا، مداها الزمني متوسطة أو طويلة الأجل، مداها التأثيري، مؤثرة جداً على المؤسسة ككل، وعادة ما يتم تدوينها في دستور المؤسسة أو نظامها التأسيسي.

**ب. السياسات التنفيذية:** تشير إلى مجموعة من الضوابط والإجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق إنجاز الأعمال، والأنشطة الوظيفية، وتنطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة، ويمكن أن يطلق على السياسات التنفيذية

<sup>1</sup> - توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 16.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 88.

<sup>4</sup> - توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 39.

<sup>5</sup> - عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، مرجع سابق، ص 90.



اصطلاح السياسات التشغيلية أو الوظيفية، ومن أمثلة ذلك، سياسات التسويق، سياسات الإنتاج، سياسات الأفراد، سياسات التمويل وغيرها.

### 3- أهمية تحديد السياسات: تتلخص أهمية وضع وتحديد السياسات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

أ. وجود السياسات يقلل من حيرة المديرين عند مواجهة مواقف لا يدرون كيفية التصرف فيها، والسياسة ترشدهم وتقلل من عدم تأكدهم وتجعلهم أكثر ثقة في مواجهة المواقف والمشاكل المختلفة؛  
ب. السياسة هي أداة المؤسسة في التنسيق بين الأهداف العامة من جهة، وبين تصرفات المديرين من جهة أخرى؛

ج. السياسة تضمن توحيد الفهم والتصرف من قبل مختلف المديرين عند مواجهتهم لنفس المشاكل، حيث أن السياسة تحدث نوعاً من الاتساق والثبات في السلوك الإداري؛

د. السياسة تجعل من عملية اتخاذ القرار أمراً سهلاً، وذلك لأنها تبرمج وتحدد ما يجب عمله بالتفصيل، وهي بذلك تقلل وقت وتكلفة اتخاذ القرار؛

هـ. السياسة توفر المعايير اللازمة لمتابعة الأداء والرقابة عليه كما أنها توفر الحماية لأي مدير يود أن يدافع عن قراراته بأنها تسير وفقاً للسياسة؛

و. السياسة تعطي الأداء شكلاً نظامياً، أي أن التصرفات والقرارات لا تحدث ارتجالياً، وإنما وفقاً لأنظمة معترف بها، وهذا يحقق الموضوعية والبعد عن الطابع الشخصي أو العشوائي في العمل.

ثانياً- **تحديد ووضع البرامج:** ويعرف البرنامج على أنه "عبارة عن خطة يتم تصميمها لمواجهة موقف معين يتطلب مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين".<sup>2</sup>

والبرنامج هو مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف معين، إذ أن البرنامج يجعل الاستراتيجيات ذات صبغة عملية، والبرنامج هو أداة التوجه التنفيذي للإستراتيجية، والذي قد يتضمن إعادة هيكلة التنظيم أو تغيير الثقافة الداخلية حول كيفية أداء أو إنجاز مهام محددة.<sup>3</sup>

ويتطلب تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية ترجمة الأهداف إلى خطط سنوية وبرامج زمنية تفصيلية تشمل ما يلي:<sup>4</sup>

### 1- تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة: وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أ. متطلبات تطوير التنظيم الإداري؛

ب. متطلبات الموارد البشرية؛

ج. متطلبات مادية؛

د. متطلبات نظم المعلومات؛

<sup>1</sup> - أحمد ماهر وآخرون، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 - 2002، ص 205.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 - 2002، ص 182.

<sup>3</sup> - أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 140.

<sup>4</sup> - محمود مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 17.



هـ. متطلبات مالية.

## 2- وضع البرامج الزمنية ومسؤوليات التنفيذ: وتشمل المهام التالية؛

- أ. تحديد الأدوات والأساليب اللازمة للتنفيذ؛
- ب. تحديد المراحل التفصيلية للتنفيذ؛
- ج. تحديد الأطراف والجهات ذوي العلاقة بالتنفيذ؛
- د. تحديد توقيت وأزمة التنفيذ..؛
- هـ. تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات عن التنفيذ.

### ثالثا- وضع وتحديد الموازنات:

#### 1- تعريف الموازنات: والموازنة هي "خطة مالية تغطي فترة زمنية معينة، وهي توضح كيفية التي يتم بها

الحصول على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة".<sup>1</sup>

وتعرف على أنها "عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة".<sup>2</sup>

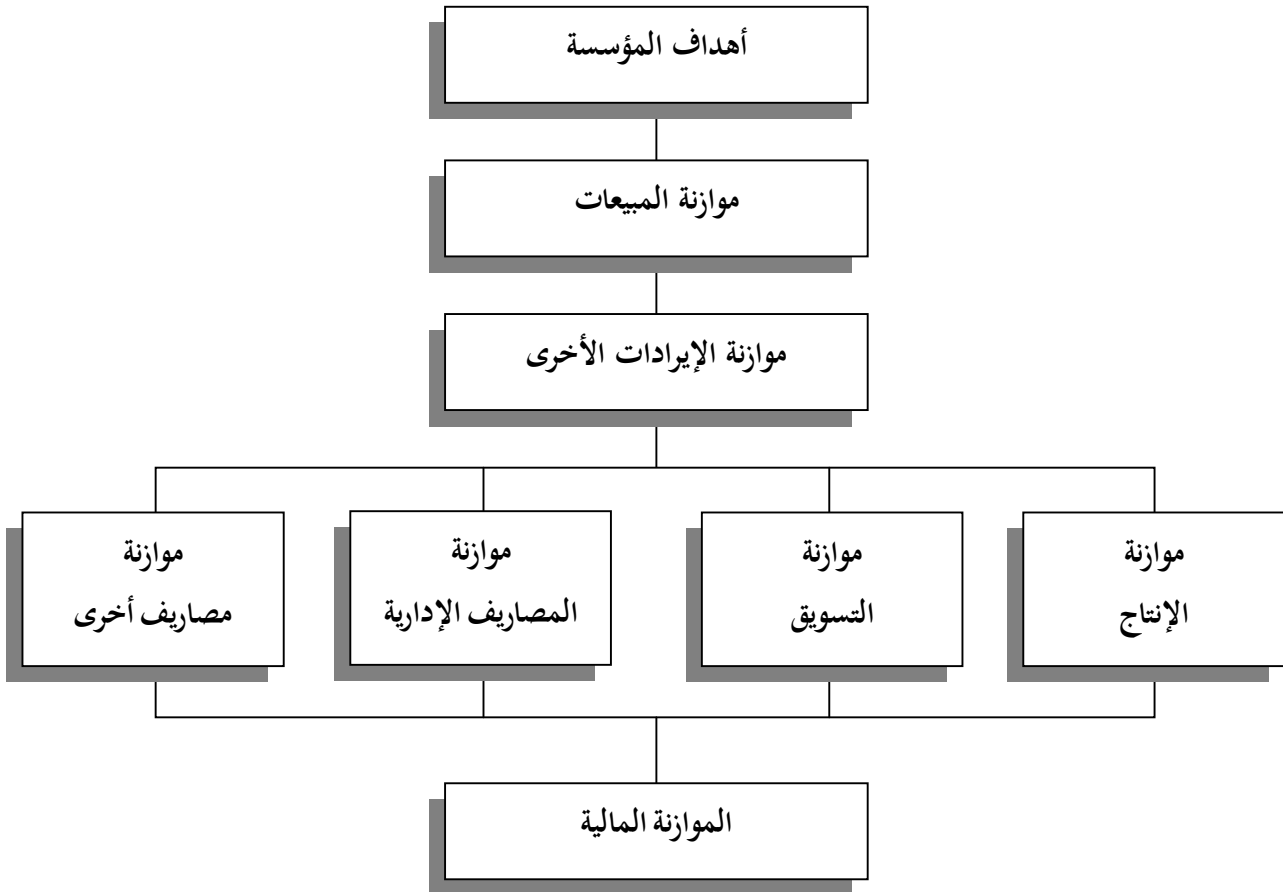
إذن الموازنة هي ترجمة للبرنامج في شكل كمي ومالي وتستخدم كأداة للتخطيط والرقابة، حيث تظهر التكلفة والعائد للعناصر التي يتضمنها كل برنامج، والشكل رقم (1-5) يمثل مكونات نظام الموازنات.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> - فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 04.



الشكل رقم (1-5): يمثل مكونات نظام الموازنات



المصدر: محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 183.

## 2- أهمية الموازنات: إن تحديد ووضع الموازنات يؤدي إلى البحث عن الفرص التي تكون أكثر ربحية ويقدم

ثلاث خدمات رئيسية للإدارة وهي التخطيط، التنسيق والرقابة وتظهر أهمية الموازنات في العناصر التالية:<sup>1</sup>

أ. إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للموارد، الأجور، المصاريف الرأسمالية ورأس المال العامل.

ب. تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها.

ج. إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.

د. إلزام الإدارة بدراسة أسواقها، منتجاتها، وأساليبها، وهذا ما يساعد على اكتشاف الوسائل التي توسع مجال نشاط المؤسسة.

هـ. المساعدة على وضع السياسات.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 18.



و. إلزام المستويات الإدارية على المحافظة على المواعيد وعدم اتخاذ القرارات الإدارية قبل أخذ جميع العوامل في الحسبان.

ز. الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.

ح. متابعة جميع النشاطات لبحث مدى التقدم في تطبيق الخطة.

رابعاً- تحديد ووضع الإجراءات: هناك عدة تعاريف للإجراءات نذكر منها؛

✚ "الإجراءات هي نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة".<sup>1</sup>

✚ "الإجراء طريقة محددة سلفاً تبين كيفية تنفيذ أعمال روتينية".<sup>2</sup>

إذن الإجراءات خطط تبين بالتحديد التدفق والاتجاهات التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل يتكون من عدد من الخطوات أو المراحل، والإجراءات وسيلة الإدارة لتوحيد التصرفات وتحويلها إلى أعمال روتينية، وبذلك تسمح بتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا في المؤسسات، والإجراء هو الطريق المعتمد أو المخطط لأداء عمل يحتاج إلى جهود متتابعة لأكثر من فرد واحد داخل المؤسسة أو خارجها.

خامساً- تخصيص وتوزيع الموارد: يعد تخصيص الموارد من الأنشطة الإدارية الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية، وتساعد الإدارة الإستراتيجية على تخصيص الموارد وفقاً للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، ويتوافر لدى أي مؤسسة أربع أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها في سبيل تحقيق أهدافها الموضوعة (الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد التكنولوجية)، وتوزيع الموارد على الإدارات والأقسام المتخصصة لا يعني بالضرورة نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية فهناك عدد من العوامل الهامة يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفاعلية المطلوبة ومن أهمها:<sup>3</sup> الحفاظ على الموارد النادرة، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير، البناء التنظيمي المناسب، مراعاة مختلف المخاطر، والدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن التنفيذ الناجح يعتمد على مجموعة من المتغيرات الهامة والتي تقع جميعها ضمن بيئة المؤسسة الداخلية وهي:<sup>4</sup>

أ. الهيكل التنظيمي المناسب؛

ب. تخصيص المتوازن للموارد وللنشاطات التنفيذية المختلفة؛

ج. وجود نظام ملائم للتحفيز؛

د. وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية؛

هـ. وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

<sup>1</sup> - توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 332.

<sup>2</sup> - علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 221.

<sup>3</sup> - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 337..

<sup>4</sup> - أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 138.



## المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية

تعد عملية تقييم أداء المؤسسة واحد من العمليات الأساسية في الإدارة الإستراتيجية، وحيث أن المؤسسة تكون في تغيير مستمر فإن الإدارة تواجه قضية أساسية وهي قضية تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها، والوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من القيام بهذا التعديل هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الإستراتيجية. **أولاً- تعريف الرقابة الإستراتيجية:** قبل التطرق إلى تعريف الرقابة الإستراتيجية نعرف الرقابة والتي يمكن نعرفها على أنها "العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، بالإضافة إلى أنها تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها "التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي اختيرت، والأوامر التي أعطيت، والمبادئ التي أرسيت، بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى".<sup>2</sup>

الرقابة هي الوظيفة الإدارية الرابعة وهي "عملية قياس الأداء أو التأكد من أن ما تم هو ما كان يجب أن يتم".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الرقابة تعني متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وفي الوقت المناسب.

ويمكننا تعريف الرقابة الإستراتيجية على أنها "العملية التي يراقب من خلالها المدبرون أنشطة المؤسسة، وأعضائها، لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفعالية والكفاءة".<sup>4</sup>

كما أن الرقابة الإستراتيجية هي "إحدى مراحل الإدارة الإستراتيجية التي يحاول من خلالها القادة الإداريون التأكد من أن استراتيجيات المؤسسة المختارة قد تم تنفيذها وبشكل صحيح، وأنها أدت إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وأنها تساهم في تحقيق الرسالة".<sup>5</sup>

والرقابة الإستراتيجية هي "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال (منظور كلي)، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 384.

<sup>2</sup> - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 240.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 179.

<sup>4</sup> - شارلز هيل وجارث جوتر، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 628.

<sup>5</sup> - شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 148.

<sup>6</sup> - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 276.



ومن خلال ما سبق نستنتج أن الغرض من الرقابة الإستراتيجية هو التأكد من أن الاستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ في المؤسسة قد أدت إلى تحقيق أهدافها المنشودة والرسالة الخاصة.

**ثانياً - مستويات الرقابة الإستراتيجية:** تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تقييم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الحالية، وتصنف الرقابة إلى ثلاث مستويات مختلفة وهي: <sup>1</sup> (الرقابة على المستوى الاستراتيجي، الرقابة على المستوى التكتيكي، والرقابة على المستوى التشغيلي) وهو ما يوضحه الجدول رقم (1-5).

1. **الرقابة على المستوى الاستراتيجي:** يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة، ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى إلى خدمته.

2. **الرقابة على المستوى التكتيكي:** يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة، ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الإستراتيجية تنفذ حسب الأصول، وأن نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها.

3. **الرقابة على المستوى التشغيلي:** يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المؤسسة ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.

جدول رقم (1-5): مستويات الرقابة الإستراتيجية

| المستوى     | نطاق الممارسة                     | الهدف                                         |
|-------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------|
| الاستراتيجي | الإستراتيجية العليا               | الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة |
| التكتيكي    | الإستراتيجية على مستوى وحدة العمل | الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي          |
| التشغيلي    | الإستراتيجية التشغيلية            | الرقابة على الخطط قصيرة المدى                 |

المصدر: أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 162.

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة السابقة من الرقابة الإستراتيجية، وبالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكاملية، أي تعمل في إطار واحد وتتكامل سعياً لإنجاز أهداف المؤسسة بالمستوى المرغوب من الفاعلية.

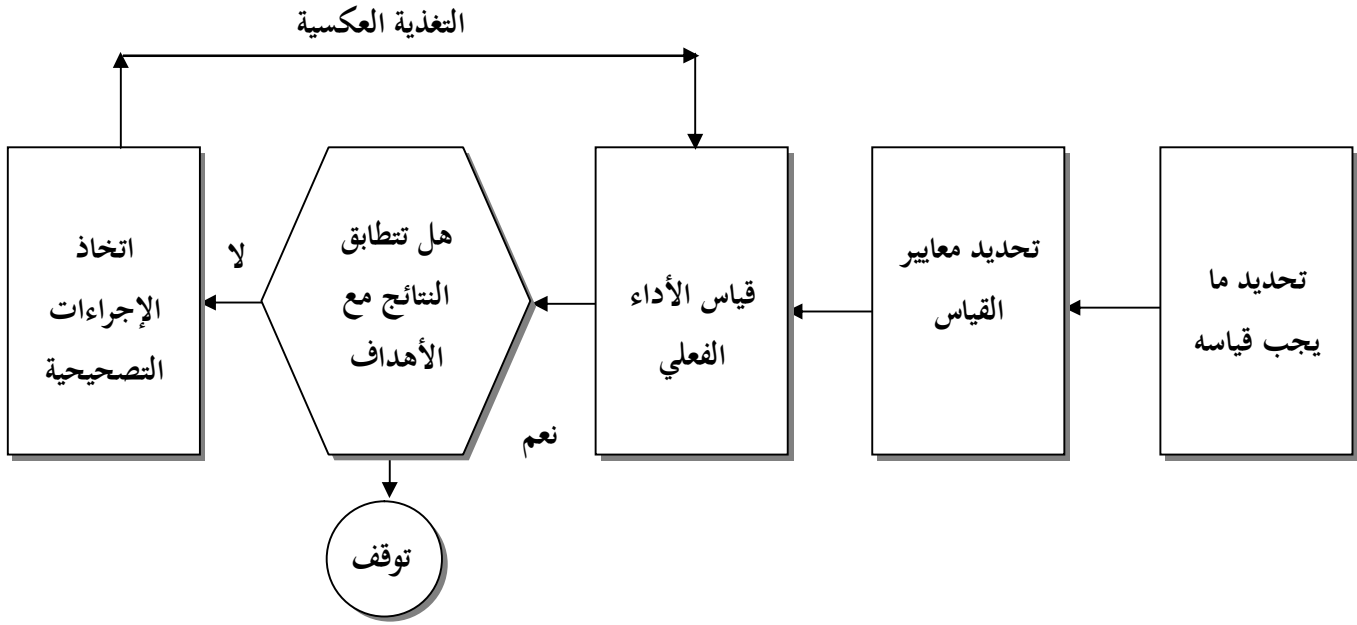
<sup>1</sup> - أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 162.



## ثالثاً- مراحل الرقابة الإستراتيجية:

كما قلنا سابقاً فإن الرقابة الإستراتيجية عملية تهدف إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية، وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم نتائج الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك، ويمكن النظر إلى هذه العملية في صورة نموذج يتكون من خمسة خطوات<sup>1</sup> كما هو موضح في الشكل رقم (1-6).

شكل رقم (1-6): خطوات الرقابة الإستراتيجية



المصدر: توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق ص 370.

1. **تحديد ما يجب قياسه:** وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم، وينبغي أن تتصف العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها بالموضوعية والقابلية للقياس وبدرجة عالية من الثبات.
2. **تحديد معايير لقياس الأداء:** تتكون معايير الأداء المستخدمة في قياس النتائج من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية، وهي بذلك تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع أن تحقق الأهداف كما يجب.
3. **قياس الأداء الفعلي:** ويكون ذلك عند نقطة زمنية معينة.
4. **مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير:** وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا، وفي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية على ذلك الهدف في ذلك الوقت، أما إذا لم تتطابق فننتقل إلى الخطوة الخامسة.
5. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف، عندها لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لتحديد ما يلي:

<sup>1</sup> - توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 371.





أ. هل الانحراف ناتج عن تقلبات بالصدفة؟.

ب. هل يتم تطبيق العمليات بشكل خاطئ؟.

ج. هل تتلاءم العمليات مع تحقيق المستويات المرغوبة؟.

واتخاذ الإجراءات اللازمة ليس لتصحيح الانحراف فقط لكن أيضا لمنعه من الحدوث مرة أخرى، وفي الأخير فإن التغذية الراجعة أو المعلومات المرتدة الكافية والتي تصل في الوقت الصحيح تعد بمثابة الدعامة الرئيسية لعملية الرقابة الإستراتيجية بصورة فعالة، حيث تتوقف جودة عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية على نوعية وجودة المعلومات التي تستخدمها.

### خلاصة الفصل:

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو عدة استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة والإستراتيجية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية وهذا من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، حيث لا توضع الإستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا بل أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية وكل في مستواه، وتتم عملية إعداد الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل بدء بمرحلة صياغة الإستراتيجية، وفيها يتم تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية، وكذا الأهداف والغايات ودراسة كلا من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، واختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة؛ يلي ذلك مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، وفيها يتم تحديد كلا من السياسات، البرامج، الميزانيات، الإجراءات، وتخصيص وتوزيع الموارد. وأخيرا مرحلة الرقابة الإستراتيجية وفيها يتم مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك، كما يطلق على هذه المرحلة بمرحلة التقييم وكل المراحل السابقة تحتاج إلى معلومات تتميز بخصائص محددة، وتأتي من نظام معلوماتي خاص، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الثاني والمعنون بنظم المعلومات الإستراتيجية.



# المفصل الثاني:

---

الأسس النظرية لنظم  
المعلومات الإستراتيجية

---

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لنظم المعلومات الإستراتيجية

## تمهيد:

بتزايد حدة المنافسة وتعقدها، أصبحت المؤسسات مجبرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، حتى تتمكن من الاستمرار في التنافس، والحفاظ على الميزة التنافسية، مما يتطلب توفير معلومات حديثة، مناسبة ودقيقة، وبالكمية الكافية، والنوعية المناسبة، وفي الوقت المناسب، وباستخدام قنوات اتصال مناسبة، وبأقل تكلفة ممكنة، وهي من أهم أولويات متخذ القرار اليوم، كما أن مواجهة الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتداولة في المؤسسة، جعل من الضروري اعتماد أنظمة معلومات؛ تكفل السيطرة على هذا الحجم تخزيناً، ومعالجة، واسترجاعاً، بما يكفل توافر جميع البيانات والمعلومات؛ لمختلف الأنظمة الفرعية، ومختلف المستويات الإدارية، حتى تستطيع تحسين أدائها، وتزيد من فعالية قراراتها.

تتنوع هذه البيانات والمعلومات حسب نوع النشاط، وحجمه، والظروف المحيطة به، والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، بحيث أصبح من المطلوب؛ أن يتوافر لمتخذ القرار القدر الكافي والملائم؛ من الحقائق المتعلقة بالمؤسسة، وعن غيرها من المؤسسات؛ التي تعمل في نفس المجال وتتنافس معها، وربما لا ترتبط معها مباشرة، ولكن تدخل ضمن المحيط العام الذي تتعامل معه المؤسسة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم عامة حول البيانات والمعلومات والنظم في المبحث الأول، وتتناول في المبحث الثاني ماهية نظم المعلومات، في حين نخصص المبحث الثالث لمفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية.



## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب؛ خصص الأول للتعريف بالبيانات وأهم تقسيماتها، وتناول المطلب الثاني التعريف بالمعلومات وخصائصها وأنواعها وأهميتها، في حين احتوى المطلب الثالث على تعريف وعناصر وخصائص وأنواع النظم.

## المطلب الأول: مفاهيم حول البيانات

## أولاً - تعريف البيانات:

- البيانات عبارة عن أرقام أو رموز أو عبارات أو حقائق اصطلاحات تمثل أفراداً أو أهدافاً أو أحداثاً أو قيمًا أو كميات وغيرها<sup>1</sup>.

- البيانات هي جمع بيان وهي تمثيل رمزي لحقائق تصف أشخاص أو أماكن أو أشياء أو أفكار أو مزيج منها<sup>2</sup>.

- البيانات هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية؛ التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء كان التعبير عنها بأرقام ورموز أو كلمات أو إشارات ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة وغير مجدية، وهي على صورتها الحالية، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة<sup>3</sup>.

- البيانات هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات فهي ترمز إلى الأشياء والحقائق والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال، أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعا معيناً (ماضياً، أو حاضراً، ومستقبلاً)، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة ويتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال<sup>4</sup>.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن البيانات تعبر عن حقائق مجردة خام في شكل حروف أو رموز أو أرقام تعبر عن وقوع أحداث داخل النظام أو نتيجة تعامل النظام مع البيئة الخارجية.

ثانياً - تقسيم البيانات: يمكن تقسيم البيانات إلى:<sup>5</sup>

1- بيانات أولية: تجمع هذه البيانات خصيصاً لغرض اتخاذ القرار.

2- بيانات كمية: وهي بيانات رياضية وإحصائية تبرز علاقة محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات وتتميز بالدقة والثقة.

<sup>1</sup> - يحي مصطفى حلمي، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 72.

<sup>2</sup> - محمد الفيومي، مقدمة في الحاسبات الالكترونية وتطبيقاتها في النظم المحاسبية، مؤسسة شهاب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1992، مصر، ص 40.

<sup>3</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 08.

<sup>4</sup> - سليم الحسينية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الورق، عمان، الاردن، 1998، ص 39.

<sup>5</sup> - هاشم احمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.



3- بيانات نوعية: وتتضمن أحكاماً أو تقديرات غير محددة بأرقام لذا فهي أقل دقة وثقة من سابقتها وأقل موضوعية.

4- آراء الخبراء والمستشارين: تتضمن الاقتراحات والتوصيات والاستشارات التي يقدمها هؤلاء لمتخذ القرار لإيجاد حلول للمشكلة محل القرار.

### المطلب الثاني: أساسيات حول المعلومات

تعد المعلومات مورداً أساسياً تحتاج إليه المؤسسة في كل المراحل سواء عند إنشاءها أو عند مزاولتها، حيث تساعدها في فهم طبيعة المشاكل التي تعوقها، وتسمح لها باختيار الحلول من بين البدائل المطروحة لأجل اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة.

كما أصبحت المعلومات في الوقت الحالي؛ مورد اقتصادي هام بالنسبة للمؤسسات، بعد كل من الموارد المالية والبشرية والمادية، أين يمكن إنتاجها وتخزينها وتوزيعها، وسلاح استراتيجي لمواجهة المنافسين في السوق.

### أولاً- تعريف المعلومات:

- المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها.<sup>1</sup>

- المعلومات هي البيانات التي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها أو تجميعها في شكل ذا معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو في أي شكل آخر.<sup>2</sup>

- كما تعرف المعلومات على أنها "صورة للأهداف والنتائج حيث تمثلها وتأتي بمعرفة لا يملكها المستلم، أولاً يستطيع التنبؤ بها، والمعلومات تقلل من عدم التأكد، وليس لها قيمة إلا إذا كان لديها تأثيراً مفيداً على القرارات والأعمال"<sup>3</sup>

- المعلومات هي نتيجة تنظيم أو ترتيب أو جدولة أو تحويل البيانات، بواسطة النظام إلى مجموعات مختارة من البيانات، مجمعة بطريقة معينة، مما يزيد من قيمتها بالنسبة للمستفيد أو المستخدم.<sup>4</sup>

- المعلومات هي عبارة عن بيانات تم معالجتها، بغرض تحقيق هدف معين، أو إلى اتخاذ قرار، وتوصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد، من أجل زيادة معرفتهم، فهي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معناً خاصاً، وتركيبه متجانسة من الأفكار، والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون ذكر التاريخ، ص 84.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 17.

<sup>3</sup> - Catherine Lesmard et Sylvie Verbrugge, **Organisation et Gestion de l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Dumod, Paris, 1995, p 07.

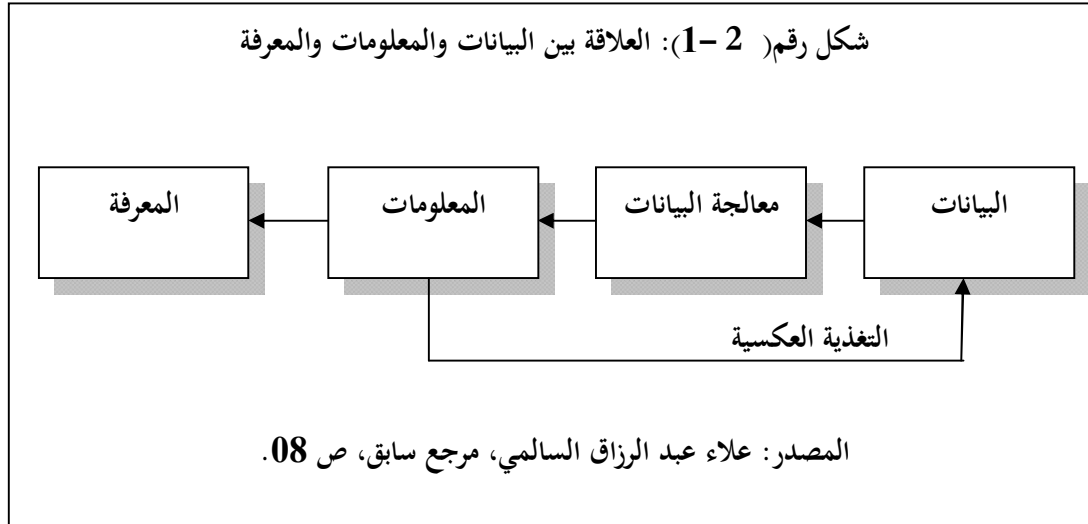
<sup>4</sup> - يحيى مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص 72.

<sup>5</sup> - عامر قنديلجي، إيمان السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دون ذكر دار النشر، بغداد، العراق، 1988، ص 28.



ومن خلال ما سبق نستنتج أن المعلومات هي المعرفة الناتجة عن عمليات معالجة البيانات وتساعد متخذي القرارات في أي مستوى على اتخاذ القرارات اللازمة، من خلال الاعتماد على الطرق التحليلية والاستنتاجية، بشكل أكبر من الاعتماد على طريقة التخمين والحكم الاعباطي، والذي تضطر الإدارة إلى اللجوء إليها في غياب المعلومات، حيث أن المعلومات تزيد المعرفة.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة:



ويمكن أن نعبر عن التعارف السابقة من خلال المعادلات التالية:<sup>1</sup>

الملاحظة + الحقائق الخام، التفكير ← البيانات  
 البيانات + التجميع + التنظيم ← المعلومات  
 المعلومات + التجميع + التنظيم ← المعرفة  
 المعرفة + الفعل ← الحل / القرار

وإن كانت المعلومات هي المواد المصنعة من البيانات، فإن المعرفة هي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات، فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه فرد أو مؤسسة أو مجتمع من معلومات وعلم وثقافة في وقت معين، والمعرفة هي حصيلة استنتاجيه أو خلاصة البيانات والمعلومات.<sup>2</sup>

من التعريفات السابقة نستخلص ما يلي:

1- يقصد بلفظ البيانات الحقائق غير المعدة للاستخدام، والتي يتطلب الأمر تصنيفها وتنظيمها ومعالجتها كي تصبح معلومات ملائمة للاستخدام.

<sup>1</sup> - محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1993، ص 56.

<sup>2</sup> - سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ط3، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 25.



2- لا تؤثر البيانات في سلوك أو اتجاه مستقبلها بينما تحدد قوة المعلومات في مدى تأثيرها على الاتجاه والسلوك، بما يساعد على ترشيد القرارات.

3- أن البيانات مدخلات لحقائق مستقلة ليس لها معنى، بينما المعلومات مخرجات وحدات معرفة مستخلصة من نظام فعال، لتشغيل البيانات عن حقائق ذات معنى.

ويمكن أن تبني مفهوم نعلم عليه في هذه الدراسة، والذي يرى أن "المعلومات هي تلك المدخلات المتمثلة في مختلف أنواع البيانات، التي يتم جمعها وتخزينها واسترجاعها ومعالجتها وتحويلها إلى مخرجات (معلومات)، معدة للاستخدام في عملية صنع القرارات، وتنفيذها بهدف ترشيدها لتحقيق الأهداف المرجوة"<sup>1</sup> ويرجع تبني هذا المفهوم في هذه الدراسة إلى عدة مبررات أهمها:

- 1- المعلومات شيء معد للاستخدام، مؤثر على اتجاه وسلوك وعمل صانعي القرارات ومنفذها.
- 2- يؤكد هذا المفهوم على أهمية الدور الذي تمارسه المعلومات في صنع القرارات المساعدة على تحقيق الأهداف.
- 3- المعلومات هي نتاج تفاعل إيجابي بين مصدر المعلومة ومستقبل المعلومة، بهدف ترشيد عمليات صنع القرارات المساعدة على تحقيق الأهداف.
- 4- المعلومات عنصر رئيسي في تقليل حالة عدم التأكد.

#### ثانياً- خصائص المعلومات:

لكي تكون المعلومات جيدة ومفيدة لمتخذي القرارات، يجب أن تتوفر فيها بعض الخصائص نناقش أهمها باختصار فيما يلي:

- 1- **السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون واضحة مفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية، ومعادلات غير معروفة، ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها، فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى ولو تم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.<sup>2</sup>
- 2- **الدقة والصحة:** الدقة والصحة تصنف ما إذا كان تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث كما هو في حقيقته، فالمعلومات غير الدقيقة، هي نتيجة أخطاء تكون قد حدثت خلال عملية التجميع أو التجهيز أو إعداد التقارير، وقد يعتقد مستخدم المعلومات أنها غير دقيقة، وفي هذه الحالة طالما أنه يعتقد أنها غير دقيقة فإنها تسبب له مشكلة في التعامل مع هذه المعلومات، وقد تكون غير دقيقة فعلاً ولكن مستلمها لا يكتشف ذلك، ويستخدمها في اتخاذ القرارات. ولذا يجب على مقدم المعلومات التأكد من دقة وصحة المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبلة الأفندي، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية (دراسة ميدانية)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1995/1994، ص 28.

<sup>2</sup> - محمد الفيومي، أحمد حسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص 14.

<sup>3</sup> - محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية مدخل النظم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 35.



**3- التوقيت المناسب:** أي أن المعلومات تكون جاهزة في الوقت المناسب، وبالتالي لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذ القرار المتأخرة عن موعدها قيمة وتأثير على سلوكه، مهما كانت درجة أهميتها لهذا القرار.<sup>1</sup>

كما أن الإدارة لن تستفيد كثيرا من درجة دقة المعلومات، عندما تأتي هذه المعلومات في غير وقتها، فالدقة وحدها لا تكفي، لذلك يجب تنظيم العمل في الإدارة المسؤولة عن المعلومات، بحيث تكون السرعة في تحصيلها ومعالجتها للبيانات، بحيث لا تفقد حداثتها ونفعها.

**4- الدلالة:** المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة الإدارة من المعرفة التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات، أو إلى إدراك جديد لماهية الأعمال التي تقوم بها، لذلك لا يجب متابعة التقارير التي كانت ذات دلالة في وقت مضى والتي لم يعد لها أي دلالة في الوقت الحاضر، حيث تكون هذه المتابعة مضيعة للوقت والجهد والمال، دون أن يترتب عليها أي نفع يذكر.<sup>2</sup>

**5- الشمول والتكامل:** تعني خاصية الشمول أن المعلومات المقدمة تكون كاملة؛ تغطي كافة الجوانب الخاصة بالمشكلة المراد أن يتخذ القرار بشأنها، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية، حتى يحصل على المعلومات المطلوبة، ولا شك أن المعلومات غير الكاملة من حيث المضمون، ومن حيث التشغيل سيؤثر سلبا على مدى استفادة متخذ القرار من هذه المعلومات، سواء من حيث الدقة والصحة أو مدى الحصول عليها في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

**6- القبول:** بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول أو إحصائيات أو رسومات بيانية وما إلى ذلك، أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم، وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.<sup>4</sup>

**7- عدم التحيز:** غالبا ما يحاول كل واضع لمعلومة، وخاصة المعلومات التاريخية، أن يصبغها بآرائه وفلسفته وميوله الشخصية، أو بتوجيهات خارجية مما يجعل هذه المعلومات مرتبطة ببعض الأشخاص، أو الأنظمة، لذا فمن أهم خصائص المعلومات عدم التحيز لفرد، أو هيئة، أو نظام، كما أن خاصية عدم التحيز تعني أيضا تغيير

<sup>1</sup> - كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص24.

<sup>2</sup> -Sauders. D.H, *l'informatique un instrument de la gestion*, MC Graw-Hill, editeurs Quebec, 1980, p16.

<sup>3</sup> - محمد الفيومي، احمد حسين، مرجع سابق، ص43.

<sup>4</sup> - محمد الفيومي، مرجع سابق، ص36.



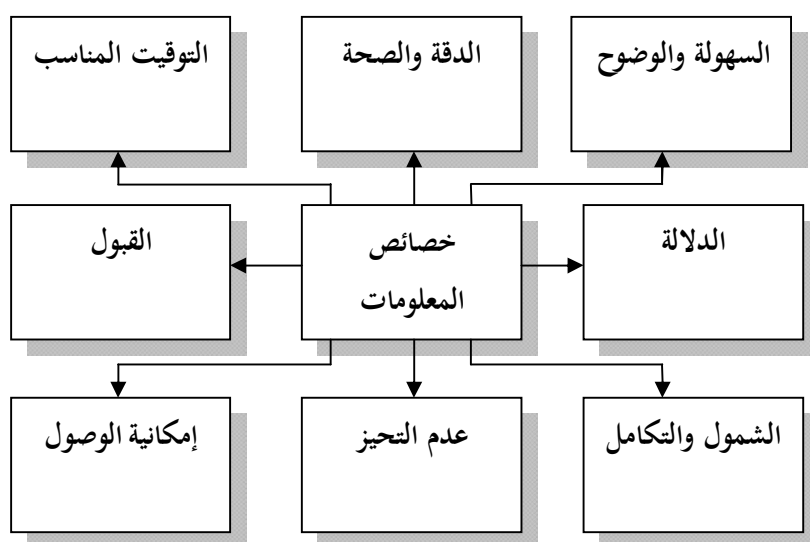


محتوى المعلومات يصبح مؤثراً على المستفيدين، أو تغير المعلومات التي تتوافق مع أهداف ورغبات المستفيدين من هذه المعلومات.<sup>1</sup>

**8- إمكانية الوصول:** إمكانية الوصول هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام، والنظام الذي يعطي استجابة متوسطة، ومقداراً ضخماً من المعلومات، بالإضافة إلى سهولة الاستخدام يكون من الطبيعي أكثر قيمة وأعلى تكلفة من النظام الذي يعطي إمكانية الوصول أقل، وباختصار فإن كمية المعلومات ليست مقياساً مطلقاً، ولكن يمكن اعتبارها علاقة تناسب بين قيمة وتكلفة المعلومات.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح أهم خصائص المعلومات في الشكل التالي:

شكل رقم (2 - 2): خصائص المعلومات



المصدر: من إعداد الباحث.

### ثالثاً - أنواع المعلومات:

احتياجات المؤسسة من المعلومات تتفاوت وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتحديد ماهية المعلومات يتوقف على المستخدم النهائي لتلك المعلومات، ومن ثم يصعب وجود تصنيف واحد محدد للمعلومات تغطي الأغراض المختلفة، وتكون مناسبة لجميع المواقف، وأهم التصنيفات المستخدم لتقسيم المعلومات داخل المؤسسة هي:

<sup>1</sup> - كمال الدين مصطفى الدهراوي، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> - شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكاتب ومراكز المعلومات (مفاهيم وتطبيقات)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 373.



**1- المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية:** وهذا التقسيم مرتبط بالزمن،<sup>1</sup> حيث أن المعلومات الإستراتيجية هي المعلومات المتعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً، تصف هذه المعلومات أهداف واستراتيجيات المؤسسة، والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتتميز بكونها تأتي من مصادر خارجية (تتعلق بالمنافسين، والعملاء، والموردين، والبيانات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتشريعات الحكومية وغيرها)، كما تتضمن التنبؤات والتوقعات حول الاتجاهات المستقبلية للمتغيرات الاقتصادية المختلفة.

أما المعلومات التكتيكية (الوظيفة) ترتبط غالباً بتنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة (مشتريات، إنتاج، مبيعات وغيرها)، وفقاً للاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا، وتتصف هذه المعلومات بكونها ذات طبيعة وصفية وتاريخية، تتعلق بالأداء الحالي في المؤسسة، وتغطي فترة مستقبلية قصيرة، غالباً ما تكون سنة. أما فيما يخص المعلومات التنفيذية؛ فهي المعلومات التفصيلية، المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة، التي تجري داخل المؤسسة، وهذه المعلومات ضرورة لأداء العمليات والمهام المختلفة.

**2- المعلومات الرسمية وغير الرسمية:** وفقاً لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية،<sup>2</sup> فالمعلومات الرسمية؛ هي في الحقيقة الناتج الأول لنظام المعلومات، وخاصة النظام الجيد، والتي تتضمن قوانين المؤسسة، والقوانين الحكومية؛ كالعقود واللوائح، والنظم المحاسبية، وأساليب التخطيط، والميزانيات، ومتطلبات الرقابة، ومتطلبات وسائل الاتصال، بالإضافة إلى المستندات، والنماذج التي تستخدم لتحديد الحركة بين الأقسام داخل المؤسسة، أو بينها وبين الإدارات المختلفة من خارج المؤسسة.

أما المعلومات غير الرسمية؛ فهي تتمثل في الخبرات الشخصية، والآراء والاجتهادات الشخصية، والشائعات وغيرها، وهي مكملة للمعلومات الرسمية، وأحياناً تكون بديلاً عنها، لمواجهة الاحتياجات للمعلومات غير الرسمية، أصبحت فكرة نظم المعلومات مطلوبة بطريقة مباشرة، وأكثر من ضرورة.

**3- المعلومات الأولية والمعلومات الثانوية:** المعلومات الأولية؛ هي التي تجمع بصفة خاصة لمشكلة معينة، وهي المعلومات المقدمة للمرة الأولى لمجموعة معينة أو فرد معين، وقد يكون ما جمعه فرد من أفراد المؤسسة، أو من خارجها لأول مرة مماثلاً لما قد جمعه المؤسسة في وقت سابق، لذلك إذا جمعت المؤسسة معلومات بنفسها، أو استأجرت مكتب استشارات لأداء العمل نيابة عنها، فإن هذه المعلومات تكون بالنسبة لها معلومات أولية، حتى وإن قامت مؤسسات أخرى بتجميع نفس المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998، ص26.

<sup>2</sup> - Villan Jaque, L'information dans l'entreprise japonaise, congrès 18 ADBS ANRT, Paris, 1989, p64.

<sup>3</sup> - Ibid, p65.



أما المعلومات الثانوية؛ فهي التي تم تجميعها وتخزينها مع قابليتها للاسترجاع، وغالبا ما يحتاج متخذو القرارات لهذا النوع من المعلومات، ومن الطبيعي أن نجد ملفات كثيرة بالحكومة والأجهزة المختلفة، التي يمكن الرجوع إليها للحصول على معلومات، عن السكان، والاستهلاك، والإنتاج، والأسواق، وغيرها.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة أنه؛ لا يمكن ترتيب هذين النوعين حسب الأهمية، كأن نقول أن المعلومات الأولية أكثر أهمية وقيمة من المعلومات الثانوية، نظرا لتنوع المؤسسات، واختلاف أنشطتها، ونوع احتياجاتها، وتحدد منفعة كل نوع من المعلومات، بخصائص الصناعة، أو المؤسسة، أو المستوى الوظيفي، الذي تستخدم فيه هذه المعلومات، فمثلا قد يعتمد مدير التسويق بدرجة كبيرة؛ على معلومات بحوث احتياجات المستهلك المجمع كمعلومات أولية، ويعتمد مدير المشتريات؛ على المعلومات التي توفرها الحكومة عن الاتجاهات المتوقعة لأسعار المواد الأولية كمعلومات ثانوية.<sup>2</sup>

**4- المعلومات الداخلية والمعلومات الخارجية:** المعلومات الداخلية مصدرها من داخل المؤسسة، تم تجميعها من طرف أفراد أو مشرفين أو رؤساء أقسام أو مدرين، وتغطي هذه المعلومات حقائق عن أساسيات سبق لها التخطيط والتنظيم والترتيب، وترتبط هذه المعلومات بصفة عامة بأعمال المؤسسة وكافة الأنشطة المرتبطة بها، ولهذه المعلومات أهمية كبيرة في اتخاذ وترشيد القرارات.<sup>3</sup>

أما المعلومات الخارجية؛ فمصدرها الجهات الخارجية عن المؤسسة، ومصادر هذه المعلومات كثيرة، نذكر منها العملاء والموردين، والمنافسين، ولوائح وقوانين الحكومة، والنشرات المهنية، والثقافية، وغيرها.

وقد تمثل هذه المعلومات بيانات لأنشطة مماثلة لنفس نشاط المؤسسة، تفيد في عقد مقارنات في ظل المنافسة مع المؤسسات الأخرى، كما أن الهيئات الحكومية قد تقدم معلومات عن متوسط دخل الفرد، وتوزيع السكان، ومعدلات النمو، والاستهلاك، وغيرها من المعلومات، التي تكون ذات قيمة، في عملية التخطيط والتطوير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - تركي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 58.

<sup>2</sup> - احمد بسيوني شحاتة وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 18.

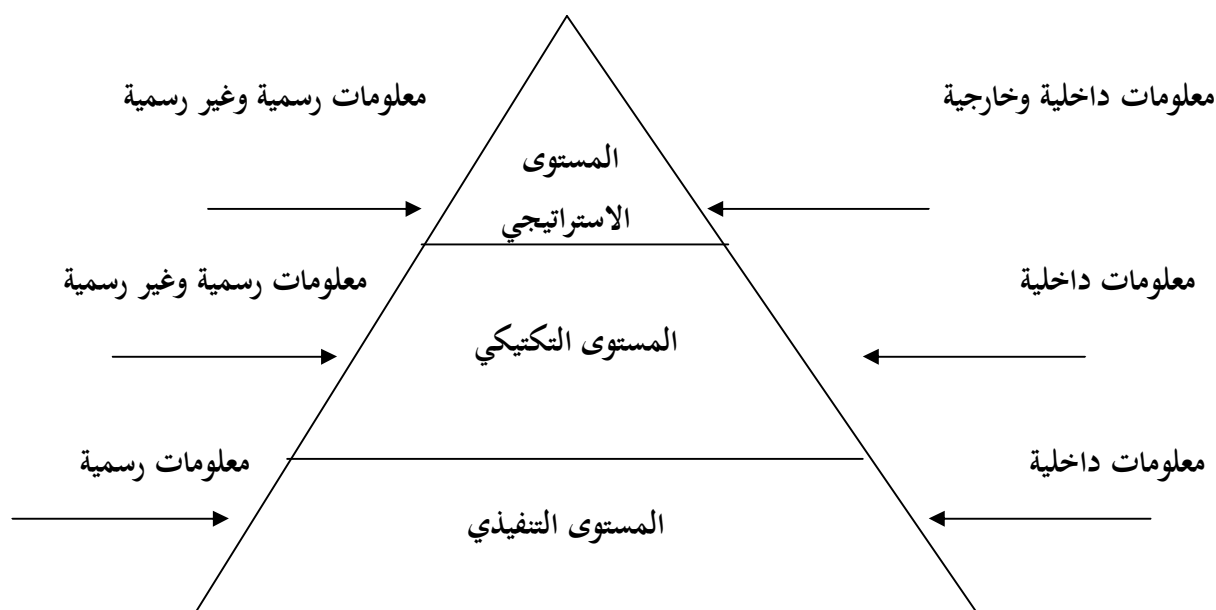
<sup>3</sup> - فارق مصطفى، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1993، ص 103.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه.



ويمكن تلخيص مختلف أنواع المعلومات حسب المعايير السالفة الذكر في الشكل التالي:

شكل رقم (2 - 3): أهم تصنيفات المعلومات



المصدر: عثمان الكيلاني وآخرون، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص41.

من خلال الشكل نلاحظ؛ أن المستوى الإداري لمتخذ القرار، ونوع القرار المتخذ، يحددان خصائص المعلومات المطلوبة، وتحتاج الإدارة الإستراتيجية إلى معلومات ذات قيمة تنبؤية عالية لاستخدامها في التخطيط الاستراتيجي، بينما تحتاج الإدارة التكتيكية إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، كما تحتاج الإدارة التنفيذية، والتي تتخذ قرارات متعددة، مع قصر الوقت المتاح أمامها إلى تقارير معلومات يومية، حتى تكون قادرة على التفاعل في توقيت مناسب مع التغيرات التي تطرأ على الأحداث.

#### رابعاً- أهمية البيانات والمعلومات:

تجمع المؤسسات البيانات وتعالجها لعدة أسباب، فهي تستخدم البيانات المحاسبية لقياس مدى صحة الأداء المالي للمؤسسة وحيويتة، كما تفيد المعلومات إدارة المؤسسة داخليا في معرفة سير الأداء فيها، كما يستفيد الأطراف ذات المصلحة، أيضا من البيانات والمعلومات عن المؤسسة، فمثلا تفيد البيانات المستفيدين الذين يرغبون في الاستثمار في أسهم المؤسسة، كما تفيد المعلومات العاملين في البنوك الذين ينظرون في إمكانية منح المؤسسة بعض القروض، والعاملين في الأجهزة الرقابية الحكومية الذين يتابعون تنفيذ القواعد، واللوائح والقوانين

بالمؤسسة، كما تفيد الموردين الذين يرغبون في التعامل مع المؤسسة والعملاء الذين يتابعون التحسينات التي تدخلها المؤسسة على منتجاتها والتغيرات التي تأخذ بها في تسعير تلك المنتجات.<sup>1</sup>

ويحتاج متخذو القرارات في المؤسسة، إلى المعلومات للقيام بأعمالهم الإدارية، ولتأدية وظائفهم، فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك لأن نجاح المؤسسات، وتحقيق أهدافها، يعتمد إلى حد كبير على كفاءة أجهزتها الإدارية في تأدية نشاطاتها، ويتوقف ذلك على نوعية المعلومات التي يعتمد عليها، عند اتخاذ القرارات المختلفة، أي أن المعلومات الجيدة والدقيقة، تؤدي إلى قرارات جيدة، عندما يحسن استخدامها، وبالتالي أداء جيد لمختلف النشاطات الإدارية، ومن ثم يساعد على تحقيق الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها.<sup>2</sup>

كذلك تبرز أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة، لارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية، فإذا تكلمنا على التخطيط، ولكونه يعتمد على حقائق أساسها الدراسة والبحث عن المعلومات، لذا فإن إعداد الخطط يحتاج إلى معلومات، سواء من داخل المؤسسة، أو من خارجها (البيئة الخارجية).

أما الرقابة الإدارية، فهي تحتاج إلى معلومات، عن تحديد أساليب الرقابة الصحيحة، ومعلومات عن تحديد الأخطاء والانحرافات، وطرق معالجتها، وكذلك معلومات عن تحديد أساليب ومؤشرات تقييم الأداء والانجازات.<sup>3</sup>

كما أن وظيفة التنظيم تحتاج إلى معلومات لتحديد الهيكل التنظيمي، ومعلومات لتحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، في حين أن عملية اتخاذ القرارات، والتي تتم في مواجهة مواقف معينة لغرض اختيار البديل الذي يجعلها قرارات ناجحة، فإنها تحتاج إلى معلومات لاتخاذ نوعين من القرارات، قرارات تتكرر باستمرار وقرارات نادرة التكرار تحتاج إلى معلومات بالإضافة إلى الخبرة والشجاعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> - عبد العزيز فهمي هيكل، الكمبيوتر وإدارة الأعمال، دار الراتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1985، ص 17-19.

<sup>3</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999، ص 19-20.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 22.



## المطلب الثالث: مفهوم وعناصر النظم

## أولاً- تعريف النظم:

يعني النظام في مفهومه العام؛ بأنه يتكون من مجموعة متداخلة من المكونات، قد تكون عناصر أو أجزاء أو أنشطة، يعبر عنها في بعض الأحيان بوحداث أو عمليات ذات علاقة متبادلة، ومرتبطة مع بعضها البعض، تصمم للوصول إلى هدف معين.<sup>1</sup>

ويعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء التي ترتبط بعضها ببعض، مع البيئة المحيطة وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة، من أجل تحقيق أهداف النظام.<sup>2</sup>

ومن أوضح التعاريف أن النظام هو مجموعة من العناصر، أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات واليات عمل مضبوطة، وفي نطاق مكاني وزماني محددين بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة.<sup>3</sup>

ويمكن تعريف النظام على أنه؛ مجموعة من الأجزاء، ذات علاقة متبادلة مع بعضها، أو مجموعة من العناصر مصممة للوصول إلى هدف معين، ويوجد النظام دائماً داخل بيئة، تمد النظام بالموارد كمدخلات ويعطي المخرجات.<sup>4</sup>

النظام عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة والتي يؤدي كل منها وظيفة محددة وحيوية تساهم في تحقيق الغرض العام للنظام الكلي الموحد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1989، ص 25.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998، ص 24.

<sup>3</sup> - سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، (نما)، مرجع سابق، ص 05.

<sup>4</sup> - تركي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، دون ذكر تاريخ النشر، ص 19.

<sup>5</sup> - نائل عبد الحفيظ عواملة، تطوير المنظمات (المفاهيم الأساليب والهيكل)، مركز احمد ياسين للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1995، ص 37.



ويعرف النظام على أنه مجموعة عناصر، مرتبطة مع بعضها بمجموعة من العلاقات.<sup>1</sup> كما يعرف على أنه "مجموعة من العناصر ترتبط مع بعضها، وتشكل هيكل منظم يهدف إلى أداء وظيفة محددة، أو مجموعة من الوظائف".<sup>2</sup>

من خلال ما سبق فإن النظام مهما كبر أو صغر، ومهما كان بسيطاً أو معقداً، فإنه لابد أن يتوافر على ما يلي:<sup>3</sup> العناصر، العلاقات، آليات العمل، الحدود، والأهداف.

فالنظام يتكون من مجموعة من العناصر، أي أكثر من عنصر واحد، ويجب أن يكون هناك علاقات منطقية وتكاملية واضحة بين عناصر النظام، كما يعمل النظام وفق آليات عمل معنية ومضبوطة ومتناسقة حتى يؤدي غرضه، فتواجد عناصر النظام أو تكاملها لا يكفي وحده، بل لابد من وجود آلية عمل تحكم علاقاته وتكاملها، كما أن للنظام حدود مميزة (حيزاً مكانياً)، وإن كانت متداخلة مع الأنظمة الأخرى، فإن لم يكن للنظام حدود مميزة فمن الصعوبة بمكان تعيين ما هو ضمن النظام وما هو خارجه، وكذلك لابد من أن يكون النظام موجوداً في زمان معين، كما أن النظام يعمل عادة لتحقيق هدف محدد.

### ثانياً - عناصر النظم:

من خلال تعريف النظم يمكن تحديد العناصر التي يتضمنها وهي كل من المدخلات والمخرجات والعمليات وأخيراً التغذية العكسية.

**1- المدخلات:** وتمثل الموارد اللازمة للنظام، لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه، وتشمل المدخلات العديد من العناصر، كالخدمات والطاقة والمعلومات والآلات، ويلاحظ أن مدخلات النظام غير متجانسة، كما أن تلك المدخلات ما هي إلا نظم أخرى<sup>4</sup>، ويمكن تقسيم المدخلات إلى مدخلات تتابعية، ومدخلات عشوائية، ومدخلات عن طريق التغذية العكسية.<sup>5</sup>

**أ- المدخلات التتابعية:** وهي مدخلات متكامل وتتفاعل مع بعضها لينتج عنها نظام، وهذا النظام يتكامل ويتفاعل مع أنظمة جزئية أخرى، فمخرجات النظام الأول؛ هي مدخلات للنظام الثاني بالتتابع، وهكذا والشكل التالي يوضح المدخلات التتابعية:

<sup>1</sup> - Jean Gerbier, **Organisation & fonctionnement de l'entreprise**, Edition Tec DOC – Lavoisier, Paris, 1993, p49.

<sup>2</sup> - Robert Reix, **Système d'information et management des Organisation**, édition Vuibert-gestion, Paris, 2002, p 49.

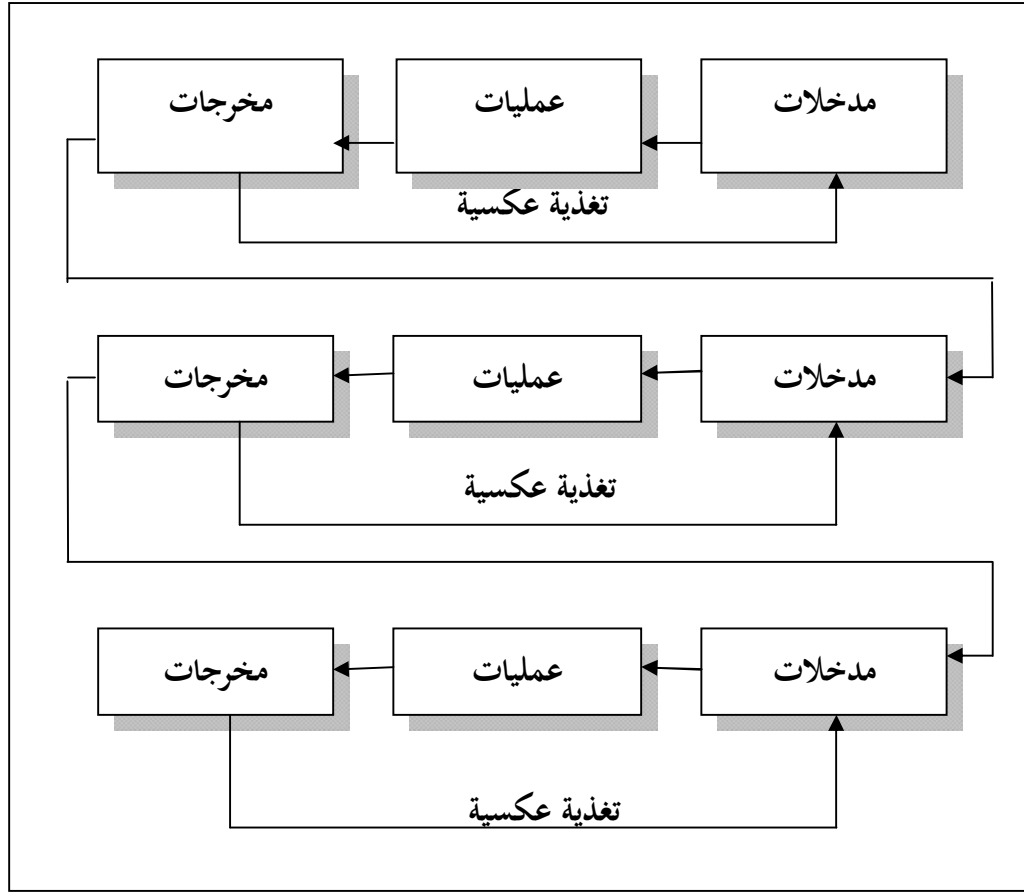
<sup>3</sup> - سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، (نما)، مرجع سابق، ص 06.

<sup>4</sup> - تركي إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 21.

<sup>5</sup> - مرجع نفسه، ص 22- 25.



شكل رقم (2-4): يوضح المدخلات التابعة

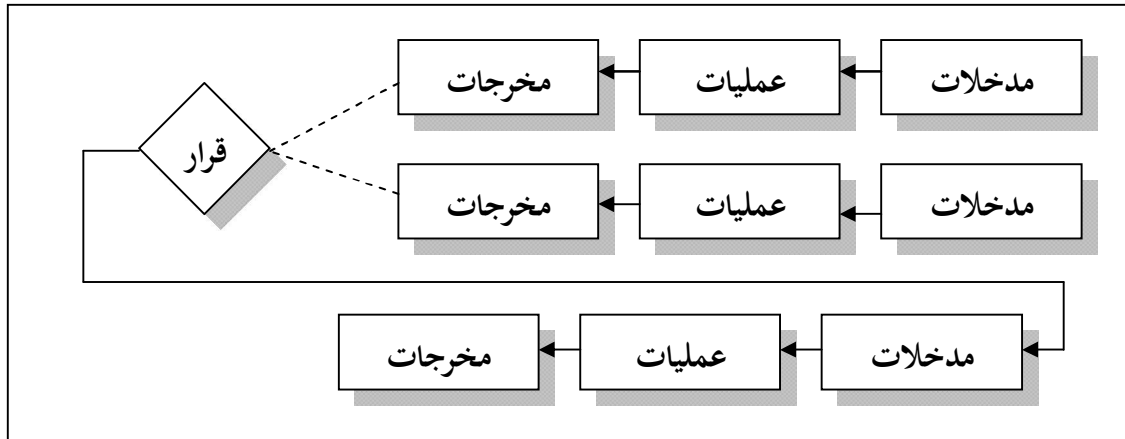


المصدر: إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 22.

#### ب- المدخلات العشوائية:

وتكون في حالة عدم التأكد حيث تكون هذه المدخلات عبارة عن إحتتمالات، وبالتالي لا نستطيع معرفة ما هي المدخلات التي سوف تستخدمها. والشكل التالي يبين المدخلات العشوائية.

شكل رقم (2-5): يوضح المدخلات العشوائية.



المصدر: إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 22.

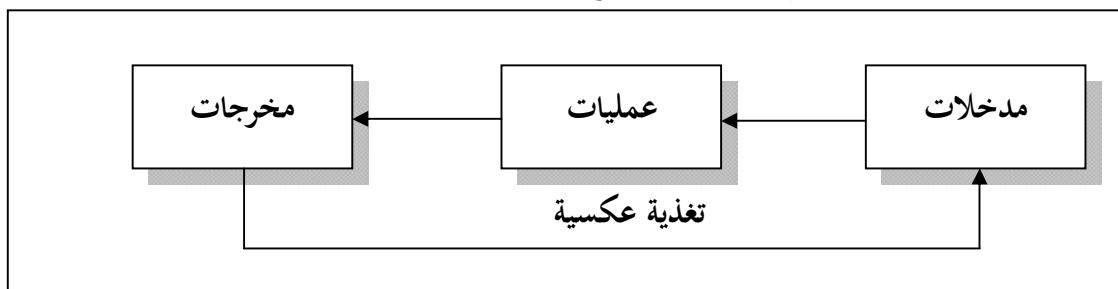




## ج- المدخلات عن طريق التغذية العكسية:

وتتمثل المدخلات عن طريق التغذية العكسية في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له وعادة ما تمثل المدخلات من التغذية العكسية نسبة ضئيلة من مخرجات النظام وتكون غالبا في شكل معلومات.

الشكل رقم (2 - 6): يوضح المدخلات عن طريق التغذية العكسية



المصدر: يحيى مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص 16.

**2- العمليات التحويلية:** وهي العمليات التي تقوم بتحويل مدخلات النظام إلى مخرجات قد تكون هذه العمليات مهام تؤدي بواسطة إنسان أو آلة أو حاسب.<sup>1</sup>

**3- المخرجات:** تمثل المخرجات ناتج عملية تحويل المدخلات، وتعد المخرجات الأداة التي يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام أو قدرته على تحقيق أهدافه، فهناك مخرجات تستخدمها أنظمة أخرى كمدخلات كما أن هناك مخرجات يستخدمها النظام ذاته، وأخيرا هناك مخرجات يتخلص منها النظام.<sup>2</sup>

**4- التغذية العكسية:** وتعد من مدخلات النظم حيث أنها تمثل المعلومات التي تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية أولا بأول ومراجعة خطط المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

**ثالثا- خصائص النظام:** يتميز النظام بعدة خصائص، سنحاول هنا ذكر أهمها باختصار:

**1- وحدة الهدف:** تعد الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها؛ المبرر الحقيقي لوجود هذا النظام، ومن الطبيعي أن يتم تحديد هدف أي نظام مسبقا، حتى يمكن الوصول إليه، وإذا لم يتمكن من تحقيق الهدف فلا داعي لاستمراره، حيث يمكن إحلاله بنظام آخر، أو تعديله حتى يمكن تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، وتعد الأهداف أساسا لوضع المعايير المستخدمة في الحكم على كفاءة وفعالية النظام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2001، ص 55.

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 87.

<sup>3</sup> - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، مرجع سابق، ص 55.

<sup>4</sup> - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 66.



**2- المدخلات والمخرجات:** يقبل النظام مصادر المدخلات، وتقوم مكونات النظام بمعالجة هذه المدخلات، وتحويلها إلى المخرجات المطلوبة، وهذه المخرجات تستخدم للوصول إلى غرض النظام.<sup>1</sup>

**3- الحدود والبيئة:** لكي نحدد على وجه الدقة ما الذي يحتويه النظام الذي نتعامل معه وماذا يقع خارجه، لابد من تعيين حدودا له، أما البيئة فتكون خارج الحدود، وتعيين حدود للنظام يشير إلى أن ما يقع داخل هذه الحدود إنما تشكل أجزاء النظام، وأن ما يقع خارج هذه الحدود، إنما يمثل بيئة النظام ولا يكون جزءا منه، بمعنى أن النظام بمكوناته يقع داخل الحدود في حين أن البيئة تكون خارجها.<sup>2</sup>

**4- المكونات وعلاقات التبادل:** تؤدي مكونات النظام عملية معالجة وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتم عملية التحويل داخل حدود النظام، وتكون العناصر وعلاقتها المتبادلة هيكل ومجال النظام، وتقسيم النظام إلى مكونات غالبا ما تكون عملية ضرورية وإلزامية، حيث تكون المكونات نظما فرعية، ويمكن تقسيم بعضها إلى نظم فرعية أخرى، وهذا في الحقيقة جوهر عملية التحليل، التي تبدأ بتقسيم النظام إلى نظمه الفرعية، ثم تحليل سلوكها وطبيعة العلاقات المتبادلة فيما بينها.<sup>3</sup>

**5- القيود والضوابط:** يحتوي أي نظام على مجموعة من القيود الداخلية، التي تحدد إمكانياته، كما يتأثر النظام بمجموعة من القيود الخارجية، التي تفرض بواسطة البيئة، فيجب على النظام أن يحدد نظمه الفرعية، وينسق بينها إذا رغب في تحقيق أهدافه، والضوابط (الرقابة) هي العمليات المنظمة التي بواسطتها يصحح النظام كل انحراف عن المسار الذي يؤدي إلى الأهداف المرغوبة، ويمكن تحقيق كفاءة الرقابة في سياق النظام بواسطة تنوع الالتزامات القانونية، ومن هنا يجب أن يحتوي النظام المتاح، واحدا أو أكثر من أدوات الرقابة، وإمكانية التغلب على الانحرافات، في كل حالة من حالات عدم الانضباط.<sup>4</sup>

**6- مستويات الأنظمة:** عادة ما يتكون النظام من عدة نظم تسمى نظما فرعية، وحتى تتفادي الازدواج والخلط في المصطلحات، وكذلك يكون النظام نفسه جزءا في نظام أكبر منه، وهذه الطبيعة المركبة لشبكة النظم مفيدة في فحص نظم المعلومات الإدارية ودورها في عملية التخطيط والرقابة على العمليات وكذا اتخاذ القرار، إذ نجد أن نظام المعلومات الإدارية تضم عدة نظم فرعية للتسويق والإنتاج والتمويل وغيرها، كما أنها جزء من نظام أكبر هو المنظمة وما تحويه من نظم العمالة ونظام اتخاذ القرار وغيرها وحول هذا النظام الأكبر توجد البيئة المحيطة بالمؤسسة وما تحويه من أنظمة كبرى كالحكومة، المنافسين، المستهلكين وغيرها، والتي تدخل كلها في نطاق نظام أكبر هو اقتصاد الدولة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، بدون ذكر دار النشر، مصر، 1987، ص 20.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 21.

<sup>3</sup> - كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 43.

<sup>4</sup> - محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص 23.

<sup>5</sup> - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص 100.



و هناك خصائص أخرى للنظم يمكن إيجازها في العناصر التالية:<sup>1</sup>

تعتبر النظم شاملة وكلية؛

تعد النظم تعاونية، ومتنوعة؛

يجب أن تكون النظم منظمة؛

تعتبر النظم مركبة المهدف.

#### رابعا- أنواع النظم:

يعد تصنيف النظم أمرا ضروريا من أجل القيام بعملية التحليل ودراسة النظم، ويمكن تصنيف النظم إلى عدة مجموعات أهمها: النظم المغلقة والنظم المفتوحة، النظم المحددة والمحتملة والمستقرة، النظم البسيطة والنظم المعقدة، النظم المتكيفة والنظم غير المتكيفة، النظم الدائمة والنظم المؤقتة.

**1- النظم المغلقة والنظم المفتوحة:**<sup>2</sup> فالنظام المغلق؛ هو النظام الذي ليس له علاقة بأي عنصر من عناصر البيئة المحيطة به، ويعمل بمعزل عنها، بمعنى لا يحتاج النظام إلى مدخلات أو عملية إخراج من وإلى البيئة المحيطة لكي يعمل.

أما النظام المفتوح؛ عكس النظام المغلق فهو يتفاعل مع بيئته، ويعتمد عليها في إتمام عملياته، عن طريق المدخلات، التي تتم معالجتها، ويقوم بإخراج المعلومات للبيئة كنتائج عمل معين، كذلك يتأثر بكل العوامل الخارجية المحيطة به.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك النظام المغلق نسبيا وهو الأكثر شيوعا، وهي نظم معزولة نسبيا عن البيئة الخارجية، حيث أن النظم المغلقة نسبيا يمكن التحكم فيها وتعريف مدخلاتها ومخرجاتها بدقة.<sup>3</sup>

**2- النظم المحددة والنظم المحتملة والنظم المستقرة:**<sup>4</sup> فالنظم المحددة؛ هي النظم التي تكون جميع مكوناتها وأحداثها متوقعة بدقة، فيمكن وصف النظام وعملياته، وتشغيله في فترة زمنية محددة، ويمكن أيضا التنبؤ بما سيتم في الخطوات التالية.

<sup>1</sup> - محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص ص 24- 25.

<sup>2</sup> - [http:// WWW.novapdf.com](http://WWW.novapdf.com), (16/07/2011).

<sup>3</sup> - ناصر نور الدين عبد اللطيف، محمود مراد مصطفى، المحاسبة والتكنولوجيا المعلومات، دون ذكر دار النشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 60.

<sup>4</sup> - محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص 28.



أما النظم المحتملة، فهي النظم التي لا يمكن توقع أحداثها بدقة، ولا يمكن توقع بدقة جميع العمليات المستقبلية للنظام.

وفيما يخص النظم المستقرة؛ فهي النظم التي تكون جميع علاقاتها وارتباطاتها محددة بدقة، ولكن إذا حدث أي اضطراب أو تدخل في هذه العلاقات، فإن ذلك يكون لفترة زمنية محددة فقط، وسرعان ما تعود الأوضاع إلى حالتها الطبيعية مرة أخرى.

**3- النظم المتكيفة والنظم غير المتكيفة:**<sup>1</sup> فالنظام المتكيف؛ هو الذي يمكنه أن يعدل نفسه أو بيئته ذاتيا عندما يتطلب الأمر ذلك.

أما النظام غير المتكيف؛ فهو الذي لا يستجيب أو يتفاعل عندما يكون هناك تغيير في بيئته أو حالته.

**4- النظم الدائمة والنظم المؤقتة:**<sup>2</sup> النظم الدائمة؛ هي التي تستمر لفترة زمنية أطول من أعمار مستخدميها، أما النظم المؤقتة؛ فهي النظم التي يتم تصميمها لخدمة أهداف محددة، خلال فترة زمنية معينة، ثم بعد ذلك يتم حلها.

**5- النظم البسيطة والنظم المعقدة:**<sup>3</sup> النظام البسيط؛ هو أحد النظم ذات المكونات القليلة، وعدد قليل من العلاقات المتبادلة فيما بينها.

والنظام المعقد؛ هو النظام الذي تكون مركباته كثيرة نسبيا، وبه العديد من العلاقات المتبادلة والمتشابكة، ويصعب تفسير علاقاته المتبادلة بطريقة بسيطة.

**6- النظم الاصطناعية والنظم الطبيعية:**<sup>4</sup> النظم الاصطناعية، هي النظم التي للإنسان دخل في صنعها، أما النظم الطبيعية؛ فهي التي لا يتدخل الإنسان في تكوينها أو صنعها، فهي من صنع الخالق عز وجل.

**7- النظم الاجتماعية والنظم المادية والنظم الاجتماعية المادية:**<sup>5</sup> النظم الاجتماعية؛ هي النظم التي يكونها العنصر البشري، أما النظم المادية؛ فهي تلك التي يمكنها أن تحصل على مدخلاتها، وتقوم بصيانة ذاتها دون تدخل العنصر البشري، أما النظم الاجتماعية المادية؛ فهي خليط بين النظم الاجتماعية والنظم المادية.

### المبحث الثاني: ماهية نظم المعلومات

سنحاول في هذا المبحث؛ التطرق إلى تعريف وأسباب تبني نظم المعلومات في المطلب الأول، ونتناول في المطلب الثاني وظائف وأهداف نظام المعلومات، في حين خصص المطلب الثالث لأنواع أنظمة المعلومات.

### المطلب الأول: تعريف وأسباب تبني نظم المعلومات

<sup>1</sup> - يحي مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> - يحي مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>4</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 26.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 27.



أولاً- تعريف نظم المعلومات: هناك العديد من التعاريف التي تناولت نظم المعلومات نذكر منها:

- "نظام المعلومات؛ هو النظام الذي يتولى جمع ومعالجة البيانات، وتخزينها، وتحليلها، وتجهيز المعلومات، لأجل تحقيق هدف معين".<sup>1</sup>

- "نظام المعلومات؛ هو مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات، التي تسمح بجمع وتخزين ومعالجة وإيصال البيانات والمعلومات، على شكل نصوص أو صورة أو رموز في المؤسسة".<sup>2</sup>

- "ونظام المعلومات هو؛ مجموعة من العناصر (الفردية، المادية، البرمجيات وغيرها) تسمح بحيازة، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات".<sup>3</sup>

- يعرف نظام المعلومات على أنه "نظام متكامل لكل من العنصر البشري والآلة، والذي يهدف إلى تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة، لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية وإدارة المؤسسة، ولعملية اتخاذ القرارات الإدارية، ويعتمد هذا النظام على العديد من العناصر، مثل الحاسب الآلي بأجهزته اللازمة، لتحضير وإعدادات وتحليل البيانات، وجميع أنواع البرمجة المستعملة معه، والإجراءات اليدوية الخاصة بإعدادات وتجهيز البيانات، والنماذج الخاصة بتحليل البيانات، والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات".<sup>4</sup>

- "نظام المعلومات؛ مجموعة منظمة من الأفراد، والمعدات، والبرامج، والشبكات، وموارد البيانات، التي تقوم بجمع، وتخزين، وتوزيع، البيانات اللازمة، لاتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، داخل المؤسسة".<sup>5</sup>

- "نظام المعلومات؛ هو مجموعة من الأفراد، والتجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، وتعمل يدويا أو ميكانيكيا أو آليا على جمع المعلومات، وتخزينها، ومعالجتها، ومن ثم بثها للمستفيد".<sup>6</sup>

- "نظام المعلومات؛ يتألف من مجموعة من العناصر المادية، كالأجهزة الآلية، والبرمجيات، بالإضافة إلى الأساليب التي تحم عمل النظم وتديره".<sup>7</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج؛ أن نظام المعلومات هو نظام متكامل لكل من الآلة والعنصر البشري، هدفه الأساسي هو تزويد المستفيد بالمعلومات، التي تدفع وتأييد العمليات الخاصة بالمؤسسة، حيث يتم تحليل البيانات، ومعالجتها، ثم اتخاذ القرارات، في مختلف المستويات الإدارية، وفقا لهذا التحليل.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - Robert Reix, **Traitement des informations**, édition Foucher, Paris, 1980, p94.

<sup>3</sup> - BRESSY(G) et KONKUYT (C), **Economie d'entreprise**, Edition DALLOZ, Paris, 1995, p33.

<sup>4</sup> - إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، دون ذكر تاريخ النشر، ص 4.

<sup>5</sup> - Jean Louis Peaucelle, **Systèmes, d'information (le Point de Vues des gestionnaires)**, Edition Economica, Paris, 1994, p06.

<sup>6</sup> - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مرجع سابق، ص 27.

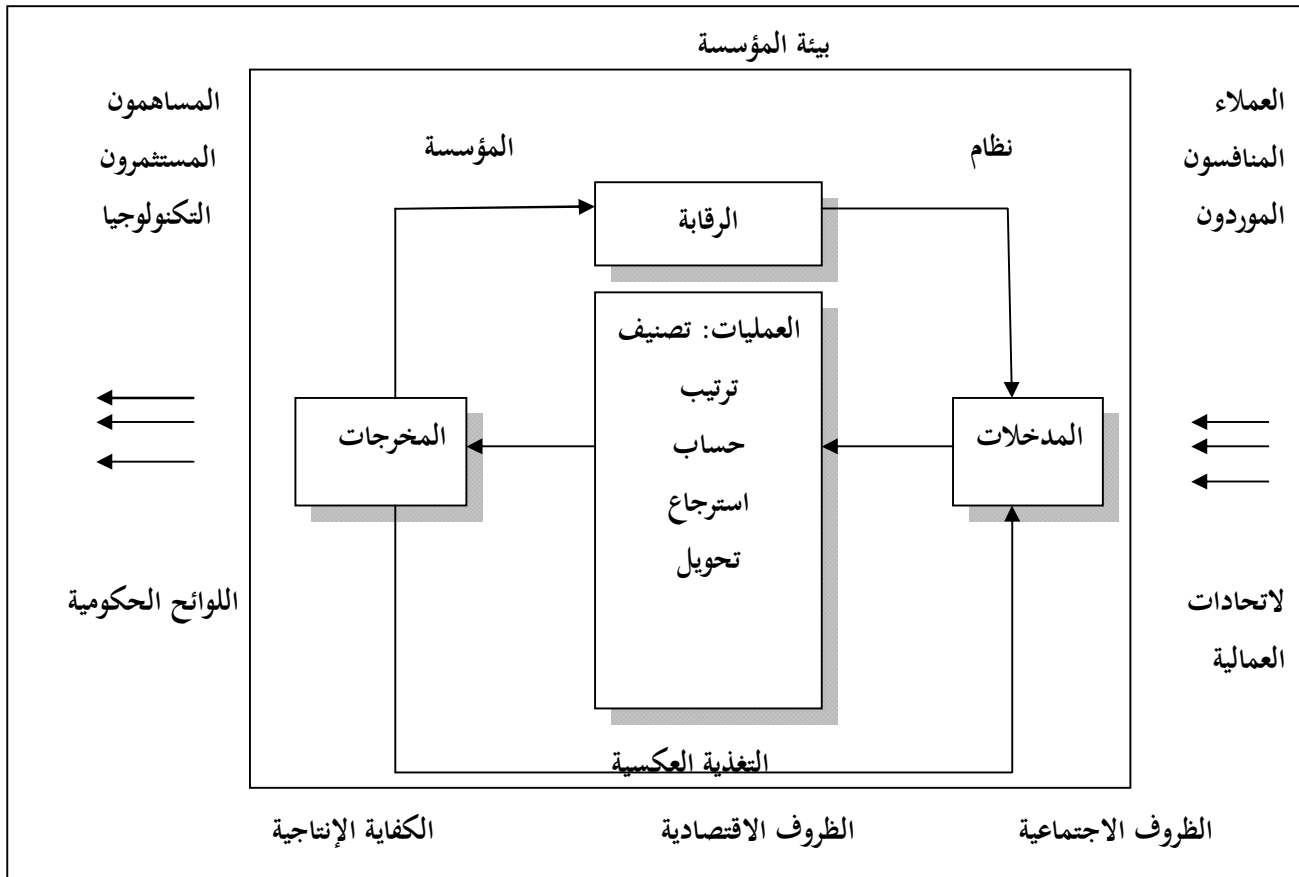
<sup>7</sup> - RIVARD (S) et TALBOT (J), **des développement de Système d'information (méthode et Outil)**, Presse université du Québec, Canada, 1993, p09.



أي أن نظام المعلومات؛ هو مجموعة من الإجراءات، التي تقوم بجمع، واسترجاع، وتشغيل، وتخزين، وتوزيع المعلومات، لتدعيم اتخاذ القرارات، والرقابة داخل المؤسسة، كما يمكن لها أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل، وتطوير المنتجات المقدمة، وخلق المنتجات الجديدة.

ويمكن تصور الشكل العام لنظام المعلومات في التالي:

شكل رقم (2-7): يوضح نظام المعلومات



المصدر: <http://www.geoctiese.com/irimawi/php08>, (14/06/2011)

ثانيا- أسباب تبني نظام المعلومات داخل المؤسسة:

من الضروري لكل مؤسسة، أن تكون مزودة بنظام معلومات، خاصة في الوقت الراهن، ويمكن إيجاز دواعي تبني نظام للمعلومات في المؤسسة، للاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

1- تعقد البيئة الخارجية وازدياد شدة المنافسة، وكثرة المنافسين، وتعقد سلوك المستهلكين، الشيء الذي أدى إلى التحول إلى ضرورة أو وجوب تبني أنظمة معلومات، تقوم بتحليل، وتفسير، ومتابعة تغيرات البيئة.

2- انفجار المعلومات؛ الذي أدى إلى التحول إلى اقتصاد المعلومات، حيث أصبحنا نعيش في عصر أساسه المعلومات، كما أصبحت هذه الأخيرة، إحدى الوسائل الأساسية في تحقيق المزايا التنافسية.

<sup>1</sup> - Ibid, p12.



3- ظهور التقنيات الجديدة؛ التي أفرزتها الثورة التكنولوجية، والتي أدت إلى تطور تكنولوجيا المعلومات ومختلف أنظمتها، فاستخدام التكنولوجيا؛ أدى إلى زيادة أهمية أنظمة المعلومات، من أجل تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة، والدقيقة، وفي الوقت المناسب.

4- تعقد مهام وواجبات ووظائف الإدارة؛ من ناحية اتخاذ القرارات، الذي كان نتيجة للتغيرات البيئية السريعة والغامضة، مما تطلب وجود نظام فعال للمعلومات، يساعد على التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية، بصورة صحيحة، للتقليل من حالات عدم التأكد.

5- يعد نظام المعلومات موردا بالنسبة للمؤسسة، خاصة في اتخاذ القرارات الصائبة، التي تحتاج إلى معلومات صحيحة ودقيقة، حتى تتخذ هذه القرارات في حالات التأكد، والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية.

### المطلب الثاني: وظائف وأهداف نظام المعلومات

أولاً- وظائف نظم المعلومات: يؤدي نظام المعلومات، العديد من الوظائف، وله الكثير من الأهداف، وأما فيما يتعلق بالوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات فهي تلخص أساسا في:<sup>1</sup>

1- تجميع البيانات: إن مجرد مشاهدة الأحداث والوقائع ليس كافيا، فوظيفة تجميع البيانات، يجب أن تسجل باستخدام رموز أو أوصاف أو خصائص أو أرقام لهذه الأحداث والوقائع، أي أن هذه الوظيفة تتضمن اختيار وتحديد البيانات اللازمة، لاحتياجات متخذي القرارات، ثم القيام بتجميعها من مصادرها، سواء كانت داخلية أو خارجية، رسمية، غير رسمية، وأولية أو ثانوية.

2- تشغيل البيانات: المشاهدات والأحداث المسجلة، يمكن أن تكون مفيدة تماما، وبطريقة فورية، لمتخذ القرار، ولكنها غالبا ما تحتاج إلى تشغيل ما، لكي نحصل على البيانات التي توفر معلومات مفيدة، ويعد نشاط تشغيل البيانات، جوهر نظام المعلومات، حيث أنه يحول البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام، ويجب تحديد أهداف المؤسسة، والمعلومات المفيدة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك بتحديد التشغيل المناسب، بما يمكن من توفير المخرجات المطلوبة، فالمخرجات تعتمد على كل من التشغيل والمدخلات، وبناءا عليه؛ فإنه يجب أن تؤخذ في الحسبان المدخلات، التي يجب أن تكون متاحة لنشاط التشغيل، وبمجرد تحديد نوع المدخلات، وتحديد نوع التشغيل المطلوب، فإن الأفراد والمعدات والإجراءات والبرامج الضرورية للتنفيذ، يجب أن تأخذ في الحسبان، وأكثر العمليات التي تتضمنها عملية التشغيل، هي تبويب، وتنظيم البيانات، وحساب الإحصاءات وغيرها.

3- تخزين واسترجاع البيانات: فالغرض من تخزين بيانات معينة؛ هو الاعتقاد أن هناك بعض الفرص في أن هذه البيانات، سوف يكون لها فائدة في بعض القرارات المستقبلية، ويترتب عن هذا مقادير كبيرة من البيانات المخزنة، التي تكون غير ضرورية، أي أن هذه البيانات لن تستخدم أبدا.

<sup>1</sup> - حسين علي حسين أحمد، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997، ص 31 .



وتخزين البيانات غير الضرورية، هو أمر لا يمكن تجنبه، وقرار التخزين يجب أن يتخذ مقدماً، ويجب أن يعتمد على مقارنة تكاليف تخزين البيانات، مع القيمة المتوقعة للمعلومات، التي يمكن أن تنتج عنها، فمنفعة البيانات المخزنة تظهر بحقيقة أن القرارات تعتمد على تنبؤات بالمستقبل، والمعلومة القديمة غالباً ما تكون محدودة الفائدة، عند استخدامها في تقرير المستقبل، هذا ويؤدي تشغيل البيانات قبل تخزينها، إلى الاحتفاظ بحجم أقل من البيانات، وكذا تخفيض مقدار التشغيل، الذي يمكن أن يحدث بعد ذلك، وهذا يؤدي بطبيعة الحال، إلى تخفيض محتوى المعلومات المرسلة في وقت لاحق، وهذه الخسارة في قيمة المعلومات، يجب أن تقارن مع الوفورات في تكلفة التشغيل، والاحتفاظ بالبيانات الأقل تفصيلاً، وكذلك نتيجة للتشغيل المبكر للبيانات.

**4- إيصال المعلومات إلى مستخدميها:** يقوم نظام المعلومات؛ بإيصال المعلومات المستخرجة من البيانات المعالجة، وبالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب، لاحتياجات مراكز القرارات بالمؤسسة، ولا يجب أن تقتصر تلك الوظيفة على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها، بل لابد من التأكد من مدى تلبية نظام المعلومات، لاحتياجات متخذي القرارات من المعلومات.

**ثانياً- أهداف نظام المعلومات:** فيما يخص الأهداف التي يسعى نظام المعلومات إلى تحقيقها، فيمكن القول أن هذا الأخير يسعى إلى تحقيق الآتي:<sup>1</sup>

**1-** توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة، التي قد تأتي من داخل المؤسسة، أو من خارجها، فأى نظام للمعلومات، يحتوي على قاعدة بيانات، تقوم على جمع البيانات، وتصنيفها وتبويبها في ملفات، تشارك إدارات المؤسسة المختلفة في استخدامها.

**2-** تحقيق استمرارية العمل الروتيني في المؤسسة، كتوفير تقارير المخزون، أو المرتبات والأجور وغيرها، من واقع قاعدة البيانات، وبالتالي تقليل الحاجة إلى من يقوم بإمسك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير.

**3-** مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات السهلة المحددة، كجدولة أوامر الإنتاج، أو استعراض المواد، مما يمكن من استمرار هذه العمليات، وذلك عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل داخل المؤسسة.

**4-** توفير المعلومات الضرورية، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة، غير المحددة، بتحليل كميات كبيرة من المعلومات، وحساب النواتج المتوقعة المختلفة للاستراتيجيات البديلة.

**5-** المساعدة في عملية اتخاذ القرارات، والرقابة عليها، فعادة ما يجد المدير الإداري نفسه، أمام مشكل يتطلب حلاً، واتخاذ تدابير اتجاهه، الشيء الذي يستدعي، وجود بيانات وحقائق ومعطيات، عن أسباب ظهور هذه المشكلة، وأثرها وأبعادها والحلول البديلة الممكنة، وبالتالي فإن متخذ القرار، بحاجة إلى توفر مجموعة من المعلومات الدقيقة، المناسبة لاتخاذ القرار الرشيد والملائم<sup>2</sup>، كما أن مرحلة تنفيذ الخطط والبرامج داخل المؤسسات، تحتاج إلى رقابة ومتابعة مستوى الأداء، لبلوغ الأهداف المسطرة، ولتحقيق الرقابة يكون المدير في حاجة إلى المعلومات

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص85.

<sup>2</sup> - <http://www.ameinfo.com/arabic/Detailed>, (17/03/2011).





اللازمة على مستوى الأداء، ونظام المعلومات، يضمن توفير هذه المعلومات بدرجة عالية من الصحة والدقة، وكذا في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع أنظمة المعلومات

تختلف أنواع أنظمة المعلومات باختلاف الوظائف في المؤسسة، وكذا اختلاف المستويات التنظيمية داخلها، ويمكن توضيح أنواع أنظمة المعلومات على النحو التالي:

#### أولاً- الأنواع الأساسية لنظم المعلومات:

**1- نظام معالجة البيانات:** يتولى هذا النظام عمليات جمع البيانات، التي تصف مجالات النشاط المختلفة للمؤسسة، بما في ذلك التسويق، الإنتاج، التمويل وغيرها، ومن ثم معالجتها، وتخزينها لحين الحاجة إليها، وتلخيصها، وعرضها في شكل تقارير، تحتوي على معلومات، يمكن استخدامها بواسطة الأفراد والجماعات، من داخل وخارج المؤسسة، وفي بعض الأحيان يكون الاحتفاظ بنظم معالجة البيانات، ليس أمراً اختيارياً، بل هو أمر مفروض على هذه المؤسسات، من طرف الأجهزة الحكومية والمساهمين، وقد تفرض أيضاً الاحتياجات الرقابية للأنشطة الداخلية في المؤسسة الاحتفاظ بهذه النظم.<sup>2</sup>

**2- نظام آلية المكاتب:** التجهيز الآلي للمكاتب؛ يعني استخدام الآلات والأجهزة على أداء المهام، التي كانت عادة ما تنجز بواسطة الأفراد، وذلك بغرض إنجاز العمل المطلوب، بشكل أسرع وأكثر دقة، وتجهيز المكاتب آلياً، يشمل كل أنواع نظم الاتصالات، المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة، من شخص لآخر، داخل وخارج المؤسسة، ومن أمثلة ذلك البريد الإلكتروني، شبكات الحاسب الآلي، الفاكس، وحدات الطباعة، وغيرها. وعلى هذا الأساس فإن تجهيز المكاتب آلياً، يجعل المسير مرتبطاً مع غيره من الأفراد والجماعات بأكثر من وسيلة اتصال، وعلى المسير أن يختار المزيج المناسب من هذه الوسائل، بما يمكنه من التعامل مع المعلومات بفاعلية.<sup>3</sup>

**3- نظم المعلومات الإدارية:** بتزايد حجم المؤسسات، وما تتعامل معه من كم هائل من البيانات، أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات صانعي القرارات من المعلومات، ولذلك اتجهت المؤسسات إلى استخدام نظم المعلومات الإدارية، لتوفير معلومات تصف نشاطات المؤسسة، التي تمارسها في إحدى المجالات الوظيفية مثل التسويق، إدارة الأفراد والموارد البشرية، والإنتاج، والموارد المالية والمحاسبية، وغيرها، وغالباً ما توفر هذه النظم تقارير في شكل دوري، وتقارير خاصة يمكن للمسير الاعتماد عليها، واستخدامها في صنع واتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد سمير كمال، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 28.

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 43.

<sup>3</sup> - أحمد حسين علي، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 85.

<sup>4</sup> - برهان محمد نور، غراب إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، الاردن، 1998، ص 107.



**4- نظام دعم القرارات:** هو نظام لإجراء أو معالجة المعلومات والآراء، التي تساعد المسير في صناعة أو اتخاذ قراراته، وهو نظام مبني على الحاسب الآلي، لدعم المستويات الإدارية في المؤسسة، ويقوم بدمج بين البيانات والنماذج التحليلية لدعم القرارات، وبدأ مفهوم نظم دعم القرارات في الظهور في أواخر الستينيات من القرن الماضي، ووفقا لهذا النظام يستطيع أي فرد، أن يتفاعل مع الحاسب الآلي، بشكل مباشر دون الحاجة إلى اللجوء إلى المختصين في المعلومات، ويعتبر نظام دعم القرارات؛ نظام يساعد المسير في حل المشاكل شبه المبرجة، وذلك من خلال توفير المعلومات والاقتراحات المتعلقة بالقرار.<sup>1</sup>

ويمكن حصر أهم خصائص نظم دعم القرارات فيما يلي:<sup>2</sup>

- أ- تقدم نظم دعم القرار المرونة والتكيف وسرعة الاستجابة للمستخدم النهائي؛
- ب- تسمح هذه النظم للمستخدم النهائي القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات؛
- ج- تعمل نظم دعم القرارات على تقديم دعما لتحديد الحلول للمشكلات التي لا يمكن حلها مسبقا؛
- د- تستخدم نظم دعم القرار أساليب وأدوات ونماذج تحليلية متقدمة؛
- هـ- تعتمد نظم دعم القرار على استخدام النماذج، لتحليل الأنشطة والتصرفات، وهو نظام تفاعلي يستجيب للظروف المتغيرة حسب متطلبات المستخدم.

**5- النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي:** تعتبر النظم الخبيرة إحدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الذي هو عبارة عن تزويد أجهزة الحاسبات الآلية بالقدرة على ممارسة سلوك يمكن أن يوصف بأنه ذكاء، إذا قام به العنصر البشري، والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة، هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتغذية الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة، ويتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مبسط، حيث يمكن استخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم خبرة، للحصول على النصائح التي يحتاجونها.<sup>3</sup>

وبالتالي يقدم لغير الخبراء المنطق الذي يستندون إليه في أمر معين إذا لزم الأمر، ولقد شاع استخدام هذه

الأنظمة في المجالات الطبية والهندسية، وانتشرت أخيرا في المجالات الإدارية ومجالات العمل.<sup>4</sup>

**6- نظام دعم الإدارة العليا:** يعد نظام دعم الإدارة العليا من أنظمة المعلومات الحديثة، فهي أنظمة يتم تصميمها لمساندة الإدارة العليا في المؤسسة، ويعتمد نظام دعم الإدارة العليا على توفر حاسب آلي شخصي لكل عضو من أعضاء الإدارة العليا، تتصل هذه الحاسبات الآلية الشخصية ببعضها البعض، من خلال شبكة تعمل لخدمة المؤسسة ككل، وغالبا ما يتصف تشغيل هذا النظام بالبساطة في إدخال المعلومات بالإضافة إلى السهولة

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السلمي، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 101.

<sup>3</sup> - Bill François, *intelligence artificielle et le bon sens*, édition, Masson, Paris, 1991, p79.

<sup>4</sup> - علي عبد الهادي مسلم، سونيا محمد البكري، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص 179.



في عملية العرض، ويساعد مستخدم النظام في التعرف على مدى فعالية المؤسسة، فيما يتعلق بتحقيق أهداف معينة أو جودة ممارستها الأنشطة معينة يترتب عليها نجاح المؤسسة أو فشلها.<sup>1</sup>

### ثانيا- النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات:

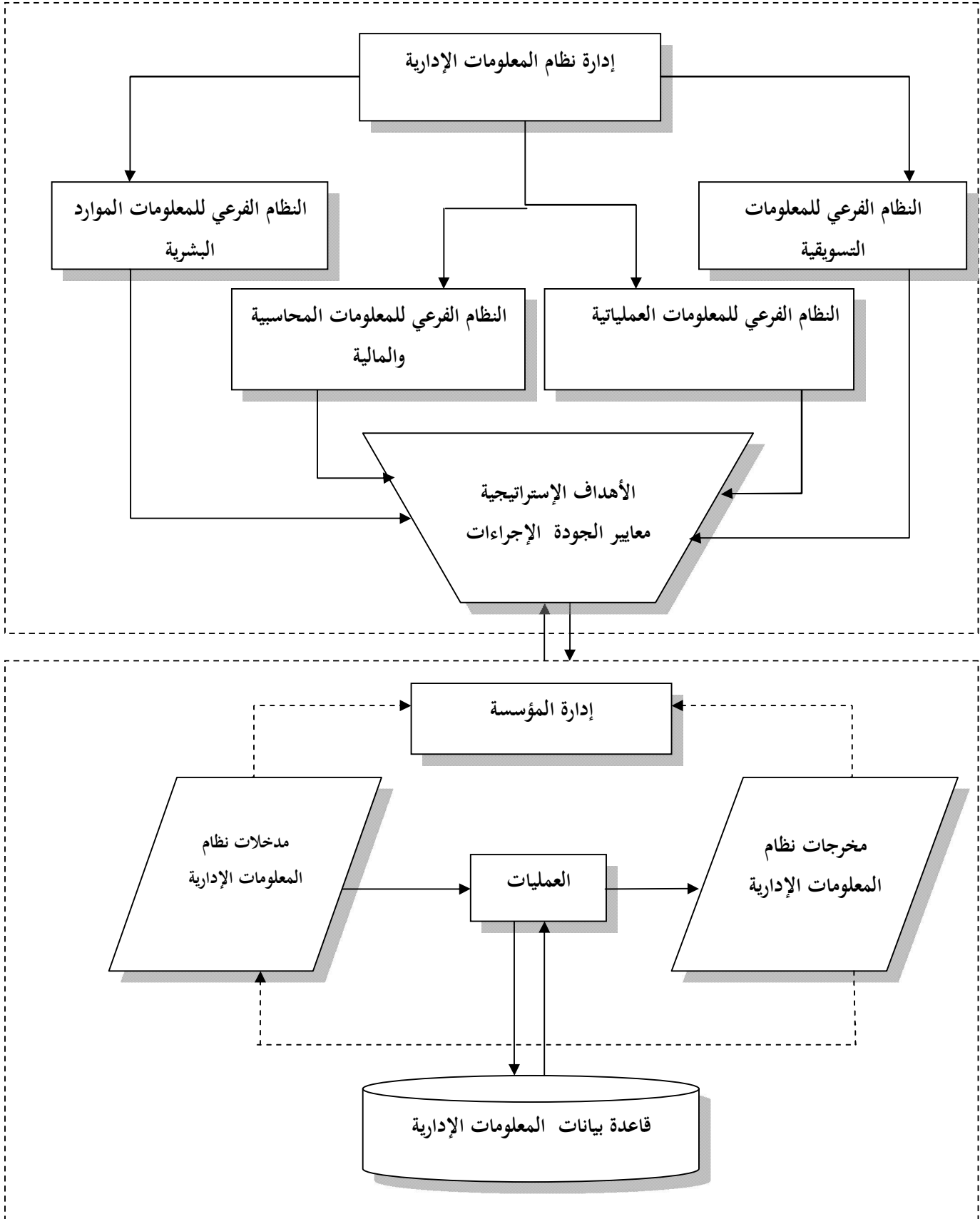
ذكرنا فيما سبق أن المعلومات الإدارية قد تأخذ أشكالا متعددة، وأبعادا متنوعة حسب ما تمثله الأهداف التنظيمية المنشودة، وطبيعة المؤسسة، وظروفها، ومتغيرات بيئتها، كما تأخذ هذه النظم شكل ومحتوى المجال الوظيفي الذي تعمل فيه، مثل المجال التسويقي، العملياتي، المحاسبي والمالي، الموارد البشرية وغيرها.<sup>2</sup> من ناحية أخرى يمكن أن يشكل نظام المعلومات الإدارية إطارا متكاملا لنظم وظيفية فرعية للمعلومات بحيث يرتبط كل نظام فرعي للمعلومات بمجال وظيفي مهم في المؤسسة، وبالتالي يصبح نظام المعلومات الإداري عبارة عن منظومة مركبة من النظم الوظيفية الفرعية المتفاعلة مع بيئة المؤسسة، والمفتوحة على البيئة الخارجية كما هو واضح في الشكل رقم (2-8) الذي يعبر عن مفهوم النظام المتكامل للمعلومات الإدارية.

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 173.

<sup>2</sup> - [http://www.ao-academy.org/docs/index.php08\\_10/08/2011](http://www.ao-academy.org/docs/index.php08_10/08/2011)



الشكل رقم (2-8): النظام المتكامل للمعلومات الإدارية



المصدر: [http://www.ao-academy.org/docs/index.php08, \(10/08/2011\)](http://www.ao-academy.org/docs/index.php08, (10/08/2011))



نلاحظ من خلال الشكل، أن نظام المعلومات الإدارية، يتكون من مجموعة من النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات، التي تشترك في عناصر جوهرية لا غنى عنها لأي مؤسسة، وهي الأهداف الإستراتيجية، وإستراتيجية الأعمال الشاملة، ومعايير الجودة، وإجراءات وقواعد العمل، الضرورية لانجاز الأهداف.

ومن البديهي القول أن لكل نظام وظيفي فرعي مدخلاته وعملياته ومخرجاته وقاعدة بيانات تخزن فيها ملفات النشاط الوظيفي، وبالتالي تكون مفيدة لدعم عمليات وأنشطة الإدارة الوظيفية المسؤولة، كإدارة التسويق، وإدارة العمليات، والإنتاج، والإدارة المحاسبية والمالية، وإدارة الموارد البشرية.

### 1- النظام الفرعي للمعلومات التسويقية: نظام معلومات التسويق هو " نظام متداخل من الأشخاص

والآلات والإجراءات مصمم بطريقة تهدف إلى تدفق منتظم من المعلومات من المصادر الخارجية والداخلية لاستخدامها في مختلف القرارات التسويقية التي تواجه إدارة التسويق".<sup>1</sup>

كما يعرف كوتلر نظام المعلومات التسويقية بأنه " نظام مستمر من الإتصال الفعال بين الناس والمعدات والإجراءات لجمع البيانات وتحليلها وتقييمها وتوزيعها في نفس الوقت، وتجعلها معلومات أكثر صلاحية في اتخاذ قرارات المسوقين، لتحسين مجهوداتهم التسويقية، وتنفيذها والرقابة عليها".<sup>2</sup>

وعليه فإن نظام المعلومات التسويقية، يتولى جمع وتحليل ومعالجة البيانات التسويقية، الناتجة عن أنشطة وعمليات إدارة التسويق وتوفير المعلومات التسويقية الضرورية لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمزيج التسويقي وصياغة إستراتيجية التسويق للمؤسسة، كما انه يستند على مفهوم المزيج التسويقي، ومكوناته الأساسية، ومتطلبات تخطيطه وإدارته.

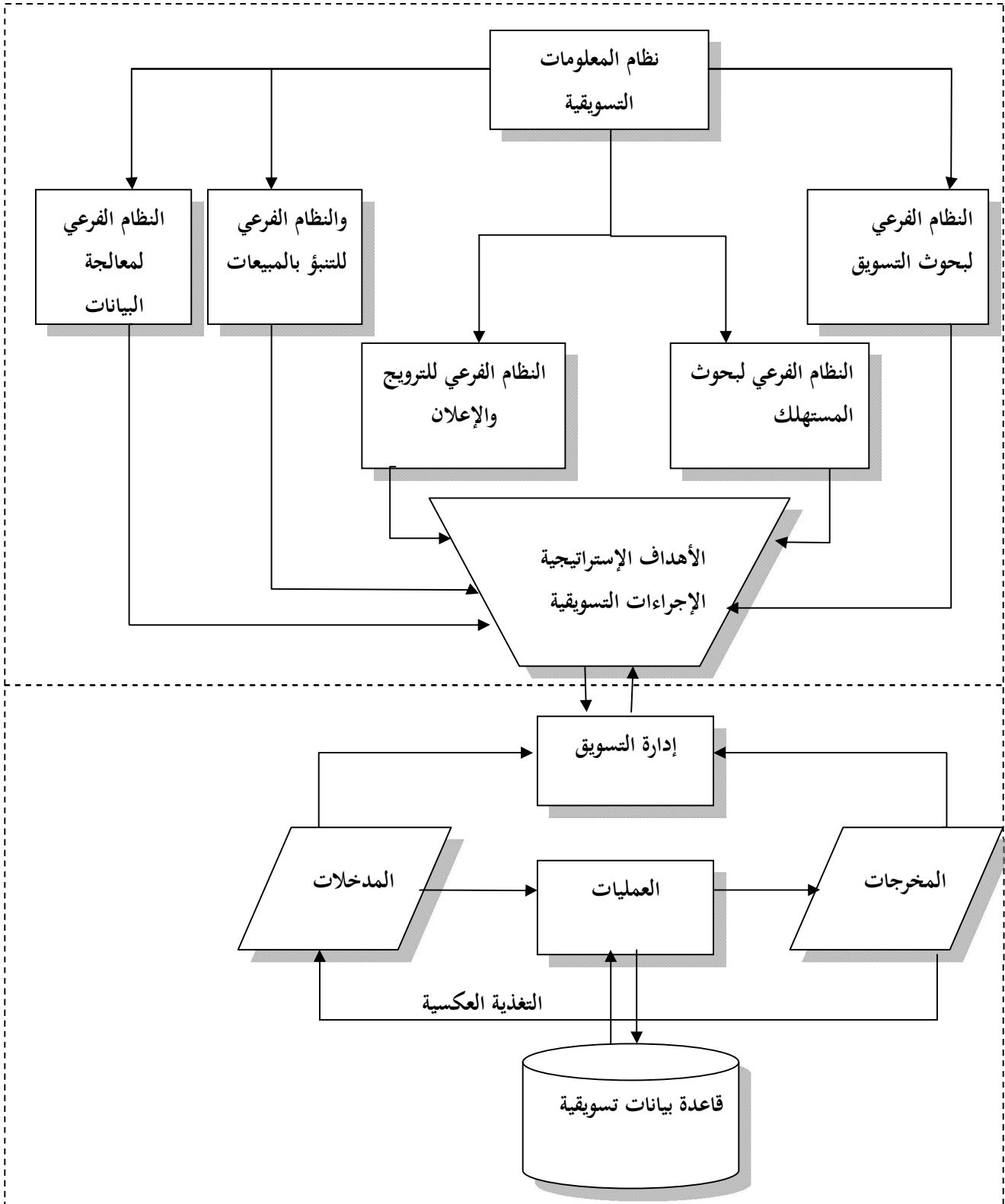
ويضم نظام المعلومات التسويقية حزمة من النظم الفرعية الوظيفية من بينها: النظام الفرعي لمعالجة البيانات، النظام الفرعي لبحوث التسويق النظام الفرعي لبحوث المستهلك، النظام الفرعي للترويج والإعلان والنظام الفرعي للتنبؤ بالمبيعات وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-9).

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 149.

<sup>2</sup> - أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 145.



الشكل رقم (2-9): يوضح نظام المعلومات التسويقية



المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 83.

## 2- النظام الفرعي لمعلومات العمليات: وهذا النظام هو نظام حاسوبي، يتولى تجهيز إدارة العمليات وإدارة

نظام المعلومات الإدارية بمعلومات منظمة ووافية ودقيقة عن التدفق الطبيعي للعمليات والمواد والمنتجات وكل

الأنشطة الأساسية ذات العلاقة بالتخطيط، والسيطرة عن عمليات الإمداد والإنتاج والتخزين والنقل.<sup>1</sup>

ويتكون النظام الفرعي لمعلومات العمليات، من مجموعة من الأنظمة الفرعية أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

أ- **النظام الفرعي لمعلومات الإمداد:** وهو ذلك النظام المكلف بالحصول على البيانات اللازمة لتحديد المدخلات الضرورية للعملية الإنتاجية، ومخرجاته الأساسية تتمثل في التقارير الخاصة بتكاليف الشراء والنقل وغيرها.

ب- **النظام الفرعي لمعلومات العملية الإنتاجية:** ويتولى تحديد البيانات اللازمة لإنجاز التابع المنطقي للمسار الذي تتخذه المادة الأولية في تحويلها إلى منتج نهائي، وتتمثل مخرجاته الأساسية في التقارير الخاصة بالتكاليف المرتبطة بهذا المسار (اليد العاملة، المواد الأولية المستهلكة وغيرها).

ج- **النظام الفرعي لمعلومات الهندسة الصناعية:** هذا النظام يقوم بالحصول على بيانات من خلال التقارير المتعلقة بالتصميم التجاري للمنتج، وكذا من خلال التقارير المتعلقة بالتجسس الصناعي والمعايرة\*، وفي المقابل تتمثل مخرجاته الأساسية في التصميم الهندسية والتفاعلات الكيميائية للمنتج.

د- **النظام الفرعي لمعلومات مراقبة الجودة:** يتولى هذا النظام السهر على ضمان احترام النظام الإنتاجي لمقاييس ومواصفات الجودة الشاملة، وتتمثل مخرجاته في التقارير التي تبين مدى احترام هذا النظام لتلك المواصفات والمقاييس، ومن ثم تحديد الانحرافات واقتراح التصحيحات اللازمة.

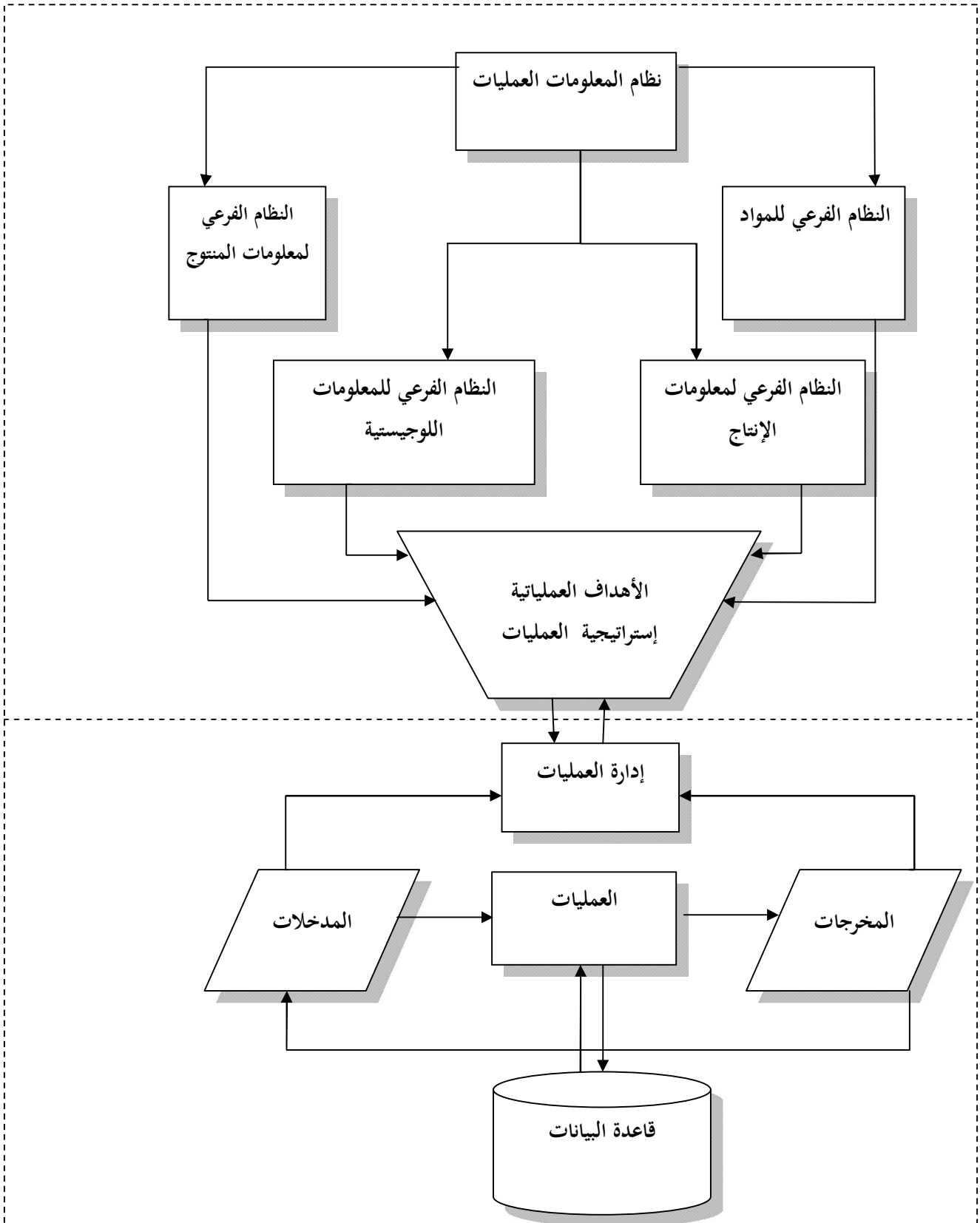
<sup>1</sup> - Alan Courtois & Maurice Pillet & Chantal Martin, **Gestion de production**, Editions d'organisation, Paris, 1992, p200.

<sup>2</sup> - <http://www.emarketing.hr>, (14/07/2011).

\* التجسس الصناعي والمعايرة: تقنية تعتمد على تفكيك وتحليل ودراسة المنتجات المنافسة والعمل على إيجاد بدائل أفضل منها.



شكل رقم (2-10): نظام معلومات العمليات



المصدر: <http://www.ao-academy.Org/docs/index.Php08>, (10/08/2011)



**3- النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية والمالية:** يعد النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية والمالية من أهم نظم المعلومات في المؤسسات، حيث تشترك كل المؤسسات بامتلاك شكل معين من هذا النظام.

ونظام المعلومات المالية هو نظام فرعي، يوفر المعلومات المتعلقة بالنواحي المالية للمؤسسة، لأغراض اتخاذ القرارات<sup>1</sup>. والمحاسبة أساسا هي نظام للمعلومات، وبطريقة أكثر تحديدا هي تطبيق للنظرية العامة للمعلومات، حتى تتحقق الفعالية للعمليات الاقتصادية<sup>2</sup>.

ويتكون نظام المعلومات المحاسبية والمالية من نظم فرعية تتوزع على فئتين هما: فئة النظم الفرعية المحاسبية مع برمجياتها وتطبيقاتها، وفئة النظم الفرعية المالية مع حزم برامج تطبيقاتها الخاصة بالتحليل المالي بالدرجة الأولى<sup>3</sup>. وتتضمن مخرجات نظام المعلومات المحاسبية والمالية تقارير معلومات نذكر منها ما يلي:

- تقارير معلومات عن المبيعات.

- تقارير مالية؛

- تقارير حول ميزانية المؤسسة؛

- تقارير التدقيق الداخلي والخارجي؛

- تقارير معلومات لدعم قرارات محفظة الاستثمار.

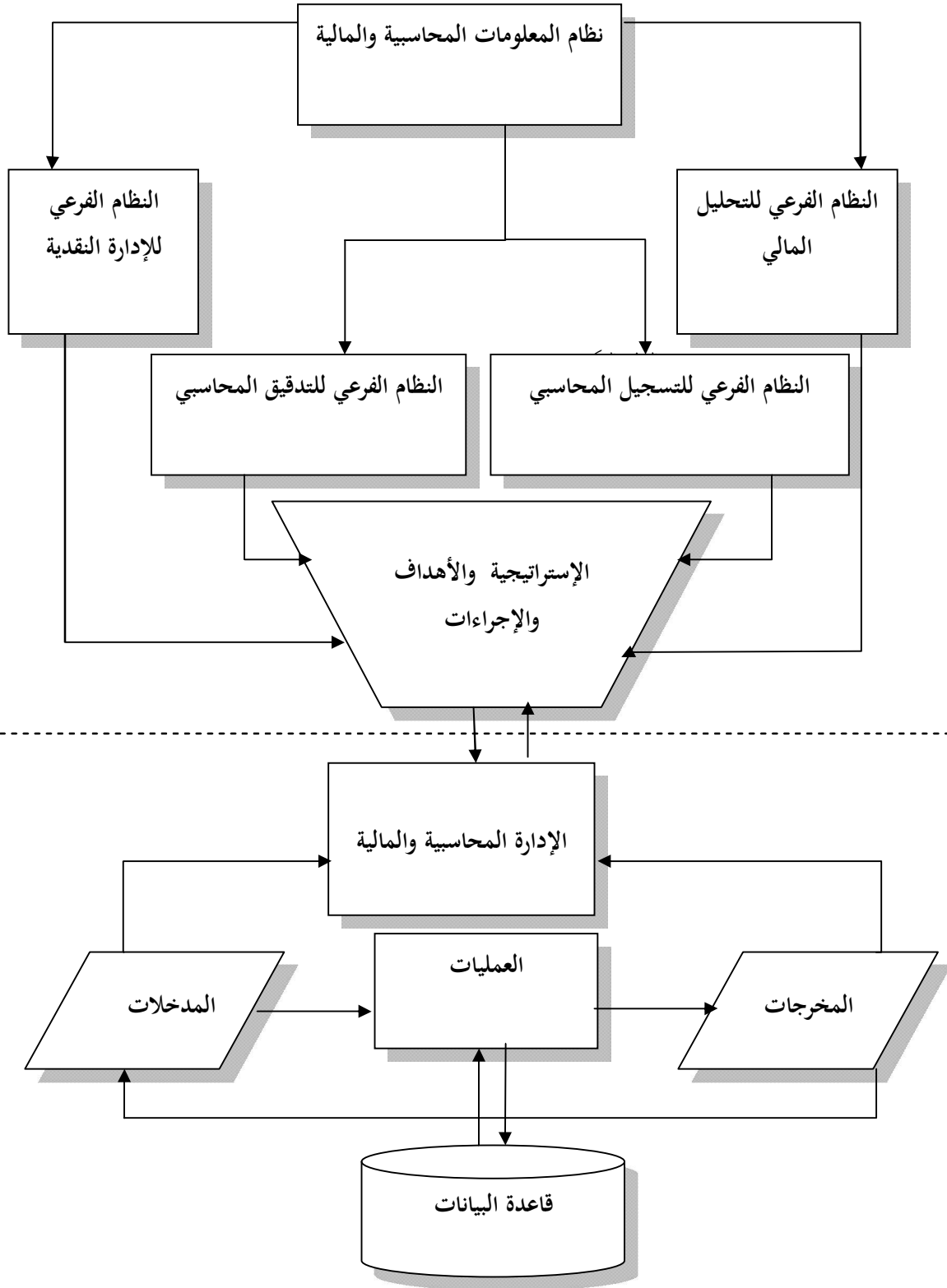
<sup>1</sup> - خليل الشماخ، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 368.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 16.

<sup>3</sup> - ستفن أموسكوف، مارك ج سيمكن، نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات (مفاهيم وتطبيقات)، ترجمة كمال الدين سعيد وآخرون، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 204.



شكل رقم (2-11): نظام المعلومات المالية والمحاسبية



المصدر: <http://www.ao-academy.org/docs/index.php08>, (10/08/2011)



**4- نظام معلومات الموارد البشرية:** تختص وظيفة إدارة الموارد البشرية باختبار العاملين وتعيينهم، وتقييم أدائهم مع حساب أجورهم وتطوير كفاءاتهم، والوظيفة الأساسية للنظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية هو تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة حول جميع الأفراد العاملين، بالإضافة إلى تزويد الإدارة العليا بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة الموارد البشرية، وتقديم المؤشرات الكمية وغير الكمية مع تحليل العلاقات الضرورية لتقييم كفاءة هذه الإدارة.<sup>1</sup>

ويتضمن النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية، العديد من الأنظمة الفرعية، ويمكن ذكر بعضها في ما يلي:<sup>2</sup>

- **النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية:** وهو النظام المكلف بتخطيط واستقطاب وتعيين مخزون الموارد البشرية بالمؤسسة، والبحث عن اليد العاملة التي تناسب احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
  - **النظام الفرعي لمعلومات التدريب وتنمية المهارات:** وتقع على عاتق هذا النظام مسؤولية تزويد متخذ القرار بالمعلومات المساعدة في الرفع من مستوى اليد العاملة الحالية وتأهيلها وتنمية مهاراتها بما يتلاءم وإستراتيجية المؤسسة المخصصة للمورد البشري.
  - **النظام الفرعي لمعلومات الأجور والحوافز:** ويقوم هذا النظام بحساب الأجور والمرتبات لليد العاملة في المؤسسة، بما يتوافق والقوانين السارية المفعول والمتعلقة بقانون العمل وكذا القانون الأساسي للمؤسسة.
  - **النظام الفرعي لمعلومات الرعاية الصحية والاجتماعية:** حيث يتكفل هذا النظام بتقديم المعلومات الضرورية للمتابعة الصحية للمورد البشري، وبالخدمات الاجتماعية المتنوعة الموجهة لهذا المورد.
- ومن أهم مخرجات النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية نذكر ما يلي:<sup>3</sup>
- معلومات حول تخطيط القوى العاملة - معلومات حول اختيار واستقطاب العاملين؛
  - معلومات خاصة بتصميم وتحليل وتقديم الوظائف - معلومات تقييم أداء العاملين؛
  - معلومات عن البرامج التدريبية ومؤشرات النجاح والفشل؛

<sup>1</sup> - عماد الصباغ، الحاسوب في إدارة الأعمال، أنظمة، تطبيقات وإدارة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 34.

<sup>2</sup> - خليل الشماع، خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 374.

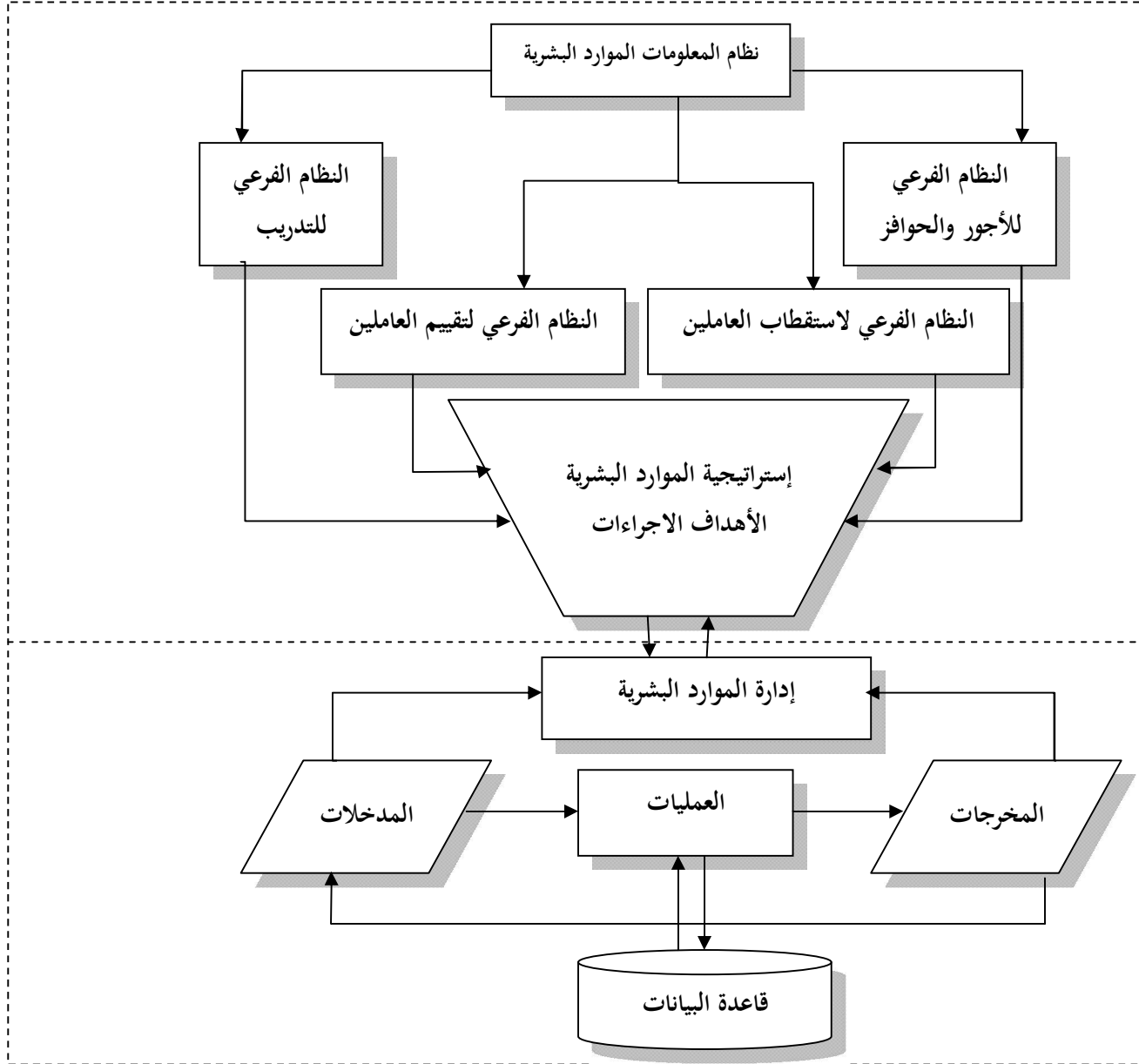
<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 349.



- خلاصة البحوث الميدانية المعدة لتطوير الموارد البشرية \*قوائم توزيع العاملين؛

- قوائم بتواريخ العطل وتحديد الإقامات وغيرها؛

الشكل رقم (2-12): نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: [http://www.ao-academy.org/docs/index.php08, \(10/08/2011\)](http://www.ao-academy.org/docs/index.php08, (10/08/2011))

وكخلاصة لما سبق، فإن النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات التي تطرقنا لها سابقاً، تمثل في الواقع بنية تنظيمية وتقنية ومعلوماتية متكاملة لنظام المعلومات الإدارية، كما أن هذه البيئة المتكاملة من النظم الفرعية للمعلومات ترتبط بأهداف ومعايير تنسيق تركز على رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسة، هذا ولكل نظام فرعي للمعلومات مدخلاته وعملياته وتغذيته العكسية، وقاعدة بياناته التي تضم كل ملفات أعمال المجال الوظيفي، وهذا النظام الفرعي ما هو إلا جزءاً أساسياً مكملًا لأجزاء ونظم فرعية أخرى يتشكل منها نظام المعلومات الإدارية.

### المبحث الثالث: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية

يعد موضوع نظم المعلومات الإستراتيجية ومخرجاته من الموضوعات المهمة، التي لا غنى عنها في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة، إذ تكمن أهمية مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، في الدور الاستراتيجي الذي تؤديه في صنع القرارات الإستراتيجية، وقدرتها السريعة في إيصال المعلومات عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف، إلى صانع القرار الاستراتيجي، فضلاً عن تمكينه من رؤية المعلومات من عدة أبعاد، وتشخيص المشاكل قبل حدوثها.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل من ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية، وكذا تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية و نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية.

### المطلب الأول: ماهية المعلومات الإستراتيجية

يعد تعريف المعلومات الإستراتيجية الخطوة الأولى والأساسية للانتقال إلى تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية.

**أولاً- المعلومات الإستراتيجية:** هناك صعوبة في التعريف بين ما هو استراتيجي، وما هو غير استراتيجي من المعلومات، التي يتم إتاحتها إلى متخذي القرارات، على النحو الذي يحتم اعتماد أسس سليمة في الفصل بين الصنفين من المعلومات، ومن ثم تحديد مفهوم المعلومات الإستراتيجية، وبيان أهم الأبعاد والخصائص التي تتصف بها، وتميزها عن أنواع المعلومات الأخرى.

تعرف المعلومات الإستراتيجية بأنها "تكون ذات توجه مستقبلي، ومشملة على قدر معين من الغموض، وهي ترتبط بتخطيط السياسات لأجل الطويل، والذي يكون من مهام الإدارة العليا"<sup>1</sup>

كما أن المعلومات الإستراتيجية هي المعلومات التي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المؤسسة، والتي تنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد والمخاطرة، والتي ترتبط بالخطط بعيدة الأمد، والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمؤسسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي حسين الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 18.

<sup>2</sup> - محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 38.



وعرفت المعلومات الإستراتيجية بأنها معلومات تنبؤية مستقبلية، ترتبط بالخطط طويلة الأجل، وتغطي الغموض وعدم التأكد البيئي، ولها أهمية كبيرة في صياغة استراتيجيات المؤسسة، وتنفيذها وتقييمها، من أجل تحقيق غايات المؤسسة<sup>1</sup>.

وعرفت بأنها تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي، وتسهيل مهمة تحديد الأهداف، واختيار بدائل العمل الممكنة، كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة<sup>2</sup>.

واعتبرت المعلومات الإستراتيجية؛ بأنها معلومات تلقي الضوء على ما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، أثناء قيامها بنشاط صناعي أو خدماتي، من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>3</sup>. وهناك تعريف للمعلومات الإستراتيجية؛ بأنها المعلومات التي تساعد في زيادة فهم وإدراك الإدارة لمتغيرات التنافس، والعوامل المؤثرة فيها بدقة فائقة، وبشكل أسرع من المنافسين، وهي ليست معلومات إدارية عادية، وإنما هي معلومات ومعارف تمكن المسير من إبعاد الأخطار عن المؤسسة، واغتنام الفرص المتاحة<sup>4</sup>. ونظرا لاختلاف الآراء بخصوص تعريف المعلومات الإستراتيجية فإنه يمكن وضع تعريفا لها استنادا على تلك الاختلافات كما يلي<sup>5</sup>:

**1- تعريف المعلومات الإستراتيجية وفقا لخصائصها:** وهي معلومات ذات التوجه المستقبلي (أي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المؤسسة) والتي تنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد والمخاطرة، والتي ترتبط بالخطط بعيدة الأمد، والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمؤسسة.

**2- تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث مجالات استخدامها:** وهي المعلومات التي تستخدمها إدارة المؤسسة إما في استباق المشكلة قبل حدوثها (توقع المشكلة قبل ظهورها)، أو في الفرص (استغلال الفرص من قبل صانعي القرارات).

**3- تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث أشكالها:** وهي المعلومات التي تأخذ أشكالا وصفية وإخبارية وتأميلية إستشرافية.

<sup>1</sup> - صالح محمد ديلفن، دور القيادة ومخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في التميز المنظمي، دراسة ميدانية لعينة من منظمات محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2009، ص 55.

<sup>2</sup> - نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، عدد 1، مجلد 8، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 121.

<sup>3</sup> - كمال رويح، دراسة عن مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد 2، 2004، ص 03.

<sup>4</sup> - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مرجع سابق، ص 32.

<sup>5</sup> - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، مرجع سابق، ص 38-41.



**4- تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث أهدافها:** هي المعلومات التي تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الرئيسة للمؤسسة، والمتمثلة في البقاء والنمو، والربحية الإستراتيجية.

**5- تعريف المعلومات الإستراتيجية من حيث المستويات الإدارية:** هي المعلومات التي تسهل مهمة التخطيط الاستراتيجي، والتحكم الاستراتيجي إلى جانب أداء الأنشطة المالية والمحاسبية الإستراتيجية في المؤسسة، لغرض تحقيق ميزات إستراتيجية محليا، إقليميا، ودوليا.

**6- تعريف المعلومات الإستراتيجية وفق قيمتها:** هي المعلومات التي تأخذ قيماً متنوعة في مستوى الاستخدام، وبدرجات كثافة متباينة المستوى، لخدمة ذوي المصالح المختلفة، وبما يساهم في تحقيق الميزة الإستراتيجية. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المعلومات الإستراتيجية هي عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، والتي تسهم بشكل فاعل في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**ثانيا- أهمية المعلومات الإستراتيجية:** تكمن أهمية المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة التي تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التغير، وهو السبيل في بناءها وازدهارها ونموها وتميزها، لأنها تعد الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة العليا للمؤسسة، في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وبالتالي تسهيل تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup> وتستخدم المعلومات الإستراتيجية، لتحديد المشكلات التي تواجه المنظمة عن طريق مسح البيئة باستمرار، للتعرف عن التغيرات التي تحدث فيها، بهدف تجنب التهديدات، أو تجنب إضاعة الفرص المتاحة أمامها، كما تستخدم لتحديد الاستراتيجيات الممكنة إتباعها مستقبلا وتحديد النتائج المرغوب تحقيقها عند تطبيق، واحد أو أكثر من تلك الاستراتيجيات.<sup>2</sup>

هذا ويختلف استخدام المعلومات الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى، واحتياج المؤسسة للمعلومات الإستراتيجية، يرتبط بطبيعة نشاطها، وهذا ينعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا من رؤية ووجهة نظر، كما ترتبط بنقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبمعايير النجاح على مستوى المشاريع، وبالمعلومات عن المنافسين وبالفرص والتهديدات البيئية.<sup>3</sup>

**ثالثا- فوائد المعلومات الإستراتيجية:** للمعلومات الإستراتيجية عدة فوائد منها:<sup>4</sup>

- 1- تغذية القرارات الإستراتيجية بمعلومات دقيقة؛
- 2- محاكاة وتقليد المؤسسات المنافسة الريادية؛
- 3- المساعدة على معرفة احتياجات الزبائن ومشاريع المنافسين؛

<sup>1</sup> - سليمان صادق درمان، دور خصائص المعلومات الإستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي، بحث مقدم إلى المؤتمر 17 لجمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي، مسقط، 8-10 مارس 2011، ص 07.

<sup>2</sup> - نادية حبيب أيوب، مرجع سابق، ص 221.

<sup>3</sup> - علي حسين الزعبي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>4</sup> - سلمان صادق درمان، مرجع سابق، ص 09.



- 4- تحديد الأسواق الجديدة أو محتملة الدخول فيها؛
- 5- مواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- 6- معرفة قوانين المنظمات التي ينتسب أو سينتسب إليها البلد مستقبلا؛
- 7- قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والتفوق التنافس؛
- 8- تعطي المعلومات الإستراتيجية تحذيرات تكتيكية عن المشكلة التي يمكن أن تحدث.

رابعا- خصائص المعلومات الإستراتيجية: للمعلومات الإستراتيجية خصائص متعددة ومن بين أهمها:<sup>1</sup>

- 1- خاصية نوع المعلومات الإستراتيجية: تعد خاصية النوع من أهم خصائص المعلومات، المعتمدة كمؤشر في قياس فاعلية نظام المعلومات، إلى درجة مبالغة بعض الباحثين في تأكيدهم على هذه الأهمية، وتعد هذه الخاصية شاملة لجميع الخصائص الأخرى، باستثناء خاصية الكمية، وبسبب هذه الأهمية الكبيرة لهذه الخاصية تميل الإدارات، إلى تفضيل الاهتمام بتحسين نوع المعلومات، بشكل أكبر من اهتمامها بكمية المعلومات.
- 2- خاصية كمية المعلومات الإستراتيجية: ترتبط هذه الخاصية بحجم المعلومات الإستراتيجية، ودرجة تركيزها وبما يؤدي إلى تكاملها دون التضحية بالتفاصيل الضرورية، فالأساس الذي يقرر ذلك، هي أن امتلاك معلومات أكثر، يوازي تماما حالة عدم امتلاك المعلومات الكافية.
- 3- خاصية موثوقية المعلومات الإستراتيجية: تشير الموثوقية إلى خاصية التي تسمح للمستفيد من المعلومات، بالاعتماد عليها بثقة، كما هي ممثلة لمن استهدفت تمثيله والتعبير عنه، ويستخدم رواد هذه النظرية مصطلحا آخر هو (المعولية) أي كم يمكن أن نعول عن المعلومة عند اتخاذ القرار، وان لهذه الخاصية خصائص فرعية وهي، صحيحة ودقيقة، موضوعية، وحيادية، التناسق، والتحقق من المعلومات.
- 4- خاصية موقوتية المعلومات الإستراتيجية: وتعد هذه الخاصية الأساس للمعلومات الإستراتيجية، إذ أن توفير المعلومات الإستراتيجية بالتوقيت المناسب، يؤدي إلى تقليص معدلات الأخطاء، في إعداد التنبؤات بالشكل الذي يساعد في تقليص تكلفة الفرصة البديلة، ومعدلات ثابتة.

فضلا عن التصنيف السابق بخصائص المعلومات الإستراتيجية، فقد اجمع الباحثون والمتخصصون في هذا المجال أن خصائص المعلومات الإستراتيجية تتمثل في:

أ- المعولية (الاعتمادية)(الموثوقية): وهي الخاصية التي تجعل المستفيدين من النظام يعتمدون على ما يقدمه النظام من عمليات ومعالجة وتحليل البيانات، فضلا عن عوامل أخرى منها سهولة التحقق من المعلومات أو تعقبها من مصدرها، وكذلك عرضها بصورة متناسقة، ويقصد بها أيضا أن تكون المعلومات الإستراتيجية شاملة ودقيقة وصحيحة، بحيث تتطابق مع الواقع شكلا ومضمونا، بمعنى تحقيق تغطية عامة للبيئة الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 45-48.

<sup>2</sup> - سلمان صادق درمان، مرجع سابق، ص 11.





ب- **الكلفة/القيمة الإستراتيجية:** إن إقامة أي نظام عقلائي لابد أن تتوفر فيه إيجابية معادلة العائد/التكلفة، وهي أن يحصل المستفيد من النظام على أفضل الخدمات، بأقل جهد، ووقت، وتكلفة.<sup>1</sup>

ج- **الكمية المعتمدة:** وهي المدى التي تبدو فيه المعلومات الإستراتيجية المتاحة كافية بالكمية الملائمة لصنع القرار.<sup>2</sup>

د- **التوقيت (القيود الزمنية):** تشير هذه الخاصية إلى توفر المعلومات، وتناسبها زمنيا لاستخدامها من قبل صانع القرار، بحيث إن أعطيت في غير وقتها، فقد تفقد قيمتها لدى المستفيد، لذا يجب أن تتسم بالحدثة، وذلك لتجنب التقادم والتراكم، وأن تكون هناك سهولة وفي الحصول عليها، وأن تتوفر وقت الحاجة إليها، وبالمقابل فإن التوقيت السيئ للمعلومات، يؤدي إلى نتائج سلبية.<sup>3</sup>

هـ- **المرونة:** وتوفر درجة مناسبة من المرونة، تساعد تطوير وتعديل نظام المعلومات الإستراتيجية، ليتكيف ومتغيرات البيئة المحيطة، وعدم مواكبة النظام لهذه التغيرات، يحد من قدرة المؤسسة على تطوير احتياجاتها ومتطلباتها.<sup>4</sup>

و- **التراكمية:** من خلال المعلومات الإستراتيجية، يستطيع صانع القرار، أن يتوصل إلى معلومات إستراتيجية أخرى، وذلك عن طريق بلورة أفكاره وخبراته الخاصة، أي أن المعلومات الإستراتيجية تتصف بالطبيعة المتزايدة، أي تولد معلومات إستراتيجية أخرى.<sup>5</sup>

ز- **التمايز:** يجب أن تتصف المعلومات الإستراتيجية بالتمايز، وأن تكون فريدة من نوعها، أي أنها تمنح المؤسسة ميزة التفوق على المنافسين.<sup>6</sup>

والشكل التالي يوضح أهم خصائص المعلومات الإستراتيجية:

<sup>1</sup> - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مرجع سابق، ص 362.

<sup>2</sup> - محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، مرجع سابق، ص 134.

<sup>3</sup> - محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 269.

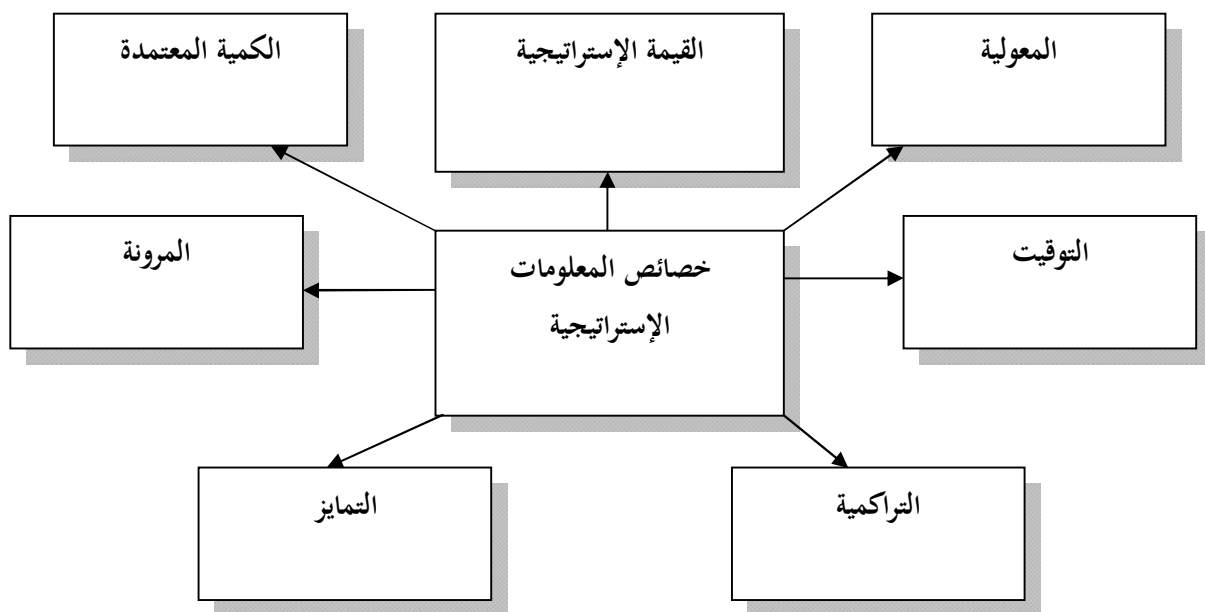
<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 270.

<sup>5</sup> - سلمان صادق درمان، مرجع سابق، ص 15.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه.



الشكل رقم (2-13): خصائص المعلومات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث.

### المطلب الثاني: ماهية نظام المعلومات الإستراتيجية

الدور الذي يؤديه نظام المعلومات الإستراتيجية في حياة المؤسسات، يوصي بأهمية التعرف على هذا النظام، من خلال دراسة ماهية نظام المعلومات الإستراتيجية، ومكوناته، وخصائصه، وكيفية تشغيله بأسلوب علمي، يضمن تحقيق الغاية من وجوده، بشكل واضح ودقيق وسليم، والتعرف أيضا على العوامل، التي تضمن نجاح هذا النظام، بتأدية دوره الاستراتيجي.

**أولاً- تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية:** هناك الكثير من الباحثين الذين تطرقوا الى تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية، وكل حسب وجهة نظره، وسنتناول هنا أهم هذه التعريفات.

نظام المعلومات الإستراتيجية؛ هو ذلك النظام الذي صمم خصيصا لمساعدة المؤسسة، في الحصول على الميزة التنافسية، أو لمساعدتها في تحقيق موقع تنافسي في السوق.<sup>1</sup>

نظم المعلومات الإستراتيجية؛ هي النظم المعلوماتية التي تزود إدارة المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية، (الشاملة، الجوهرية، التنبؤية)، عن المنتجات والخدمات المنافسة، ومعلومات عن البيئة التنافسية، من منافسين وعملاء وموردين وغيرهم، والتي تساعد على وضع الإستراتيجية التنافسية، وبالتالي تحقيق الميزة الإستراتيجية، عن منافسيها في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 84.

<sup>2</sup> - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مرجع سابق، ص 358.



كما عرف نظام المعلومات الإستراتيجية؛ بأنه ذلك النظام الذي يخدم ويدعم نشاطات الإدارة الإستراتيجية، والتي يمكن وصفها على أنها النشاطات الخاصة بالتخطيط، ووضع السياسات، وهو بذلك يحصل على معلومات تلخيصية عن أوضاع المؤسسة، من نظام المعلومات الداخلي، ويبحث في الوقت نفسه في البيئة الخارجية، عن معلومات يحتمل أن تأثر في تصرفات المؤسسة في المستقبل.<sup>1</sup>

وينظر "جاش" و "جوليك" إلى نظام المعلومات الإستراتيجية؛ على أنه أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية، معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير، وغيرها.<sup>2</sup>

ونجد أن كل من "جونسن" و "كاريكو" وضعوا تعريفا لنظام المعلومات الإستراتيجية؛ على أنه "نظام يمكن له إيجاد أساليب تغيير قواعد اللعبة، بحيث يصبح بالإمكان استخدام موارد نظام المعلومات الإستراتيجية، لیتم الفوز باللعبة".<sup>3</sup>

ويعرف نظام المعلومات الإستراتيجية؛ على أنه النظام الذي يستطيع أن يوفر للمؤسسة، خدمات ومنتجات تنافسية، تحقق لها تقدما استراتيجيا على المنافسين في السوق، وهو نظام يحفز الابتكار الإداري، ويحسن كفاءة العمليات، ويبين موارد معلومات إستراتيجية للمؤسسة.<sup>4</sup>

ولقد وضعت "نانسي ووندر" مفهوما لنظام المعلومات الإستراتيجية، من خلال ثلاث خصائص هي:<sup>5</sup>

أ- نظام المعلومات الإستراتيجية؛ يغير كثيرا في أداء المؤسسة، وذلك وفق مؤشر واحد أو أكثر، حيث يعد حجم التأثير أحد المعايير في التمييز بين نظم المعلومات الإستراتيجية، ونظم المعلومات التقليدية، أي ما تحققه نظم المعلومات التقليدية من عائد، يمكن للنظم الإستراتيجية أن تحقق أضعاف ذلك.

ب- يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية، في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة الإستراتيجية، حيث يكون النظام استراتيجيا، إذا كان هو أحد المكونات الإستراتيجية القليلة ذات الأهمية الكبرى، في مسالة تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بنجاح.

ج- يعد النظام استراتيجيا؛ إذا ساهم وبشكل أساسي بتغيير طريقة المؤسسة، بانجاز النشاطات، أو طريقة قيامها بالمنافسة، أو طريقة تعاملها مع العملاء والموردين، فالنظام الذي يفتح قناة توزيع جديدة أمام منتجات المؤسسة، يعد نظاما إستراتيجيا.

<sup>1</sup> - نادية حبيب أيوب، مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup> - علي حسين الزعبي، مرجع سابق، ص 19.

<sup>3</sup> - عمار عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 153.

<sup>4</sup> - عماد الصباغ، نظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية العدد ، المجلد، الرياض، المملكة العربية السعودية،

1999، ص 208.

<sup>5</sup> - علي حسين الزعبي، مرجع سابق، ص 20.



كما يمكن تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية؛ بأنه سلاح هجومي استراتيجي، يستطيع أن يمنح المؤسسة، القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، وأن يدعم المؤسسة لتحقيق التفوق التنافسي، من خلال تأثيره في نشاط المؤسسة وأهدافها.<sup>1</sup>

ومن خلال ما تقدم من وجهات نظر، يمكن القول أن نظام المعلومات، يعد إستراتيجيا، إذا كانت مخرجاته تعد إستراتيجية، وتستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها، المتعلقة بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى، وبالتالي يتم التركيز على تشكيل الإستراتيجية التنافسية، والموقف التنافسي، سواء كان هناك تقدم محقق أو غير محقق، ودور نظم المعلومات الإستراتيجية، يتمثل في المحافظة على ذلك التقدم وإدامته، أو دعم تحقيق تقدم تنافسي، أو المساهمة في تقليص الفجوة التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، ومن خلال جعل المؤسسة، تلحق بركب المؤسسات المنافسة، وذلك يتم كله من خلال تزويد المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية، التي يتطلبها اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنافسة.

ونظام المعلومات الإستراتيجية، يختلف عن باقي النظم التقليدية، بأنه يتناول جوانب إستراتيجية، مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية)، وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، أي أنه يساهم مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي، الذي يساعد الإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية، وخصوصا ما يتعلق بالمزايا التنافسية.

**ثانيا- مكونات نظام المعلومات الإستراتيجية:** يتكون نظام المعلومات الإستراتيجية؛ من معلومات إستراتيجية خاصة، أو تغطي البيئتين الخارجية (عامة وتنافسية) والداخلية، بحيث تعطي درجة ترابط وتكامل هذه المكونات للنظام، صفة الفعالية، على اعتبار أن النظام، ومن خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة، يحقق الأهداف والغايات، التي يسعى إلى تحقيقها، ألا وهي استخدامه كسلاح استراتيجي تنافسي، ومن خلال تأثيره في البيئة الداخلية والخارجية، فضلا عن اعتباره هو أيضا ميزة تنافسية لدى المؤسسة، عندما يكون ذو فعالية، من خلال المعلومات المتكاملة التي يزود بها المؤسسة.

وإذا كان دور نظام المعلومات الإستراتيجية؛ هو الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمؤسسة، ومعالجتها طبقا لمتطلبات الاستعمال، ووضعها في تقارير أو خزنها، لاسترجاعها عندما تكون هناك حاجة إليها<sup>2</sup>، فإن أداء المهام المتعلقة بإدارة المعلومات داخل المؤسسة، لا تخرج عن إطار العمليات الأربعة الآتية:<sup>3</sup>

**1- جمع البيانات:** ويتم في هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة، الرسمية وغير الرسمية، مع مراعاة توفر خصائص هامة كالصحة، الدقة، الشمول، المرونة، وتناسب التكلفة مع القيمة، في تلك البيانات،

<sup>1</sup> - سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> - علي حسين الزعبي، مرجع سابق، ص 42.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 43-45.



ويتم تزويد المؤسسة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية، والاحتمالات الخاصة بالبيئة، عن طريق استخدام وسائل المراقبة البيئية (التنبؤ والتحليل).

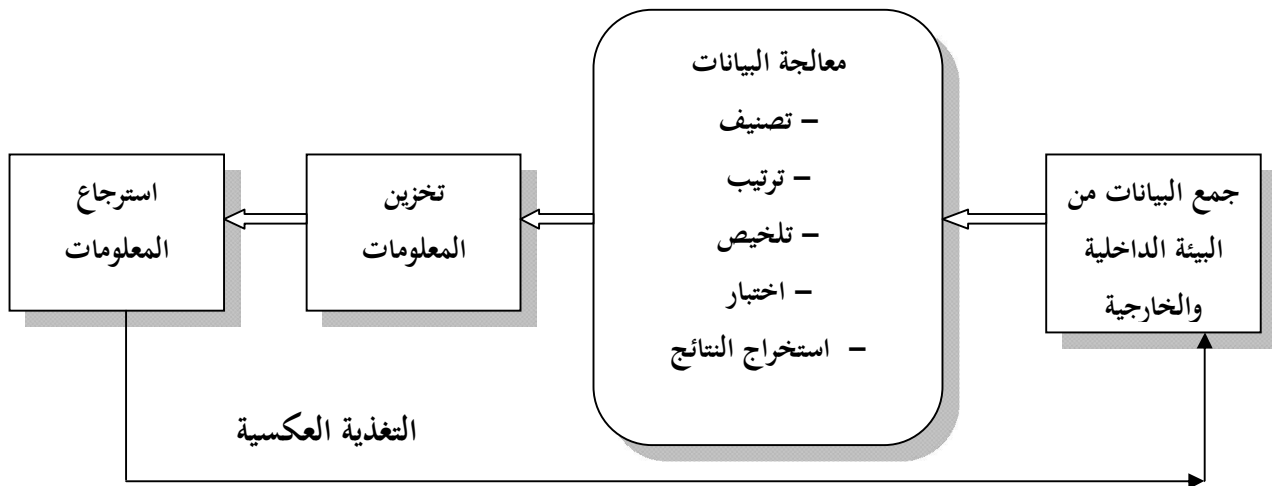
**2- معالجة البيانات:** حيث يتم تحويل البيانات، من هيئتها الأولية، إلى معلومات إستراتيجية، ذات معنى وقيمة، وهذه العملية يتم تقسيمها إلى تصنيف البيانات، تركيبها، تلخيصها، معالجتها واختيارها، فضلا عن استخراج النتائج، حتى تكون جاهزة للاستخدام، في الوقت المناسب من قبل المستخدمين.

**3- تخزين المعلومات:** إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها لمدة معينة، وحيث أن هناك بعض المعلومات التي لا تستخدم بمجرد استخراجها، فإنه من المهم جدا تخزين تلك المعلومات لحين ظهور الحاجة إليها.

**4- استرجاع المعلومات:** وهي العملية الخاصة باسترجاع المعلومات التي تم تخزينها، عند ظهور الحاجة إليها من قبل المستخدمين، ويجب مراعاة عامل التوقيت، عند استرجاع المعلومات، حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها، إذا تأخرت عن توقيت الحاجة إليها.

والمؤسسة التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها، إلى مراكز القرار المناسبة، وبصورة أسرع من منافسيها، يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية، وخاصة في البيئات المتغيرة بسرعة وباستمرار، والشكل التالي يبين عمليات نظام المعلومات الإستراتيجية.

الشكل رقم (2-14): عمليات نظام المعلومات الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحث.



**ثالثاً- دور نظم المعلومات الإستراتيجية:** لا يقتصر دور نظام المعلومات الإستراتيجية؛ فقط على المساعدة في مسح البيئة، والسيطرة على الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وإنما يمكن أن يكون سلاحاً إستراتيجياً، ومثلما يمكن أن يكون نقطة قوة فهو أيضاً يمكن أن يكون نقطة ضعف في المؤسسة، ويمكن لنظام المعلومات الإستراتيجية، أن يحقق ثلاث أغراض أساسية هي<sup>1</sup>:

**1-** يوفر أشارات تحذير مبكرة لحدوث المشاكل داخل وخارج المؤسسة، حيث تكون هناك قاعدة بيانات لنظام المعلومات الإستراتيجية (جمع، تصنيف، معالجة، تخزين وإعادة استخدامها للاستخدام من طرف المستفيد النهائي) وقاعدة البيانات هذه والمتمثلة في بنك المعلومات الرسمية ومصادر البيانات غير الرسمية، والتي من خلال ما تزود به المؤسسة من بيانات إستراتيجية حول البيئة الداخلية والخارجية، والتي تساعد على القيام بعملية التحليل والتقييم الاستراتيجي، فضلاً عن مساعدة متخذي القرار على التنبؤ، حيث لا يلقي التحليل لوحدة، وبناءاً عليه يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا لا يتم بالصورة الإستراتيجية، إلا إذا توفر نظام للمعلومات يؤدي دور بفعالية، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (2- 15) والذي يمثل نظام المعلومات الإستراتيجية.

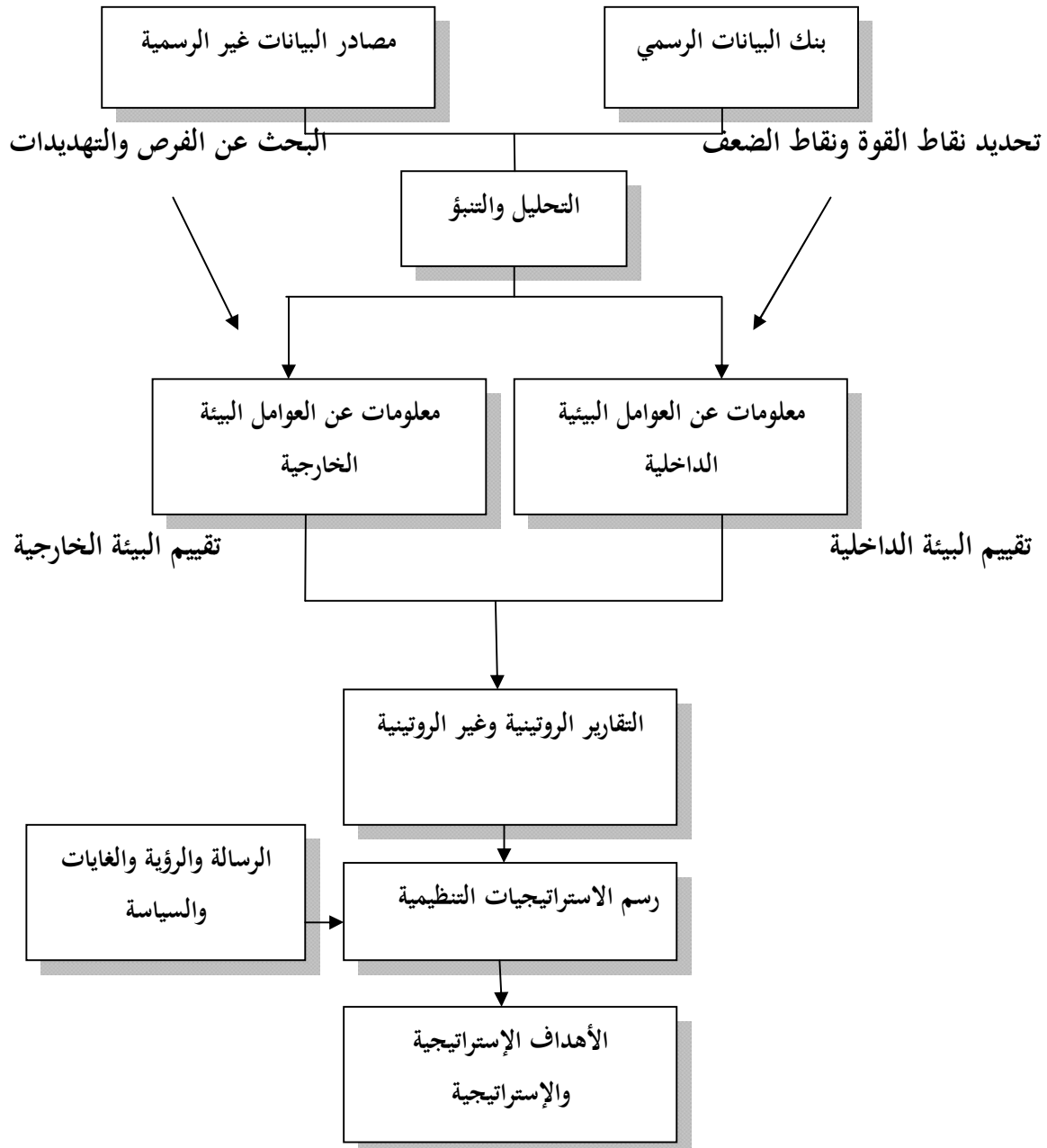
**2-** يوفر نظام المعلومات الإستراتيجية، من خلال مخرجاته المعلومات الإستراتيجية الضرورية للإدارة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية غير المبرجة حيث أنه بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة (الداخلية و الخارجية) يمكن القيام بعملية التقييم للبيئة ووضع التقارير عنها.

**3-** يساعد متخذي القرارات، على اختلاف مستوياتهم في اتخاذ القرارات المبرجة، حيث أن نظام المعلومات الإستراتيجية، لا ينحصر مهمته في تقديم المعلومات الإستراتيجية للإدارة العليا فقط، وإنما أيضاً يمكن أن يقوم بتقديم الخدمات المعلوماتية، إلى جميع المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المبرجة.

<sup>1</sup> - دافيد هنجر، وتوماس وهلين، مرجع سابق، ص 209.



شكل رقم (2- 15): نظام المعلومات الإستراتيجية:



المصدر: علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص 128.

وتجدر الإشارة إلى أن الهدف من وراء الحصول على معلومات إستراتيجية، تتعلق بنقاط القوة والضعف الداخلية، ومن أجل مقابلتها بالفرص والتهديدات الخارجية، وذلك لكي تساعد المؤسسة في عملية صنع القرار الإستراتيجي، والمتمثل في رسم إستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Higgins James M, Vincze Julian W, **Strategic Management (Text And Cases)**, 4<sup>Th</sup> Ed, Saunders College Publishing, USA, 1989, p 71.



كما أن عملية صنع القرار الإستراتيجي الفعال، تتطلب توفر معلومات حيوية، وهذه المعلومات يجب أن تتضمن معلومات، عن طبيعة المنافسة بشكل خاص، وعن نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، وكذلك معلومات عن الأداء السابق، ومعلومات عن الفرص والتهديدات البيئية، ومعلومات عن الإستراتيجيات الحالية والمقترحة للمدة المستقبلية.<sup>1</sup>

ولنظم المعلومات الإستراتيجية، أهمية كبيرة في تنفيذ الإستراتيجيات والسيطرة عليها، حيث في كثير من الأوقات، تشير نظم المعلومات الإستراتيجية، إلى وجود حاجة لتغيير الأهداف الإستراتيجية، دون تغيير وإعادة صياغة الإستراتيجيات، وتشير في بعض الأحيان إلى أن هناك حاجة إلى تغيير أو إعادة صياغة الإستراتيجيات.<sup>2</sup>

**رابعا- تخطيط وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية:** يعد التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية، من المواضيع المهمة، التي تواجه المؤسسات عامة والمؤسسات، الاقتصادية خاصة، في عصرنا الحالي، وهذا بسبب أنه من خلال تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية، يمكن أن تحدد أكثر المجالات، التي يمكن أن تكون محسوبة، مما له مساهمة واسعة في إنجاز أنشطة المؤسسة، كما أن التخطيط الفعال لنظام المعلومات الإستراتيجي، يساعد المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية، والوصول إلى الأهداف، كما يمكن أن يساعدها في صياغة إستراتيجية جديدة كذلك.

وأشارت الدراسات الحديثة؛ إلى أن عمليات التخطيط لها مساهمة فاعلة ومؤثرة في تحديد أي نظام معلومات، يمكن أن يساهم في دعم أداء المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك فإن الفشل في تنفيذ أنشطة تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية، قد ينتج عنه خسارة للفرص وضياع الموارد.<sup>3</sup>

كما انه لا يجب ترك مسألة اكتشاف نظم المعلومات للصدفة، بل يجب على المؤسسة التي تريد أن تكون ذات تفوق تنافسي؛ أن تقوم بتشخيص فرص الوصول إلى نظام المعلومات الإستراتيجية.

ومن أجل ذلك؛ فإن المؤسسة تحتاج إلى أساس جديد لتخطيط نظم المعلومات، القائم في عالم الإستراتيجية التنافسية، وليس في ميدان التخطيط والرقابة.<sup>4</sup>

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي؛ ضرورة حتمية في المؤسسات، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، ويلعب التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، دورا هاما في المؤسسة، خاصة إذا كان متوافقا مع ثقافتها المؤسسية، ولا بد أن يتكامل مع عناصر التخطيط الاستراتيجي للأعمال.<sup>5</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن بناء وتطوير نظم جيدة للمعلومات، له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل في المؤسسة، حيث أن الحاجة إلى إنتاج معلومات، أصبحت من المتطلبات الأولية، والأساسية للبقاء والاستمرار، كما

<sup>1</sup> - Ding man Lester A, **Strategic Management (concepts, Decision, Cases)**, 2<sup>end</sup> Ed, Irwin, Inc, Boston, 1990, P 274.

<sup>2</sup> - Higgins James M, Vincze Julian W, Op.cit, p 72.

<sup>3</sup> - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، مرجع سابق، ص 83.

<sup>4</sup> - علي حسن الزغبى، مرجع سابق، ص 64.

<sup>5</sup> - <http://www.ao-academy.Drg/docs/index>, (19/08/2011).





أن الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، زاد وبشكل كبير من قيمة مصادر المعلومات التي تمتلكها المؤسسة.

**1- تعريف تخطيط نظام المعلومات الإستراتيجية:** يعرف تخطيط نظام المعلومات الإستراتيجية؛ على أنه عملية مستمرة، تأخذ في الحسبان تكنولوجيا الحاسوب، وتطبيقاتها في الهيكل التنظيمي، للتأكد من المعلومات الموجودة من ناحية، وتلك المتوقعة الحصول عليها، والتي تحتاجها المؤسسة من ناحية أخرى.<sup>1</sup> كما أن عملية تخطيط نظام المعلومات الإستراتيجية، تمر بمرحلتين رئيسيتين هما:<sup>2</sup>

أ- المرحلة الأولى؛ تتعلق بتحليل الفرص، أو تحديد نظام المعلومات الإستراتيجية، وهذا من خلال تدريب أفراد يعملون داخل المؤسسة، وتحفيزهم على تقديم مقترحات على الإدارة العليا.

ب- المرحلة الثانية؛ تتعلق بتخطيط نظام المعلومات الإستراتيجية ذاته.

## 2- أهداف وفوائد التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجية:

أ- **أهداف التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجية:** حددت معظم الدراسات أهداف التخطيط، لنظام المعلومات الإستراتيجية بما يلي:<sup>3</sup>

- محاولة الموازنة بين الاستثمار في نظم المعلومات، وأهداف العمال؛
- استغلال تكنولوجيا المعلومات، لتحقيق المزايا التنافسية؛
- التوجه الكفاء، والإدارة الفعالة، لموارد نظام المعلومات؛
- تطوير سياسات تكنولوجيا المعلومات، وبنيتها التحتية.

ب- **فوائد التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجية:** وضع خطة لنظام المعلومات الإستراتيجية، يعود على المؤسسة بالعديد من الفوائد منها:<sup>4</sup>

- ربط أهداف المؤسسة، مع موارد عمليات نظم المعلومات الضرورية، والداعمة لهذه الأهداف؛
- ربط أهداف المؤسسة، مع القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية للمؤسسة، في بيئة نظم معلومات المؤسسة؛
- وضع نظم المعلومات، التي تدعم الميزة التنافسية؛
- تكامل الإدارات فيما بينها، وتعزيز عمليات الاتصال؛
- التعريف بموارد التكنولوجيا، التي تمكن المؤسسة من إجراءات التغيير التنظيمي؛

<sup>1</sup> - M. Porter, **Competitive Advantage creating and Sustaining Superior Performance**, New York, 1985, p 131.

<sup>2</sup> - Fahey Iain, **The strategic Planning Management**, Reader/ Prentice- Hall, Inc, New Jersey, 1989, pp.19-23.

<sup>3</sup> - Galliers. R.D, Ledner, D.E, and Baker. BSH, **Strategic Information management**, Second ed, Great Britain, 1999, p31.

<sup>4</sup> - Ken Peffers Charbs, Gengler Tiwre Tiananmen, **Extending critical success factors Methodology to facilitate broadly participative Information system planning**, Journal of Mis, vol 20, N10, 2003 ,p51.



- تسهيل نقل التكنولوجيا الداعمة، للتركيز على الزبائن؛

- زيادة الربحية والعائد على الاستثمار.

**3- خصائص خطة نظام المعلومات الإستراتيجية:** يمكن للمؤسسة تطوير خطة نظام المعلومات الإستراتيجية، للتأكد من أنها صممت لدعم وتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، أما عن أبرز الملامح والخصائص الرئيسية في هذه الخطة، فهي تشمل الآتي:<sup>1</sup>

أ- تطوير الإستراتيجية، والمداخل التي ترتبط بنظم المعلومات الإدارية، أو تكنولوجيا المعلومات، بإستراتيجيات الأعمال في المؤسسة؛

ب- تحليل وضع نظم المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، ووضع التوصيات اللازمة، لتحسينها وتطويرها؛

ج- التعريف بالاتجاهات الجديدة والمتطورة، لنظم المعلومات وتكنولوجياها؛

د- المساعدة في اختيار الأجهزة والبرمجيات، التي تقابل احتياجات المؤسسة؛

هـ- التعريف بإستراتيجيات جمع البيانات، التي تساعد في تعظيم الفائدة، المتأتية من الفرص التسويقية، التي تحصل عليها المؤسسة، من قواعد البيانات فيها؛

و- التعريف بفرص الأعمال، المتأتية من الاستخدام الأمثل، للتنقيب عن البيانات؛

ز- التوصل إلى الاستخدام الأفضل للمعلومات، في الوقت المناسب، واللازم للاستجابة للمتغيرات الكمية المتسارعة؛

ح- تكامل الربط بين الأهداف التنظيمية، والحصول على الموارد المطلوبة، لتنفيذ الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - Earl M,J ,Experiences in Strategic information systems Planning, Mis Quarterly, Val. 17, N=°1,Minneapolis, 1993, p24.



## المطلب الثالث: نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية

لقد حدثت تطورات عديدة في عالم العمال، وتزامنت معها التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهميتها، لتشكل تحدياً جديداً، أمام مؤسسات اليوم، والتي من أهميتها التوجه نحو عولمة الاقتصاد، أي تحولت المؤسسات، من كيانات محلية، إلى كيانات عالمية، تمثلت في تبني المؤسسات إستراتيجيات العمل العالمية، والتحالفات الإستراتيجية، التي أدت إلى ظهور الشركات متعددة الجنسيات، أو الشركات العالمية. هذا التحول؛ لم يكن سهلاً، لولا ظهور التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث ساعدت هذه الخبرة المؤسسات، على تسهيل أداء أعمالها، إضافة إلى إتاحة عملية الاتصال المستمر، بين فروعها المنتشرة في دول العالم.

هذه التطورات؛ سيكون لها حتما انعكاس واضح على أنظمة المعلومات الإستراتيجية، ويرز لها دور جديد في دعم إستراتيجيات الأعمال الدولية، من خلال مساهمتها في اكتساب المؤسسات ميزة تنافسية، ليس على المستوى المحلي فقط، وإنما على المستوى الدولي، نظراً لانتساع نطاق إستراتيجيات المؤسسات، من المحلي إلى الدولي.<sup>1</sup>

**أولاً- مفهوم وأهمية نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية:** تحرك المؤسسة باتجاه المؤسسات العالمية، يتطلب استخدام معلومات إستراتيجية، تحمل في طبيعتها عنصر العالمية والدولية في أدائها، من خلال نقل وتبادل المعلومات، وتطبيق إستراتيجية المؤسسة، ذات الأبعاد الدولية، ومن هنا يمكن تحديد مفهوم أنظمة المعلومات الإستراتيجية الدولية بأنها؛<sup>2</sup> عبارة عن أنظمة، تساهم في ربط المؤسسات أو الشركات، ذات الأعمال التجارية، أو الصناعية، أو الخدمية الواسعة، والتي تتوسع أنشطتها، لتشمل دول العالم، أي أن أعمالها تنسم بالعالمية، مما يساهم في تسهيل أداء أعمالها العالمية.

كما أن هناك العديد من المبررات العملية، والتي دفعت المؤسسات في ظل العولمة، حيث الأنشطة الصناعية، والتجارية، والخدمية العابرة للقارات، أو الحدود الجغرافية المحلية، إلى ضرورة تطوير واستخدام أنظمة المعلومات الإستراتيجية الدولية، والتي يمكن تحديد أهمها في الآتي:<sup>3</sup>

**1- الزبائن العالميين:** العديد من المؤسسات الخدمية، مثل الخطوط الجوية، والفنادق السياحية، والبنوك وغيرها، تكون خدماتها ذات صفة عالمية، حيث يزورها زبائن من مختلف أنحاء العالم، وبالتالي فإنها تحتاج إلى نظام معلومات عالمي، يربطها مع فروعها المتباعدة جغرافياً، إضافة إلى حاجة الزبائن بالمقابل للارتباط معها، هذه المؤسسات؛ تكون في أمس الحاجة إلى أنظمة المعلومات الإستراتيجية الدولية، لتحقيق الارتباط المباشر بعملائها.

<sup>1</sup> - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، مرجع سابق، ص 237.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 238.

<sup>3</sup> - Schulthiss Robert, Sumner Mary, **Management information systems**, Richard. B, Irwin, Inc, USA, 1995, p89.



**2- المنتجات العالمية:** بعض المؤسسات توزع منتجاتها في بعض دول العالم، أي تتجاوز الحدود الجغرافية للبلد، الذي تمارس فيه نشاطها، وأحيانا ترغب في توسيع حملتها الإعلانية، والتسويقية، لتشمل دول أخرى في العالم، ولغرض التعريف بمنتجاتها، أو أجزاء عمليات البيع والتسويق لها، يتطلب ذلك أن يكون لديها أنظمة معلومات، ذات صبغة إستراتيجية دولية، تمكنها من الوصول إلى زبائنها الحاليين، والمتوقعين، في جميع أنحاء العالم.

**3-المنتجات التجميعية:** بعض المؤسسات تشتري مواد أولية من دولة، تصمم منتجاتها في دولة أخرى، وتجمع أو تنتج في دولة ثالثة، أي أن نشاطها وتعاملاتها، تمتد لأكثر من دولة، حيث وفرة المهارات أو الأيدي العاملة، وبأقل تكلفة، وهذا يتطلب وجود نظام معلومات إستراتيجي دولي، تستطيع المؤسسات من خلاله، تحقيق التنسيق بين عمليات الممتدة، في أكثر من دولة، ورقة جغرافية.

**4- مرونة العمليات:** هذا المبرر مرتبط بالنقطة السابقة، إذ أحيانا ترغب بعض المؤسسات، في تحويل مشاريعها، أو جزء من عملياتها، إلى أماكن أخرى، تتوفر فيها مثلاً؛ الأيدي العاملة، والمواد الأولية بتكلفة أقل، ومن أجل أداء أنشطتها، تكون بأمس الحاجة إلى أنظمة المعلومات الإستراتيجية الدولية.

**5- تقليل حجم المخاطرة:** يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية الدولية، في تخفيض المخاطر المتعلقة بتحويل الأموال، وعمليات المقاصة للمدفوعات التي تتم بين البنوك.

**6- إمكانية المشاركة في التسهيلات التي يقدمها النظام:** فاستخدام هذا النظام على المستوى العالمي، سوف يؤدي إلى تخفيض تكلفة استخدامه، من خلال إمكانية استخدامه من قبل أكثر من مؤسسة واحدة، والاستفادة من خدماته، والبرمجيات وأنظمة التشغيل الخاصة به، وهذا أفضل من استخدام أنظمة المعلومات المستقلة، التي تستخدمها المؤسسات بصفة منفردة، حيث الاستخدام الضيق والتكلفة العالية.

**ثانيا- إستراتيجية الأعمال العالمية ونظم المعلومات الإستراتيجية الدولية:** تحديد الإستراتيجية التي يمكن أن تتبع؛ في تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية الدولية، يعتمد بشكل كبير على نوع إستراتيجية الأعمال، التي تتبناها المؤسسات، ويمكن تحديد ثلاث نماذج أساسية منها، يمكن في ضوءها تحديد الأنماط الإستراتيجية لأنظمة المعلومات الإستراتيجية الدولية، وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1- إستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات:** وفق هذه الإستراتيجية؛ فإن عمليات الشركة، تكون لا مركزية، حيث يطبق كل فرع إستراتيجية، وسياسات عمل، تتلاءم والبلد الذي يمارس فيه نشاطه.

**2- إستراتيجية العالمية:** وفق هذه الإستراتيجية؛ تكون الإدارة مركزية للشركة الأم (المركز الرئيسي)، أي هو الذي يوجه الفروع، ويحدد لها سياسات العمل، ويحاول تحقيق التكامل والتنسيق، فيما بين عملياتها المحلية والخارجية.

<sup>1</sup> - Laud on and Laud on , **Management information systems**, 7<sup>th</sup>ed, Pearson Education, Inc, India, 2005, p78.



**3- إستراتيجية الدولية:** وفق هذه الإستراتيجية؛ نجد أن عمليات الشركة تكون مركزية، ويحاول المركز الرئيسي، تنفيذ عمليات الإبداع والتطوير، التي تولد في الفروع، وفي المركز الرئيسي، للمحافظة على الميزة التنافسية، التي تمتلكها الشركة في دول العالم.

وفي ضوء الإستراتيجيات التي تم طرحها، والتي يمكن أن تتبناها المؤسسات، يمكن تحديد مداخل لتطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية الدولية، على النحو التالي:<sup>1</sup>

**أ- نظم معلومات مستقلة (للشركات المتعددة الجنسيات)؛** حيث يكون هناك حرية لكل فرع في تطوير واستخدام نظام معلومات خاصة به، ويكون ارتباط نظام المعلومات المركزي بالمقر الرئيسي ضعيف وقليل في الفروع، وذلك بسبب سياسة الاستقلالية في العمل.

**ب- نظم معلومات مركزية (للشركات العالمية)؛** حيث يكون هناك ارتباط قوي ومستمر بين نظام المعلومات المركزي للمقر الرئيسي والفروع، من خلال التبادل الواسع للمعلومات، وأن تطوير أنظمة الفروع يكون بإشراف المركز الرئيسي.

**ج- الشراكة في نظم المعلومات العالمية (للشركات الدولية)؛** حيث يتم نقل وتبادل المعلومات بين المقر الرئيسي والفروع، وخاصة في مجال تطوير المنتجات، أو الإبداع الفكري، وذلك لتسهيل عملية تنفيذ الأفكار الجديدة، وسرعة إنجازها، من أجل المحافظة على الميزة التنافسية للشركة.

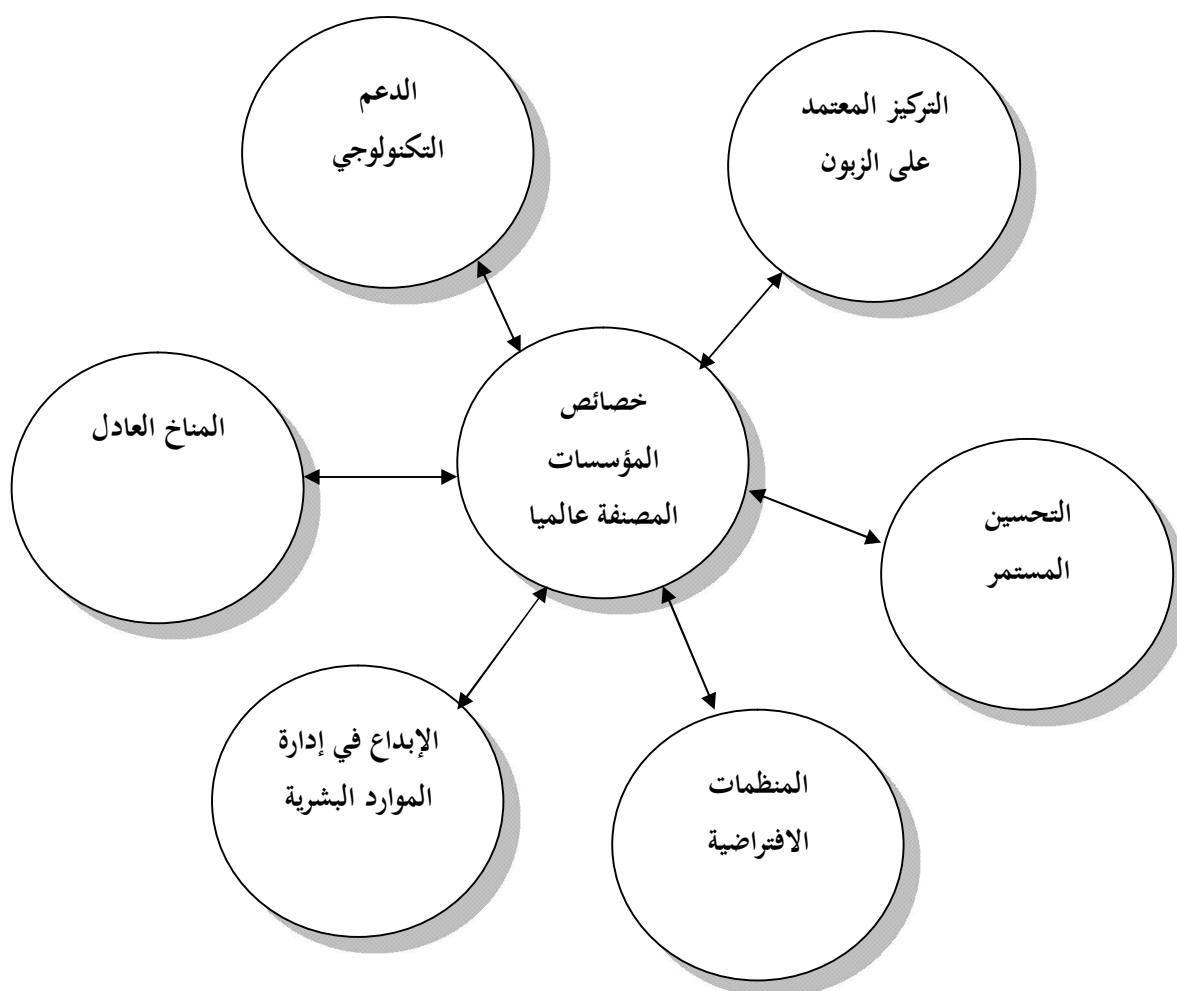
**د- نظم المعلومات المتكاملة (للشركات التي تتبع إستراتيجيات مختلفة)؛** وهذه الأنظمة تلائم الشركات التي تتبع أكثر من إستراتيجية، حيث يكون لكل فرع نظام معلومات خاص به، وقاعدة بيانات لتسهيل الاستجابة للطلبات المحلية، وفي نفس الوقت لديه أنظمة معلومات مرتبطة بشبكة اتصال عالمية، وأيضاً قواعد بيانات، من أجل الاستجابة للطلبات العالمية، كما أن هناك تعاون فكري وتبادل آراء، من خلال أنظمة المعلومات الإستراتيجية الدولية، من أجل تسهيل وصول الإبداعات للمركز الرئيسي، لتحقيق السرعة في تنفيذها، والمحافظة على الميزة التنافسية.

**ثالثاً- دور نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية في تحقيق خصائص المؤسسات العالمية:** ويطلق مصطلح المؤسسات المصنفة عالمياً، على الشركات والمنظمات التي يمكنها المنافسة، في أي وقت، وفي أي مكان، ومع أي كان، وتتميز هذه المؤسسات بعدة خصائص، موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - Ibid, p79.



شكل رقم (2-16): خصائص المؤسسات المصنفة عالميا



المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي؛ شرح موجز لهذه الخصائص، ودور نظم المعلومات الإستراتيجية، في بلورة هذه الخصائص:<sup>1</sup>

**1- التركيز المعتمد على الزبون:** يمكن النظر إلى هذه المؤسسات، على أنها تقاد من قبل الزبون، سواء كان هذا الزبون داخليا أو خارجيا، فهي تبدأ أولا بتحديد الزبون، ثم تصمم بعد ذلك على خدمته بفعالية، بالإضافة إلى إرضائه، وتعمل جاهدة على إسعاده وإيجاهه، والتعهد بالبقاء معه وبقره.

**2- التحسين المستمر:** تلتزم هذه المؤسسات بالتحسين المستمر، لتتمكن من مواجهة منافسيها حول العالم، فهي تسعى لأن تكون الأسرع في عملية التحسين، والأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، من خلال استخدامها للتكنولوجيا المتطورة، وخاصة تكنولوجيا المعلومات، ونظمها الداعمة لتمييزها وتحسينها المستمر.

<sup>1</sup> - Hodyetts. R and luthans. F, **International Management (culture, strategy, and behavior)**, 4<sup>th</sup>, Irwin ,Mc grow-hill, boston , 2000, pp63-67.



**3- استخدام المرونة والمنظمات الافتراضية:** تعرف المنظمات الافتراضية؛ بأنها تلك المؤسسات التي تسلك في أعمالها وكأنها مؤسسات كبيرة، في حين تكون في حجمها صغيرة، لكنها تستخدم القدرات الجوهرية في أعمالها، وفي الوصول إلى المصادر الخارجية، والشركات الخارجية.

ويساعد المؤسسات في الوصول إلى المجهزين العالميين وحيث كانت أماكن تواجدهم، الشبكات العالمية للمعلومات الواسعة الانتشار، ومن خلال ما توفره هذه الشبكات من معلومات إستراتيجية، تستطيع هذه المؤسسات، من المفاضلة بين العروض المقدمة، من المجهزين واختيار الأفضل منها هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تساعد على عدم الوقوع تحت احتكار بعض هؤلاء المجهزين.

**4- الإبداع في إدارة الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية أكثر الموجودات أهمية في المؤسسة، فهي أساس المزايا التنافسية، وخاصة إذا ما تميزت بالقدرات الجوهرية، وتم استقطابها والحفاظ عليها، من خلال تحفيزها وتدريبها، وإكسابها بالمهارات، والخبرات، والمعارف، التي تجعلها تتميز في المؤسسات العالمية، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على أداء المؤسسات المصنفة عالمياً، ويكاد يكون من المستحيل القيام بهذا الدور الهام، لهذه المؤسسات؛ بدون نظم المعلومات الإستراتيجية الدولية.

**5- المناخ العادل:** والمؤسسات المصنفة عالمياً؛ هي التي تؤمن المناخ العادل لكل أصحاب المصالح، والعاملين، والموردين، والمالكين، والمجتمع، فهي ملزمة بمعاملة هؤلاء جميعاً باحترام وتقدير وكرامة.

**6- الدعم التكنولوجي:** معظم مداخل الإبداع والابتكار، في المؤسسات المصنفة عالمياً، تأتي من خلال الدعم التكنولوجي، الذي يساعد في خفض التكلفة بصورة كبيرة.

وتجدر الإشارة إلى أنه؛ ونظراً لبروز الاقتصاد التكاملي العالمي، سواء أكان من خلال الأسواق العالمية، أو من خلال الإنتاج العالمي، وهما المكونان الأساسيان للعملة، فإنه يتضح الدور البارز لنظم المعلومات الإستراتيجية الدولية، في دعم هذين المكونين الأساسيين.



## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية، وقصد الإلمام بهذا المفهوم، تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول البيانات والمعلومات والنظم، وكذا ماهية نظم المعلومات، ومن ثم مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية.

فالبيانات تعبر عن حقائق مجردة خام، في شكل حروف، أو رموز، أو أرقام، تعبر عن وقوع أحداث داخل النظام، أو نتيجة تعامل النظام مع البيئة الخارجية، والمعلومات هي؛ المعرفة الناتجة عن عمليات معالجة البيانات، تساعد متخذي القرارات في أي مستوى، على اتخاذ القرارات اللازمة لهم، من خلال الاعتماد على الطرق التحليلية والإستنتاجية، بشكل أكبر من الاعتماد على طريقة التخمين والحكم الاعباطي، والذي تضطر الإدارة إلى اللجوء إليها في غياب المعلومات، حيث أن المعلومات تزيد المعرفة.

ونظام المعلومات؛ هو مجموعة من الإجراءات، التي تقوم بجمع، واسترجاع، وتشغيل، وتخزين، وتوزيع المعلومات، لتدعيم اتخاذ القرارات، والرقابة داخل المؤسسة، كما يمكن لها أن تساعد المسيرين والعاملين في تحليل المشاكل، وتطوير المنتجات المقدمة، وخلق المنتجات الجديدة.

ويمكن القول أن نظام المعلومات، يعد إستراتيجيا، إذا كانت مخرجاته تعد إستراتيجية، وتستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها، المتعلقة بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى، وبالتالي يتم التركيز على تشكيل الإستراتيجية التنافسية، والموقف التنافسي، سواء كان هناك تقدم محقق أو غير محقق، ودور نظم المعلومات الإستراتيجية، يتمثل في المحافظة على ذلك التقدم وإدامته، أو دعم تحقيق تقدم تنافسي، أو المساهمة في تقليص الفجوة التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، ومن خلال جعل المؤسسة، تلحق بركب المؤسسات المنافسة، وذلك يتم كله من خلال تزويد المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية، التي تحتاجها عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنافسة.

ويختلف استخدام المعلومات الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى، واحتياج المؤسسة للمعلومات الإستراتيجية، يرتبط بطبيعة نشاطها، وهذا ينعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا، من رؤية ووجهة نظر، كما ترتبط بنقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبمعايير النجاح على مستوى المشاريع، وبالمعلومات عن المنافسين وبالفرص والتهديدات البيئية.

والمعلومات الإستراتيجية هي؛ عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، والتي تسهم بشكل فاعل في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وسنحاول في الفصل الثالث توضيح؛ أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.





# الفصل الثالث:

---

أهمية المعلومات في صنع واتخاذ  
القرارات الإستراتيجية

---

### الفصل الثالث: أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرارات؛ مسألة أساسية في كل مؤسسة، وفي مختلف مستوياتها الإدارية، ويعد القرار عنصر حتمي، في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية اتخاذه ارتباطا وثيقا بالقيادة العليا، ويشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنع، إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل، تنتهي باتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية، وبدرجات مختلفة.

ويعد القرار الاستراتيجي؛ من أهم القرارات التي تقدم عليها المؤسسة، لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية، أو مرحلية، تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه القرارات استثمارات كبيرة، والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة، في هيكلية صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في المؤسسة كلها، ويشترك في اتخاذها القيادة العليا في المؤسسة.

وتلعب المعلومات؛ دورا أساسيا في صنع القرارات، نظرا لما تقدمه من مساعدة، في معرفة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، في وقت تزايدت فيه موارد مصادر المعلومات، واشتركت مخرجات ثورة المعلومات، والتقنية والاتصالات، في تطوير أسلوب العمل الإداري، الذي كان يعتمد على نهج التجربة والعشوائية، في صنع القرارات الإستراتيجية.

وقد ساهمت الإدارة العلمية، وأنظمة المعلومات الإستراتيجية، بشكل كبير في تحقيق المزايا والدعم وحل مشاكل القرارات الإستراتيجية.

ولتسليط الضوء على أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول الأول؛ مفهوم وأهمية وخصائص القرارات الإستراتيجية، واحتوى الثاني؛ على دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، واشتمل الثالث؛ على أدوات ونماذج صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.



### المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص القرار الاستراتيجي

يلعب القرار الاستراتيجي دوراً هاماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتي يسعى متخذي القرارات والاستراتيجيين تحقيقها، كما أنه يتم صناعة هذه القرارات، بموجب الأهداف التي تحددها المؤسسة، ويعد القرار الاستراتيجي، أحد الحلقات المهمة، في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي، التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي، أفضل هذه البدائل، من وجهة نظر إدارة المؤسسة، ويتم اختياره والعمل بموجبه للفترة المستقبلية، لتحقيق ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المؤسسة، نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

ولمعرفة الإطار العام لمفهوم القرار الاستراتيجي، تم تقسيم هذا المبحث؛ إلى ثلاث مطالب، تناول الأول؛ مفهوم القرار الاستراتيجي، وخصص الثاني؛ لدراسة أهمية القرار الاستراتيجي، في حين ناقش الثالث مميزات القرار الاستراتيجي.

### المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي

قبل تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي، يجب التأكيد على أن مفهوم كلمة قرار، لا يتغير بتغير نوع القرار، وعليه من الأهمية بمكان تحديد مفهوم القرار أولاً، ثم تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي.

**أولاً- تعريف القرار:** كلمة قرار؛ يعني البت النهائي، والإرادة المحددة، لصانع القرار، بشأن ما يجب، وما لا يجب فعله، للوصول بوضع محدد، إلى نتيجة محددة ونهائية<sup>1</sup>.

والقرار بمفهومه البسيط؛ يعني التوصل إلى حل لمشكلة قائمة، أو مواجهة مواقف محتملة الحدوث، أو لتحقيق أهداف مرسومة<sup>2</sup>.

وفي العديد من المصادر، والمؤلفات الإدارية المتخصصة، نجد أن مفهوم القرار ينطلق من المفهوم السابق مع بعض الاختلافات الشكلية، التي نادت بها النظريات التنظيمية المتعاقبة، انطلاقاً من النظرية الكلاسيكية وانتهاءً بالنظريات الحديثة، والتي ذهبت غالبيتها، إلى وصف القرار على أنه عملية الاختيار بين بدائل مختلفة ومتعددة، لتحقيق هدف ما، أو بعبارة أخرى؛ هو عملية اختيار وترجيح أحد البدائل، الذي بموجبه، يمكن الوصول إلى ما هو مطلوب عمله، لمواجهة موقف معين، من المواقف التي تعترض عمل متخذ القرار.

وكلمة قرار في اللغة؛ تعني ما استقر عليه الرأي؛ من الحكم في مسألة ما، وقرر، يقرر، تقرير الشيء، عقد العزم على فعله<sup>3</sup>.

أما المعنى الإداري للقرار؛ فإن معظم التعاريف الإدارية، تشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات؛ هي عملية مرادفة للإرادة، لأن المدير يمارس جميع أعماله، ووظائفه الإدارية، عن طريق إصدار قرارات مختلفة، تتناسب مع

<sup>1</sup> - مصطفى شوايش، الإدارة (مفاهيم، وظائف، تطبيقات)، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن، 1993، ص 245.

<sup>2</sup> - علي بن عابد، بلحسين البليش، القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 398.

<sup>3</sup> - نادية أيوب، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 12.



الحالات والظروف، وبذلك يمكن القول؛ أن عمل المدير الحقيقي، هو قيامه باتخاذ القرارات، في مجالات العمل المختلفة، وأن هذه السلطة، هي التي تميز المدير، عن غيره من أعضاء المؤسسة، وبالتالي فالقرار هو جوهر العملية الإدارية.<sup>1</sup>

وأكد سيمون؛ أن اتخاذ القرارات، هو قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تكون مستمدة، من منطق سيكولوجية الاختيار الإنساني، ويضيف بأن عملية اتخاذ القرار، هي بمثابة عملية البحث عن حل وسط للمشكلة المطروحة.<sup>2</sup>

ويعرف القرار أيضا على أنه؛ مسار فعل يختاره متخذ القرار، باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه، لإنجاز الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إلى تحقيقها،<sup>3</sup> وقد عرف أيضا على أنه؛ وسيلة اختيار مدرك وواع، لأحسن البدائل المتاحة، محققا لأكبر عائد، وأقل تكلفة، أو محققا للأهداف المطلوبة.<sup>4</sup>

وتجدر الإشارة؛ إلى أن القرارات المتخذة، في أي مؤسسة، تمثل سلسلة متصلة مع بعضها، حيث أن كل قرار، يسبقه قرار متخذ، من طرف أفراد آخرون في المؤسسة، فالقرارات التي تصدر عن المستويات العليا في المؤسسة، تتبعها قرارات تصدر عن المستويات الإدارية الأدنى، إلى أن يتم تحقيق الأهداف المرسومة، والتي تمثل المحصلة النهائية لجهود متكاملة، من الأفكار، والمعلومات، والآراء، والدراسة، والنقاش، والتي تتم في المستويات الإدارية المختلفة، وتعم كل أنحاء المؤسسة، ليكتمل العمل التنفيذي فيها، وبهذا الشكل ينظر إلى القرارات، التي تتخذ في المؤسسات، على أنها جهد جماعي، وليس نتيجة جهد فردي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>2</sup> - Simon H, A, **Administration et processus de décisions**, édition Economica, Paris, 1983, p 325.

<sup>3</sup> - كنعان نواف، **اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق**، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 89.

<sup>4</sup> - مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القيروني، **المفاهيم الحديثة في الإدارة**، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 1997، ص 217.

<sup>5</sup> - Elbing Alver, **Behavioral decisions in organizations**, USA Scott, Foresman and company, 1978,p412.



ويمكن تعريف القرار؛ بأنه الخيار الذي يبادر المسيرون إلى اتخاذه، بعد تحليلهم وتقييمهم للبدائل المتاحة أمامهم، وضمن موقف، أو مواقف معينة<sup>1</sup>، كما أنه ذو صلة تفاعلية متكاملة، بين المتغيرات الذاتية للبناء التنظيمي، والسلوكي للفرد من ناحية، وبين المتغيرات البيئية الخارجية من ناحية أخرى<sup>2</sup>، وهو أيضا عملية اختيار أنسب، وليس أمثل البدائل المتاحة، أمام صانع القرار، لإنجاز الهدف، أو لإيجاد الحل المناسب للمشكلة.<sup>3</sup>

بعد عرض مختلف التعاريف المرتبطة بمفهوم القرارات، يمكن تأييد التعاريف التي نصت على أن الاختيار يكون لأنسب البدائل، وليس لأفضلها.

وكذلك التعاريف التي أشارت، إلى أهمية التكلفة في اتخاذ القرار، لما تحتويه من جوانب تبرير التكلفة، وربطها بالعائد المحقق من القرار المتخذ، وعليه يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرار، على أنها تلك العملية المرنة، لاختيار البديل، أو البدائل المناسبة، بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة، أو المسألة، ويكون ذلك بناء على ما هو متوفر من المعلومات، ذات العلاقة لموضوع القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار، الفترة الزمنية، والتكلفة الناجمة عن تحصيل المعلومات، وهذا بهدف الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة المتوقعة، لتحقيق الهدف المطلوب إنجازه، في ظل كل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

**ثانيا- أنواع القرارات:** المدير وأثناء ممارسته لعمله اليومي، يتخذ العديد من القرارات، التي تختلف باختلاف الوضع الذي يكون فيه، ويختلف أثرها على المؤسسة ككل، فمن القرارات ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد ومركب، وعلى هذا فقد حاول العديد من المهتمين بهذا المجال، تصنيف القرارات وفق عدة معايير وأسس، والشكل رقم (3-1) يوضح هذه المعايير والأسس، وكذا أنواع القرارات الممكنة.

**1- حسب قابليتها للبرمجة:** ويمكن تصنيفها حسب هذا الأساس، إلى قرارات قابلة للبرمجة، وقرارات غير قابلة للبرمجة، والقرارات المخططة سلفا، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية، أين يتم تحديد أساليب، وطرق، وإجراءات، حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفا، حيث لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير، ومن أمثلة ذلك، تحديد رواتب موظف جديد، أو منح عطلة، أو إرسال طلبية من المورد وغيرها، حيث توضح مسبقا، الإجراءات الخاصة بكل حالة، من واقع اللوائح المعمول بها، في مجال إدارة الأفراد والمشتريات وغيرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص 167.

<sup>2</sup> - خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2003، ص 241.

<sup>3</sup> - Simon, H, A, op-cit, p325\_326.

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 142.



أما بالنسبة للقرارات غير المبرجة؛ فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة، لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير، إلى جانب الحصول على حد كاف من المعلومات، وربما تحمل تكاليف إضافية، وتبذل المؤسسات جهداً كبيراً، لتحويل القرارات غير المبرجة، إلى أخرى مبرجة، اعتماداً على الخبرات المتراكمة من دراستها، وتنفيذها.<sup>1</sup>

## 2- حسب درجة توفر المعلومات: وهنا يمكن التمييز، بين ثلاثة أنواع من القرارات هي:<sup>2</sup>

أ- **القرارات في حالة التأكد:** وهي القرارات؛ التي تتخذ في ظروف التأكد التام؛ من طبيعة المتغيرات والعوامل المؤثرة، في عملية صنع القرارات، بالتالي آثار القرار، ونتائجه، تكون معروفة بصورة مسبقة.

ب- **القرارات في حالة المخاطرة:** وهذه القرارات؛ تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار، أن يقدر الظروف، والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها.

ج- **القرارات في حالة عدم التأكد:** وهي قرارات؛ غالباً ما تتخذها الإدارة العليا، عند تحديد أهداف المؤسسة، وسياستها، ويصعب على الإدارة، تحديد الظروف المتوقعة وجودها أو حدوثها، بسبب عدم توفر معلومات كافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

## 3- حسب المستويات الإدارية: ويعد هذا التصنيف؛ من أهم التصنيفات، التي تداولها المختصون، حيث تقسم القرارات، حسب المستويات الإدارية، إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>3</sup>

أ- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات؛ التي تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي، طويل الأجل على المؤسسة، وتعتبر ركيزة الإدارة الإستراتيجية، وأداة الإدارة العليا، في تحديد الأهداف طويلة الأجل، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمؤسسة، كموقعها، وهيكلها، وخطوط الإنتاج فيها، وكذا إمكانيات التوسع، أو الاندماج، وغيرها.

ب- **القرارات الوظيفية:** من اختصاص الإدارة الوسطى، فهي تختص بالمجالات الوظيفية، الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية، وعلى كل مسؤول، عن إحدى هذه المجالات الوظيفية، أن يحدد مساهمة مجاله، في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 143.

<sup>2</sup> حسن علي مشرفي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 35.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 27.



**ج- القرارات التشغيلية:** من اختصاصات الإدارة التنفيذية، وهي بمثابة تجزئة للقرارات الإستراتيجية، إلى عدة مراحل زمنية قصيرة الأجل، ويغلب عليها طابع المرحلية، في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، وتتميز بالتكرار كذلك، فالإدارة التشغيلية؛ تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة إليها، من الإدارة الوسطى، وذلك بإصدار التوجيهات، والقرارات التفصيلية، عن كيفية، وموعد، ومكان التنفيذ، للقائمين على ذلك، وكل ما يتعلق بأساليب الإشراف، والرقابة على العمليات، وتوزيع الموارد المتاحة، على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.

**4- القرارات حسب وظائف المؤسسة:** ويمكن تقسيمها إلى؛ قرارات متعلقة بالإنتاج، قرارات خاصة بالموارد البشرية، قرارات خاصة بالتمويل، قرارات خاصة بالتسويق، وغيرها.<sup>1</sup>

**5- حسب التصنيف الشكلي للقرارات:** ويمكن تقسيمها إلى؛<sup>2</sup>

**أ- القرارات الأساسية والروتينية:** والقرارات الأساسية؛ تعنى بمعالجة المشاكل المعقدة، وتتطلب اهتماما خاصا، ولا تتكرر باستمرار، ويغلب عليها الصفة الدائمة، والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، أما القرارات الروتينية؛ فهي التي تتكرر باستمرار، وتظهر عادة في الأعمال غير الفنية، ولا تحتاج إلى دراسة، وتحليل وجهه ذهني لاتخاذها.

**ب- القرارات التنظيمية والفردية:** فالقرارات التنظيمية؛ تتعلق مباشرة بعمل المؤسسة، ونشاطها، وتتخذ من قبل المدير، من خلال سلطته، كمسؤول إداري في تلك المؤسسة، وليس بصفته الشخصية، أما القرارات الفردية؛ فهي تلك القرارات، التي تعبر عن المدير كفرد، وليس كمسؤول في المؤسسة.

**ج- القرارات المخططة وغير المخططة:** فالقرارات المخططة؛ تقوم بإتباع برنامج محدد، ثم تصبح بعد فترة، ذات طبيعة روتينية متكررة، يمكن تقريرها بشكل فوري وتلقائي، واتخاذها لا يحتاج إلى جهد وإبداع فكري، ويفضل أن تقوم بتنفيذها المستويات الإدارية الدنيا، أما القرارات غير المخططة؛ فتتميز بأنها ذات طبيعة هامة معقدة، وتعالج حالات جديدة، ذات آثار بعيدة عن المؤسسة، وتتطلب جهدا فكريا، ووقتا كافيا، لجمع المعلومات، والسرعة في صنع القرار.

<sup>1</sup> - يوسف حسين عاشور، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الإسلامية، منشورات قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 1995،

ص 06.

<sup>2</sup> - حسن علي مشرقي، مرجع سابق، ص 36.



## 6- حسب التصنيف القانوني: وهنا يمكن تقسيم القرارات إلى عدة أنواع نذكر منها؛<sup>1</sup>

- أ- مدى عمومية القرار: هناك قرارات عامة ملزمة، تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، مثل إصدار التشريعات واللوائح، وأخرى قرارات فردية، كالقرارات المتعلقة بالتعيينات الوظيفية، والترقيات، والفصل وغيرها.
- ب- تكوين القرار: هناك قرارات بسيطة، كتعيين موظف واحد، وأخرى قرارات مركبة، تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة، وتتم على مراحل، كإجراء مناقصة مثلاً.

ج- أثر القرار على الأفراد: هناك قرارات ملزمة، وتنفيذها واجب، وهناك قرارات؛ ليس لها صفة الإلزام، وهي بمثابة النصائح، لا يلتزم التقيد بها.

د- قابلية القرار للإلغاء أو التعويض: فمن القرارات؛ ما يمكن معارضته، أو المطالبة بإلغائه، أو تعويضه بقرار آخر، كقرار تعيين العاملين، أو فصلهم، ومنها ما لا يخضع للمعارضة، والإلغاء، كالأعمال التنظيمية، التي يصدرها مجلس الإدارة.

وتجدر الإشارة؛ إلى أن هناك أنواع أخرى للقرارات، يمكن أن نذكر منها:

حسب بعدها الزمني؛ يمكن أن نفرز بين القرارات قصيرة الأجل؛ وهي التي تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً، والقرارات طويلة الأجل؛ وهي التي تمتد إلى فترة طويلة نسبياً في حياة المؤسسة.

ويمكن تصنيف القرارات، إلى قرارات إستباقية، وقرارات رد فعل، والقرار الإستباقي؛ هو قرار يتم صناعه، تحسباً وتوقعاً لتغيير خارجي، أو ظروف أخرى، وذلك تفادياً ومنعاً لتطور المشكلات، أما قرار رد الفعل؛ فهو يتخذ استجابة لتغيرات خارجية طارئة.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح أسس وأنواع القرارات:

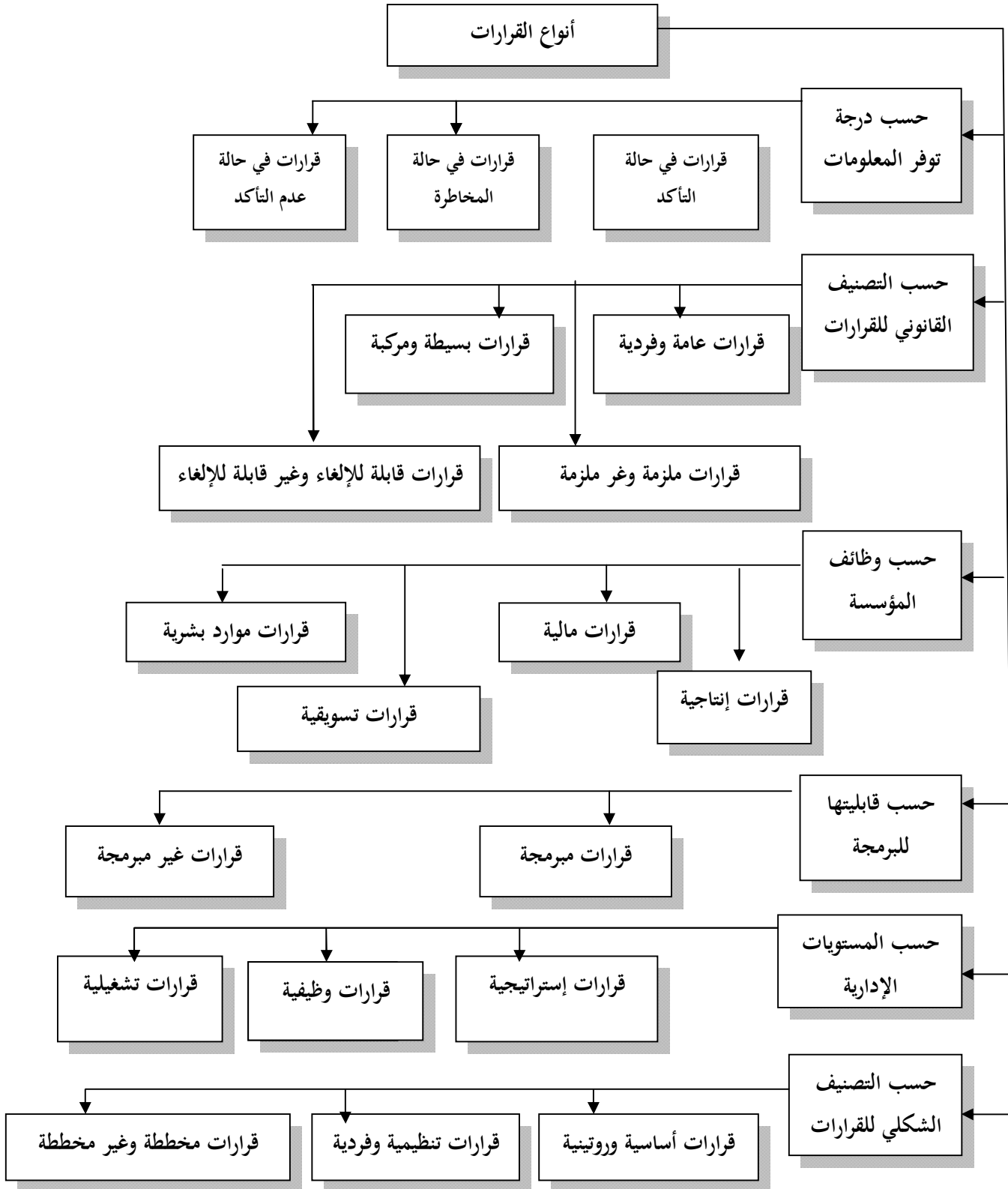
<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص228.





الشكل رقم (3-1): يوضح أسس وأنواع القرارات



المصدر: من إعداد الباحث.



**ثالثاً- تعريف القرار الاستراتيجي:** حظي تعريف القرار الاستراتيجي، باهتمام الكثير من المفكرين، والباحثين في الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به، بسبب اختلاف مداخل دراسته، من قبل كتاب الإدارة، ويتفق الكثير من المؤلفين، على أن تعريف القرار الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار، الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة، للوصول إلى أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

وتعرف القرارات الإستراتيجية أيضاً؛ بأنها تلك القرارات، التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة، من خلال التجاوب، والتوافق بين هذه القرارات، ومتطلبات البيئة.<sup>2</sup>

كما أن القرار الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار، الذي يتناول المتغيرات طويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المؤسسة، أو ذات التأثير المركزي المهم، في استمرار ونجاح المؤسسة، ويمثل نوعاً خاصاً لاتخاذ القرارات الإدارية، في ظل عدم التأكد.<sup>3</sup>

وتعرف القرارات الإستراتيجية بأنها؛ قرارات تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المؤسسة، وأن قيمتها وتأثيرها، يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا، تكون عالية الأهمية، وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً، ومتميزاً، وتستعين بالخبراء والمستشارين، في حل المشكلة، لضمان صنع القرار السليم، والفاعل.<sup>4</sup>

وتوصف القرارات الإستراتيجية، بأنها قرارات بعيدة المدى، في محتواها وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية، وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار، كل احتمالات الموقف وعواقبه.<sup>5</sup>

كما تعرف القرارات الإستراتيجية بأنها؛ القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية، واتجاهها العام، في ضوء المتغيرات المتوقعة، وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمؤسسة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوزيع المصادر وتحدد فاعلية المؤسسة.<sup>6</sup>

كذلك تعرف بأنها؛ قرارات استثنائية، يتم صناعتها في المدة الزمنية الحالية، ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المؤسسة، خلال المرحلة الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المؤسسة، من

<sup>1</sup> - Glueck, w, f and jauch, l, R, **Business policy and strategic management**, 4th, Ed, New York, Mc Graw - Hill international Book, coins , 1979,p 185.

<sup>2</sup> - رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدى، العدد 10، بغداد، العراق، 1999، ص 114.

<sup>3</sup> كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 76.

<sup>4</sup> - محمد عبد الفتاح ياعني، هاني يونس خاشقجي، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 1989، ص 39.

<sup>5</sup> - وصال نجيب الغزوي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العراق، 2001، ص 63.

<sup>6</sup> - رائد عبد الخالق عبد الله، مرجع سابق، ص 114.



خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية، والخارجية.<sup>1</sup>

ويعرف القرار الاستراتيجي بأنه؛ اختيار إبداعي، دقيق وحر نسبياً، في ظل القيود المفروضة، في أعلى مستويات المؤسسة، للبدل الاستراتيجي الأنسب، من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، بعد المفاضلة المتدبرة، والحذرة، والداعية لها، للوصول إلى تحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، تتعلق بما تريد المؤسسة، أن يكون عليه مركزها في المستقبل.<sup>2</sup>

وعلى أساس ما تقدم؛ يتضح بأن القرارات الإستراتيجية، هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق هدف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الإستراتيجية، إلا أن معظم التعريفات تتفق، في كون أن القرارات الإستراتيجية، ذات أهمية كبيرة، تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة، وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية، والعلمية والتقنية، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية وإدارية، مدركة تماماً ماذا سيؤدي عملها في المستقبل، والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها، والاستفادة من المعلومات المستنبطة منها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

هذا وتتميز القرارات الإستراتيجية بأنها؛ تتعلق بالمدى الطويل، الذي قد يمتد ليشمل كامل فترة حياة المؤسسة، وأنها غير متكررة، فتسير المؤسسة عليها لفترة طويلة نسبياً، كما أنها تتخذ في المستويات الإدارية العليا، والمتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة، والمدير العام، ومساعديه، كما أنها حتمية لا مفر من اتخاذها، وتعلق بالمؤسسة ككل، وتتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة، وبيئتها الخارجية، كما أنها إبداعية أي تهدف إلى إعطاء إجابة جديدة، لسؤال أو قضية جديدة، وتعبر عن استجابة الظروف الداخلية، للبيئة الخارجية وتطوراتها، بالإضافة إلى أنها؛ تتضمن إحداث تغيير جذري في السياسات، والإجراءات، والأساليب.

<sup>1</sup> - رائد عبد الخالق العبيدي، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة

بغداد، العراق، 1998، ص 178.

<sup>2</sup> - عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 50.



### المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية، جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية، في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا وحظي القرار الاستراتيجي، باهتمام استثنائي في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة، من مواصلة أنشطتها الإدارية، بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

وتعد قدرة المؤسسة، على الاستمرار بفعاليتها، ونشاطاتها، على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها، على أكمل وجه، لتحقيق الأهداف المرجوة.<sup>2</sup>

وتكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية.<sup>3</sup>

كما أنه يكتسب أهمية كبيرة، كونه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويكون تأثيره شاملا على مستوى المؤسسة ككل، لكونه يتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.<sup>4</sup>

وتتضح أهمية القرار الاستراتيجي، بأنه قرار انتقاء إستراتيجية، من بين استراتيجيات بديلة، تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل، ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات، والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقييم الاختيارات وفق معايير علمية، والاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.<sup>5</sup>

وبغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة، فلقاراتها الإستراتيجية المتخذة، أثر بالغ لا يقتصر عليها فقط، بل يتعداها في أحوال كثيرة، للتأثير على الاقتصاد الوطني بأكمله، ونتيجة ما للقرارات من أهمية بصفة عامة، وما للقرارات الإستراتيجية بصفة خاصة، نجد أن اتخاذها يتطلب قدرا كبيرا من الدقة، والقدرة الفائقة، على توقع أحداث المستقبل، والتنبؤ بمجريات الأمور، بما يؤدي في النهاية إلى النجاح في تنفيذ تلك القرارات، وتحقيق أهداف المؤسسة في الاستمرار والنمو في السوق.<sup>6</sup>

وتكتسب القرارات الإستراتيجية أهميتها البالغة، من موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج، أو إنتاج منتج جديد، أو فتح أسواق جديدة، ومن كونها تتعلق بما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتكمن أهميتها أيضا فيما يمكن أن تحققه من النتائج الاقتصادية والمالية، وفي تمكين المؤسسة في التأثير في بيئتها، على المدى البعيد، بدلا من الاستجابة السلبية كما يحدث فيها، الأمر الذي يمكن النظر إليه باعتباره محصلة طبيعية

<sup>1</sup> - حسين عجّالان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 73.

<sup>2</sup> - حسين عجّالان حسن، مرجع نفسه، ص 73.

<sup>3</sup> - سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ط 1، الأردن، 1997، ص 113.

<sup>4</sup> - زمهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 53.

<sup>5</sup> - حسين عجّالان حسن، مرجع سابق، ص 74.

<sup>6</sup> - سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، مكتبة عين شمس، ط 11، القاهرة، مصر، 1996، ص 488.



للتفاعل البيئي، وبذلك تتمكن المؤسسة، من أن تحسن استغلال الفرص المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية، بما يخدم مصالح المؤسسة.<sup>1</sup>

وللتأكيد على أهمية القرارات الإستراتيجية، يمكن أن نشير إلى الدراسة التي قام بها (اليونيتايد)<sup>2</sup>، والتي قارن فيها بين بعض المؤسسات العاملة في مجالات الكمبيوتر، ومتاجر التجزئة، وفي استنتاجاته أشار إلى أنه على مدى عشرين سنة، نجحت إحدى مؤسستين، كانتا متساويتين في السوق بداية الفترة، وفشلت الأخرى، ويعود السبب إلى تبني المؤسسة الأولى، لقرارات إستراتيجية أفضل، فالمؤسسات الناجحة في رأيه، هي تلك التي لها رؤية صائبة، عن الأمور والمسائل المستقبلية، وبالتالي لا يعد وجود عيوب في حجم المؤسسة، أو مواردها المالية سببا في الفشل، وإنما يرجع الفشل، إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

وتجدر الإشارة في الأخير، أن نجاح صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، يعود على المؤسسة بزيادة الأرباح، وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما أن للقرار الاستراتيجي، دور مركزي، وجوهري، للتأثير في حياة المؤسسة، ومخرجاتها، التي تؤثر فيما يعد على العاملين فيها.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: خصائص القرار الاستراتيجي

تصنع القرارات الإستراتيجية، وتتخذ في ظروف استثنائية، نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة.<sup>4</sup>

وتتطلب صناعة هذه القرارات، استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارة الإبداعية، للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صنعها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها، هذا مع الأخذ في الحسبان، كل المتغيرات الموضوعية، وغير الموضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة، لغرض خلق موازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صنعها. وتتميز القرارات الإستراتيجية، بخصائص معينة، تميزها عن باقي القرارات، التي تصنعها، وتتخذها المؤسسة، وهي كالتالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سيد الهواري، مرجع نفسه، ص 489.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> عبد الغفار عمر أعراف، إدارة المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، المعهد العالي للدراسات الدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص 37.

<sup>4</sup> -Boseman Clenn and Phatak Arvind, **Strategic management**, text cases 2nd ed, New York, 1989, PP10-14.

<sup>5</sup> - منصور محمد اسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة البصرة، العراق، 1997، ص ص 14 - 15.



**أولاً- المستوى التنظيمي:** تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية، من حيث صياغتها، وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة، وبممتلك رأس الهرم التنظيمي، القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح، ولديه الإمكانيات على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع الإدارات الأخرى في المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، واعتباره من الوسائل المهمة، التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة، وبلورة القرارات، مما يسهل المضي في تطبيقها، والإشراف على تنفيذها.

**ثانياً - التأثير الزمني:** نتائج القرارات الإستراتيجية، لها تأثيرات بعيدة المدى، سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة ككل، ويتطلب العمل في هذا السياق، لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله، يمكن أن تحقق المؤسسة، قفزة نوعية، ومتميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة في سوق معينة.

**ثالثاً- التوجه المستقبلي:** تقوم القيادة العليا في المؤسسة، بمسح ميداني، والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة، عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي، وتحليل البيئة الخارجية، بهدف اقتناص الفرص، ومحاولة مواجهة التهديدات، ومواءمتها لعناصر القوة والضعف، داخل البيئة الداخلية للمؤسسة، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قرار، له تأثير على مستقبلها، وتتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المؤسسة، من تحويل نفسها من المرحلة الآنية، إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

**رابعاً- تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة:** تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية، تخصيص الموارد البشرية، والمادية، والمالية، المتوفرة لدى المؤسسة، وتوزيعها على أقسام المؤسسة، لإنجاز المهام الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها، وتنسيقها بما يسهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات، من قبل الأقسام.

**خامساً- تضمين قيم ومعتقدات الإطار المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة:** حيث تتأثر القرارات الإستراتيجية، بالقيم والمعتقدات، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية، والمادية داخل المؤسسة وخارجها. وينظر إلى القرارات، على أنها انعكاس لمواقف، ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة، والتأثير الكبير على المؤسسة.

**سادساً- تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا:** حيث تعد عملية تثبيت الأهداف، من قبل الإدارة العليا داخل المؤسسة، وقيامها بصنع القرارات الإستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف، والخطط الفرعية، لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما، لتلك الإدارات عند صناعتهم للقرارات، التي يجب أن تتناسب، وتتماشى مع أفكار القيادة العليا، كما يجب التفكير دائما بأن الأهداف الإستراتيجية، هي الغايات التي تؤمن المؤسسة، بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها، وإداراتها لغرض تحقيق الرسالة الأساسية للمؤسسة، حيث تعد الأهداف؛ المخطات الأخيرة، لكافة وظائف الإدارة، التنظيمية، والتخطيطية، والرقابية.



سابعاً- التوجه نحو النظام المفتوح: عملية التطور والمنافسة، يتطلب من المؤسسة، التوجه إلى بيئتها الخارجية، إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمؤسسة التي تريد أن تحافظ على نجاحها، في الأجل البعيد، يجب أن تأخذ في الحسبان، وهي تصنع قراراتها، تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الأطراف ذات المصلحة، من منافسين وموردين، وعملاء، وحكومة، وغيرهم.

وتتميز القرارات الإدارية عموماً، بمجموعة من الخصائص، يمكن ذكر أهمها:<sup>1</sup>

- 1- تتصف عملية صنع القرار بالواقعية، للوصول إلى الحد المعقول، وليس للحد الأقصى؛
- 2- تتأثر عملية صنع القرار، بالعوامل الإنسانية، الناتجة عن سلوكيات الفرد، الذي يقوم بصنع القرار، أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها؛
- 3- عملية صنع القرار هي عامة، لأنها تشمل معظم المؤسسات، على اختلاف أنواعها، وتتضمن جميع المستويات، والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة؛
- 4- تتأثر عملية صنع القرار، بالعوامل البيئية المحيطة بها، الداخلية والخارجية، وتتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، أي تمر من مرحلة إلى أخرى باستمرار؛
- 5- تتكون عملية صنع القرار بمجموعة من الخطوات المتتابعة.

والجدول رقم (3-1): يوضح خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية

| الخصائص             | القرارات الإستراتيجية  | القرارات الإدارية   |
|---------------------|------------------------|---------------------|
| طبيعة القرار        | غير روتينية غير مهيكلة | روتينية مهيكلة      |
| نطاق القرار         | شاملة                  | جزئي                |
| أفق القرار          | بعيدة المدى            | قريبة ومتوسطة الأمد |
| التكلفة والموارد    | مرتفعة                 | قليلة               |
| كمية المعلومات      | كبيرة                  | تحددها المشكلة      |
| مصدر المعلومات      | داخلي وخارجي           | داخلي               |
| دقة المعلومات       | محدودة                 | دقيقة (لتكرارها)    |
| نسبة الإبداع والرشد | كبيرة                  | اعتيادية            |
| بناء الخطوات        | غير مبرمجة             | مبرمجة              |
| نسبة التأكد         | عدم التأكد             | تأكد نسبي           |

<sup>1</sup> - عبد الغفار عمر أعراف، مرجع سابق، ص 54-55.



|                       |                               |                         |
|-----------------------|-------------------------------|-------------------------|
| ندرة القرار           | نادرة                         | اعتيادية                |
| مجال الاهتمام         | متنوع                         | محدود                   |
| الظروف البيئية        | متغيرة                        | مستقرة                  |
| درجة السرية           | عالية                         | منخفضة                  |
| متخذ القرار           | الإدارة العليا (الإستراتيجية) | الإدارة الوسطى          |
| تحقيق الأهداف         | شاملة متنوعة                  | مفردة أو أكثر           |
| من حيث القوة والمرونة | مرن                           | قطعي وحاسم              |
| أبعاد القرار          | متعددة                        | محدودة                  |
| المشاركة              | جماعية                        | فردية                   |
| المناقشة              | ذات طبيعة جدلية               | لا تخضع للمناقشة والجدل |
| نسبة المركزية         | مرتفعة                        | منخفضة                  |
| درجة التعقيد والوضوح  | كبيرة/ محدودة                 | محدودة/ كبيرة           |
| من حيث التنسيق        | مترابطة                       | مجزئة                   |
| درجة التكيف والتأقلم  | متأقلمة بدرجة كبيرة           | متأقلمة بدرجة متوسطة    |
| شخصية متخذ القرار     | مثالية                        | نظامي طبيعي             |

المصدر: عبد الغفار عمر أعراف، مرجع سابق، ص 46.

وتجدر الإشارة في ختام المبحث الأول، إلى أن نظرة الفكر الإداري الكلاسيكي للقرار الرشيد، تقوم على فرضية، أن المدير يحاول تحقيق الأمثل والأفضل، من خلال اتخاذه لقراره، بعد دراسة دقيقة، وشاملة للبدائل المتاحة، وفق أسس علمية، ومعايير اقتصادية، فالقرار الرشيد، وفقاً لأصحاب الفكر الكلاسيكي، هو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى، من تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 16.





ولتحقيق القرار الرشيد على هذا النحو، يفترض أن يكون لدى المسير ما يلي:<sup>1</sup>

1- معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة؛

2- معرفة كاملة بنتائج كل بديل؛

3- منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج؛

4- مقدرة حسابية لمقارنة النتائج وتقرير ما هو أفضل.

ومن هنا يؤكدون على صعوبة، بل واستحالة تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات، لوجود عدة عقبات وعوائق، تقف حائلا دون تحقيق الرشد الكامل، ومن بين أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

1- محدودية المعلومات المتاحة، وقدرة الفرد على استيعابها، ومدى توفر قنوات الاتصال، لنقل المعلومات إلى

متخذي القرارات؛

2- الضغوط الناشئة عن الدوافع، والقيم الشخصية، أو تلك التي تنشأ بسبب ولاء الشخص، لمجموعة عمل

معينة، قد تتعارض أهدافها، وأهداف المؤسسة؛

3- مستوى المهارات، والمواقف اللاشعورية، والتي تحدد أداء الفرد.

أما مدرسة اتخاذ القرارات، فيرى روادها، أن مفهوم الرشد الكامل في اتخاذ القرارات، مفهوما نسبيا، ونسبية الرشد هنا، ناتجة في رأيهم، عن تأثير العوامل المحيطة بالمؤسسة، والتي يصعب على متخذ القرار، السيطرة والتأثير عليها بالكامل.

وعليه فهم يؤكدون، على أنه مهما حاول متخذ القرار من جهد، للوصول إلى قرارات كاملة الرشد، فإنه لن ينجح، إلا في التوصل إلى قرارات محددة الرشد، من خلال نموذج الرشد المحدود، الذي يتوقف فيه متخذ القرار عن البحث، بمجرد التوصل إلى بديل معقول، يقتنع أنه مناسب، على الرغم من احتمال، وجود بدائل أفضل،<sup>3</sup> وسبب اكتفاء متخذ القرار بالبديل المعقول، يرجع إلى التالي:<sup>4</sup>

1- أن القرار الأمثل، في فترة زمنية معينة، قد لا يبقى كذلك، في فترة زمنية أخرى.

2- أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار، قد تكون كثيرة، وأن اختياره لأحدها، يتوقف على إمكانياته،

وقدراته لدراساتها جميعا، وتحديد نتائجها، وتوفير الوقت اللازم لذلك.

<sup>1</sup> - حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 146.

<sup>2</sup> مهدي زويلف، علي العضايلة، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 1999، ص 76.

<sup>3</sup> حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، مرجع سابق، ص 146.

<sup>4</sup> كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 19.



3- مواجهة متخذ القرار، الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية، التي لا يستطيع السيطرة عليها، ولا يملك المعرفة بها، أو القدرة على التنبؤ بها.

4- وبالنسبة لمتخذ القرار الاستراتيجي، يرى البعض أن اتجاه المدرسة الكلاسيكية هو الأفضل، وحثهم في ذلك؛ أنه لا توجد معايير معينة للحكم على جودة القرار، أو أنه لا توجد درجة واحدة للرضا، عند كل مدير، وعليه لا يمكن تحديد درجة الرضا، التي يمكن أن تحقق الرشد في القرار الاستراتيجي، وفي المقابل نجد أن هناك من يؤيد اتجاه مدرسة اتخاذ القرارات، وحثهم في ذلك أنه الاتجاه العلمي والواقعي.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي

تعد المعلومات من الموارد الأساسية، التي تدعم المؤسسة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياة في المؤسسة، وسر من أسرار نجاحها، ونموها، واستمرارها، ويجب أن تبحث إدارة المؤسسة، عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الإستراتيجية، وكذا ميزات التنافسية.

ولأهمية هذا المبحث، تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، خصص الأول؛ إلى هيكل صنع القرار وعلاقته بالمعلومات، وتناول الثاني؛ المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي، أما الثالث؛ فيشمل مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي.

### المطلب الأول: هيكل صنع القرار وعلاقته بالمعلومات

يتأثر القرار وعملية صنعه، بهيكل صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ، وتحليل هيكل صنع القرار، يتطلب الإجابة عن التساؤلات التالية:<sup>2</sup>

أولاً- ما هي المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار الاستراتيجي؟ وهل يعمل بمفرده، أو يعمل في إطار مؤسسة؟ هل يتشارك مع أفراد آخرين في اتخاذ القرار؟

ثانياً- من يصنع قرارات المؤسسة الإستراتيجية؟ حيث نفرق بين صنع القرار الرسمي، وصانع القرار الفعلي.

ثالثاً- كيف يتم الاتصال؟ وما هو شكل نظام الاتصال داخل المؤسسة، التي صنع القرار فيها. وكيف تم تبادل المعلومات، وإيصالها وتوظيفها من قبل صانع القرار؟

وتعد المؤسسة، التي أسست ووطرت في ترتيبها وأدوارها، والموارد المتاحة لها، هي الهيكل الذي عرفه تشارلز هيرمان ؛ بأنه ترتيب معين لمجموعة من الأدوار والموارد، داخل الوحدة المسؤولة، عن أي من مراحل حل

<sup>1</sup> - حامد أحمد رمضان بدر، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص 123.

<sup>2</sup> - سعد أبو دية، عملية اتخاذ القرارات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1990، ص 125.



المشكلة، أي أنه ترتيب للعلاقات بين الأفراد، والمسؤولين عن اتخاذ القرار، بصفة عامة فإن هياكل اتخاذ القرار، تكون جزءاً من البنيان التنظيمي للمؤسسة.<sup>1</sup>

وتم تقسيم المستويات الإدارية للمؤسسة، وطريقة وصول المعلومات إليها، وعملية توظيفها، كما يلي:

**1- مستوى الإدارة العليا " القيادة الإستراتيجية " في المؤسسة:** يتكون هذا المستوى؛ من عدد قليل جداً من الأفراد، ويكون مسؤولاً عن إدارة المؤسسة، وصياغة استراتيجياتها، وسياساتها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتجمع المعلومات في هذا المستوى، من مصادر خارجية أو داخلية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية.<sup>2</sup>

وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة، التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة، ضمن هيكل صناعة القرار، تكون مهارات معرفية، أكثر من المهارات التقنية، حيث يواجه مسيري اليوم، مهمة صنع القرارات الإستراتيجية، ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكل القرارات التقليدية، ولغرض مساعدتهم في مواجهة التحديات، في عملهم قام الباحثون؛ بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المؤسسة.

حيث أن هذه النماذج، يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:<sup>3</sup>

أ- الحصول على المعلومات، وانسيابها في المؤسسات (الاتصالات).

ب- استخدام تلك المعلومات في المؤسسات لصنع القرار.

وتكون الإدارة في مستوى القيادة، غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الإستراتيجية، في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:<sup>4</sup>

أ- معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها من مصادر داخلية.

ب- معلومات ذات أهمية كبيرة، ترتبط برؤية إستشرافية عن المستقبل.

ج- معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.

د- معلومات متعددة الأبعاد، وغير محددة، تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمؤسسة.

هـ- معلومات ذات نوعية خاصة، تستند على أحكام وحس، تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

<sup>1</sup> - Charles Hermann, **Decision structure and process influence of foreign policy**, Beverly Hills, Calif: Saq publication, 1978, p69-70.

<sup>2</sup> - رائد عبد الخالق عبد الله، مرجع سابق، ص 123.

<sup>3</sup> - رائد عبد الخالق عبد الله، دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار، مجلة المهدهد، العدد 09، العراق، 1999، ص120.

<sup>4</sup> - Lucy, T, **Management information system**, 4<sup>th</sup>. Ed, printed by Guernsey press, co.ltd, Great Britain, 1991, p292.



**2- مستوى الإدارة الوسطى:** يتمثل هذا المستوى؛ بمدراء الأقسام في المؤسسة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي، لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات، المتوسطة، والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى، معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كما ونوعا، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى.<sup>1</sup>

**3- مستوى الإدارة الدنيا:** ويتمثل في المشرفين على الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة، مع الأنشطة اليومية، قصيرة الأجل، ذات الطبيعة الفنية والروتينية، والتي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم، قرارا فنيا بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج بكفاءة عالية، وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي.<sup>2</sup>

وبناء على ما تقدم؛ تبدو مهمة القيادة الإستراتيجية، أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات الإستراتيجية، التي ينبغي أن تحقق حالة التوازن بين واقع المؤسسة، ومتطلبات بيئتها، ومستقبلها في ظل ظروف عدم التأكد، ويظهر جليا أن القرارات الإستراتيجية، لا تشبه القرارات الأخرى، حيث تشير إلى مستقبل المؤسسة، في الأمد البعيد،<sup>3</sup> كما أن صناعة القرار، عملية مرتبطة بوجود مشكلة، وهي تؤخذ غالبا بمعنى إيجاد حل للمشكلة، مما يضفي على صناع القرار الاستراتيجي، مسؤولية إضافية، نتيجة ارتباط ما سيحدث للمؤسسة، في كثير من الأحيان بنتائج قراراتهم، حيث يرتبط التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، بالقرارات ذات العلاقة، وتبرز أهمية القيادة المنسقة، والمسؤولة، والملتزمة، للقائد الاستراتيجي؛ إلى جانب قدرته على التأثير، في مجرى الأحداث، بالاتجاه الذي يجعل قراراته الإستراتيجية، تصب في صالح بناء، وتوسيع موارد، وقدرات المؤسسة.

### المطلب الثاني: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي

أشارت الكثير من الدراسات والبحوث العلمية، إلى وجود عوامل ومتغيرات، ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في بعض الدراسات، على بعض المتغيرات، وتركت الأخرى، كما لم يختبر بعض الباحثين، تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الإستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة، والقياس، واختبارها، من خلال معايير الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> -Stoner J, A,Elal, **Management**, 6<sup>th</sup>,Ed, printice-Hall, New-Delhi, 1996, p17,

<sup>2</sup>-Hunger.J. David, wheelen Thomas.L, **Strategic management business policy**, 7<sup>th</sup> Edition, New York ,prentice Hall, International Inc, 1998, p 213.

<sup>3</sup>-Thompson.Jhon, **L, strategic management laurenssand change**, 3<sup>Th</sup> ed, international Inc, New York, 1999, p101.



وقد تم تحديد أهم العوامل المؤثرة في صنع، وفعالية القرار الاستراتيجي، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوفرة لديهم، لأنها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة، ذات السمة الديناميكية، التي يعمل ضمنها، ومردوديتها هي انعكاس على حالة عدم التأكد البيئي.<sup>1</sup>

ويواجه مسيري المؤسسات اليوم، مهمة صعبة في صنع القرارات، ضمن بيئات مضطربة، ومتزايدة التعقيد، وإن التفكير في التخطيط السليم، لأي قرار، يعتمد بالدرجة الأولى، على دقة، ومصادقية المعلومات، وفي هذه الحالة، لا بد أن ترتبط إستراتيجية المعلومات، باختبار القرارات الرئيسية، والفرعية، ومسارات عمل المؤسسة في المستقبل.<sup>2</sup>

هذا وتتوقف كفاءة صنع القرارات، على دقة المعلومات، التي تصل إلى متخذي القرارات في المؤسسة، وكل حسب مستواه، ويتطلب من صانعي القرار، تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها، من أكثر من مصدر واحد، كذلك يؤدي زيادة المعلومات وتراكمها، إلى تقليل الفهم، وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

وقد ازدادت أهمية المعلومات، ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار، بسبب تعقيدات المؤسسات الحديثة، وتنوع أنشطتها، مع كبر حجمها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني، وتأثيره على الحياة عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن علاقة المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، وخاصة الإستراتيجية، تفوق العوامل الأخرى، في درجة التأثير.

كما تلعب المعلومات، دورا مهما في عملية صناعة واتخاذ القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية، التي تؤثر في إعداد خطط، وبرامج الأنشطة المختلفة للمؤسسة، وتمثل مصدرا رئيسيا، وشريانا حيويا لاستمرار المؤسسة.<sup>3</sup>

وتتعرض العديد من القرارات للإخفاق وال فشل، ولا تحقق أهدافها، بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة، التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف، في صناعة القرار، عند المقارنة بين القرار الفاعل، والقرار غير الفاعل، من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات، التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين "لوكاس" أن المعلومات هي البيانات، التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى، لصانع القرار، وقيمة حقيقية، يمكن تفعيلها في القرارات الحالية، والمستقبلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رائد عبد الخالق، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup> - Ross Joel.E, **Management by Information System**, N. Jersey Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, 1970, p07.

<sup>3</sup> - سعد عزيز جواد النداوي، نظام معلومات تقوي العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، 1988، ص 62.

<sup>4</sup> - Lucas Henry. G, **Information system concept for Management**, Graw - Hill Book co, N,Y, 1978, p 15.



وتبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ، استناداً إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن متخذ القرار، يواجه عنصر الضغط النفسي، بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره، لا يترك فترة زمنية لجمع المعلومات وتحليلها، كما هي في الظروف الاعتيادية.<sup>1</sup>

**أولاً- الأساليب المتبعة في صنع القرارات الإستراتيجية:** يمكن فهم عملية صناعة القرار الاستراتيجي، من خلال أسلوبين إداريين أساسيين هما:<sup>2</sup>

**1- أسلوب صناعة القرار،** قد يحتوي، أو لا يحتوي، على مجموعة من العمليات العلمية والرياضية.

**2- أسلوب صناعة القرار،** تعتمد على توزيع العملية، فهل القرارات تتم بواسطة الإدارة العليا، أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المؤسسة؟.

ولاحظ الباحثون؛ أن هناك سبعة مداخل، تلجأ إليها القيادة الإدارية في المؤسسة، لصنع القرارات وهي كما يلي:<sup>3</sup>

**1- تصنع القيادة الإستراتيجية القرار،** وتعلنه على المرؤوسين: وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن الحلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ، وهذا النمط من القيادة، لا يفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

**2- تصنع القيادة الإستراتيجية القرار،** وتحاول إقناع المرؤوسين: كما في المدخل الأول، تحدد القيادة المشكلة، لتصل إلى قرار بشأنها، وبدلاً من إعلامهم بالقرار، فإنها تتخذ موقفاً آخر، يتمثل في إقناع المرؤوسين بهذا القرار، لأجل كسبهم إلى جانبها، وقبولهم القرار، وهم يفعلون ذلك؛ لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة، من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارها، ولأجل تقليص حجم المعارضة، يجري توضيح المكاسب، التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

**3- تعرض القيادة الإستراتيجية أفكارها،** وتدعو المرؤوسين للمناقشة: وهنا تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه، لأنها ترغب في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارها، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم، وبعد عرض الأفكار، تدعوا إلى طرح الأسئلة، ليصبحوا على بينة من الأمور، التي تنوي القيادة تنفيذها، تمكن طريقة الأسئلة والإجابة، بين القيادة والمرؤوسين، من اكتشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

<sup>1</sup> - حامد ربيع، نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 11، بغداد، العراق، 1987، ص 34.

<sup>2</sup> - الهادي الشريبي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر 2006، ص 47.

<sup>3</sup> - نضال محمد سعيد، القيادة الإدارية (المفاهيم والأساليب)، دون ذكر دار النشر، بغداد، العراق، 1977، ص 33.



**4- تعرض القيادة الإستراتيجية قرارات مبدئية قابلة للتغير:** وتكون القيادة هي المبادرة في المشكلة وتشخيصها، والبحث فيها، والوصول إلى قرار بشأنها، وتقوم بعرض الحلول المعالجة للمشكلة موضوع البحث، على المرؤوسين، وتراقب ردود أفعالهم، وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكر بحق القيادة، بالانفراد في صنع القرار، حيث يمكن هذا النمط، المرؤوسين من مزاولة بعض التأثيرات على القرار.

**5- تعرض القيادة المشكلة، وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار:** وتظهر للمرؤوسين فرصة لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول الموجودة لدى القيادة، والهدف من هذا السلوك، هو الحصول على الخبرة والمعرفة، من أولئك الذين يعملون في الأعمال اليومية، وتقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين، ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة، وحسب رأيها.

**6- تعين القيادة الحدود التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه:** وتقوم بتعريف المشكلة، وبيان حدودها، وأبعادها، وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها، عند صنع القرار، وقد تكون الحدود مالية، أو حدود نشاطية، يصعب تجاوزها.

**7- تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه:** وتمثل موقفا متطرفا، في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادرا ما يحدث، ويقتصر على بعض الحالات والمهام، المحددة قصيرة الأجل، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين، للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة، وتشخيصها، وتحديد بدائل الحلول، التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب، وتشمل الحدود المفروضة على فريق العمل، تلك الحدود التي وضعتها القيادة أمامهم.

وتجدر الإشارة إلى؛ أن المداخل رقم ثلاثة وأربعة وخمسة، تمثل نمط القيادة الفعالة، حيث أن القيادة تعرض أفكارها، وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار.

**ثانيا- فاعلية القرار الاستراتيجي:** تشير فاعلية القرار الاستراتيجي، إلى مدى تحقيق الأهداف، التي تسعى المؤسسة إليها، من خلال صناعة واتخاذ هذا القرار، ويستطيع هذا الأخير تحقيق المستوى المقبول، من التناسب، بين وسيلة اتخاذه، وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.



وهناك قواعد يمكن التنبؤ من خلالها، على درجة التناسب، التي يمكن تحقيقها بين هدف، ووسيلة اتخاذ قرار ما، في ظل ظروف بيئية معينة، وتشمل:<sup>1</sup>

- 1- مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة، لأغراض اتخاذ ذلك القرار؛
  - 2- مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية، لصانعي القرارات، والمتأتية من الخبرة والإدراك؛
  - 3- مستوى خلق الصراع الفكري، من خلال المشاركة، للوصول إلى أنسب القرارات؛
  - 4- درجة تخفيض المصاعب، التي يواجهها القرار، في البيئة التي صنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك البيئة.
- ومن بين المتطلبات، التي يجب على المؤسسات القيام بها، لتحقيق فاعلية القرار الاستراتيجي، نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار؛
- 2- التحسس واليقظة لأمر المستقبل؛
- 3- حساب الاحتمالات المتوقعة؛
- 4- المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرارات؛
- 5- الجاذبية الفنية؛
- 6- البصيرة والشعور بالشجاعة؛

ولكي يكون القرار ذا فعالية، من الضروري على المؤسسات، تهيئة المقومات الأساسية، المتعلقة باتخاذ القرارات، والتي تشمل ما يأتي:<sup>3</sup>

- 1- توافر المعلومات؛
- 2- توافر الوقت وعدم التسرع؛
- 3- إسهام القرار في تحقيق الأهداف؛
- 4- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة؛
- 5- الاعتراف بحتمية التغيير؛
- 6- توافر عدة بدائل للاختيار؛

<sup>1</sup> - عاصم محمد حسين الأعرجي، إتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1993، ص 06.

<sup>2</sup> - سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، مركز الأفكار العالمية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1998، ص 259.

<sup>3</sup> - زيد منير عبوي، سامي محمد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 85.





7- توافر معايير صحيحة ودقيقة؛

8- قابلية القرار لاتخاذ؛

9- وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها؛

10- المرونة في اتخاذ القرارات.

وهناك وسائل أخرى، لتحسين الوصول إلى قرارات ذات فعالية وجيدة، حيث يجب أن يتعلمها متخذي القرارات، واستخدامها بشكل منطقي، لتتقود إلى الحل المناسب، بأقل تكلفة، وجهد، ومال، ووقت، العملية الفعالة لاتخاذ القرارات؛ هي التي توفى بهذه المعايير:<sup>1</sup>

1- أنها تركز على الجوانب المهمة؛

2- أنها منطقية وموضوعية؛

3- أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معا؛

4- أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات، إلا بالقدر اللازم لحسم المشكلة؛

5- أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة، والحصول على الآراء المتخصصة؛

6- أنها بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن؛ غياب أي عامل من العوامل الستة المذكورة أعلاه، عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هناك عجز في تحقيق التناسب المقبول، بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الإستراتيجية، يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرار، من خلال التأثير في الخيارات، أو القرار المتخذ. ولأجل أن تؤدي عملية صنع القرار إلى قرار ذا فعالية، يجب القيام بما يلي:<sup>2</sup>

1- التركيز على ماهية القرار: أي يجب التعرف على الموضوع نفسه، لفهم القرارات المتاحة جميعا، وعدم

الالتزام بأي توصيات، إلا بعد التعرف على الموضوع، للابتعاد عن الوقوع في قرارات خاطئة، قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.

2- طرح ومناقشة كل الآراء: إذ لن يكون هناك قرار، دون الحصول على الاتفاق الجماعي، أي أن القرار،

يجب أن يتخذ بعد استعراض الكثير من الأمور والمداخل، للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 87.

<sup>2</sup> - رائد عبد الخالق، مقومات فاعلية القرار الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 126.



**3- أن تؤسس القرارات على معلومات دقيقة:** تربط بين البدائل المناسبة، لتحقيق الأهداف الناتجة عن الوعي، والفهم لمحددات البيئة.

**4- تحديد الإجراءات الخاصة:** ومن سيكون المسؤول عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

فمفهوم فاعلية القرار، كما أشار إليه "النظاري" بأنه ذلك القرار، الذي يقود إلى نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها، اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بالمشكلة جميعها، والأخذ بعين الاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية، وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار.<sup>1</sup> وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فاعلية القرار الاستراتيجي، تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بفعالية القرار في لحظة صنعه، من العناصر البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوجيهها صوب تحقيق التناسق، بين هدف القرار الاستراتيجي، ووسيلة اتخاذه.

### المطلب الثالث: مراحل صناعة القرار الاستراتيجي ودور المعلومات فيها

تتميز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بجملة من الخصائص،<sup>2</sup> أبرزها التعقيد، والذي يعود إلى تأثيرها بمتغيرات عديدة، داخلية، وخارجية، وسلوكية، ينبغي أخذها في الحسبان، بالإضافة إلى سيطرة العوامل غير الكمية، في كثير من الأحيان، واشتراك عدد من المديرين في اتخاذها، الأمر الذي يضفي مزيد من التعقيد، على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. بالإضافة إلى كون عملية اتخاذ القرار، عملية متداخلة، بما لها من أثر واضح على النظم المختلفة بالمؤسسة.

وعلى الرغم من اتفاق معظم الباحثين، على إعادة تطور مفهوم اتخاذ القرارات، كعملية رشيدة إلى خطوات ومراحل اتخاذها،<sup>3</sup> إلا أنهم يختلفون بشأن عدد المراحل، فلا يلتزم القرار الاستراتيجي، بوحدة عدد مراحل اتخاذها، بسبب اختلاف موضوع القرار، وشخصية متخذ القرار، والمعياري في تقسيم عملية اتخاذ القرار إلى مراحل. ويمكننا أن نصنف مراحل اتخاذ القرار، إلى ثلاثة مراحل، من واقع علاقتها بالزمن، على النحو التالي:

**1- الماضي؛** حيث بدأت المشكلة في الظهور، وجمعت البيانات والمعلومات، وظهرت الحاجة إلى اتخاذ قرار استراتيجي.

**2- الحاضر،** حيث أمكن التوصل إلى عدد من البدائل الإستراتيجية، وتمت عملية الاختيار من بينها.

**3- المستقبل،** حيث يتخذ القرار، ويوضع موضع التنفيذ، وتصبح نتائجه ملموسة.

<sup>1</sup> - حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، مرجع سابق، ص 149.

<sup>2</sup> - حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 112.

<sup>3</sup> - حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، مرجع سابق، ص 149.



**أولاً- تشخيص المشكلة الإستراتيجية:** يقصد بتشخيص المشكلة، التعرف عليها، وتحديد أبعادها، وتحديد السبب الرئيسي لظهورها، ومعرفة أسبابها الأخرى، وأعراضها، والآثار المترتبة عليها، فتشخيص المشكلة بالطريقة العلمية، شرطاً أساسياً للتوصل إلى قرار إستراتيجي رشيد، فالمشكلة ليست في أن متخذي القرارات، لا يستطيعون رؤية الحل المناسب لها، ولكن المشكلة في أنهم لا يستطيعون رؤية المشكلة.<sup>1</sup>

وأول خطوات التشخيص الدقيق للمشكلة، هو الإحساس بوجودها، ومن ثم تحديدها، وتحديد أسباب ظهورها، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بمتطلبات تحقيق ذلك التشخيص.

**1- الإحساس بوجود المشكلة الإستراتيجية وتحديدها:** اتخاذ القرارات الإستراتيجية، هو نشاط لمواجهة وحل المشاكل الإستراتيجية، التي تواجه المؤسسة، ومن ثم فهو نشاط يتطلب في البداية الاعتراف بوجود مشكلة، والمشكلة عامة؛ هي انحراف، أو حالة عدم التوازن، بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون.<sup>2</sup>

وعليه فإن معرفة ما ينبغي أن يكون عليه، الوضع الصحيح على المدى البعيد، هو أساس الإحساس بوجود أو عدم وجود مشكلة إستراتيجية، وذلك من خلال مقارنة الوضع الكائن، بالذي ينبغي أن يكون عليه في المستقبل. والإحساس بوجود المشكلة، ليس بالأمر السهل، فقد يختلف اثنان في تشخيصها للموقف المعين، بحيث أن ما يبدو مشكلة لمتخذ قرار، قد لا يبدو كذلك لمتخذ قرار آخر، وهنا يفضل أن يجيب متخذ القرار على الأسئلة التالية:<sup>3</sup>

**أ- كيف يمكن التنبيه إلى وجود مشكلة؟**

**ب- ما هي المؤشرات الدالة على عدم التوازن في الموقف المعين؟**

ويجب متخذ القرار، عما تقدم بناءً على فهمه، وإدراكه، للمعلومات العديدة، المتأتية إليه، من واقع أنظمة المعلومات، والتي على أساسها؛ يمكن أن يولد الشعور بوجود مشكلة ما.

وإذا أظهرت مقارنة، الوضع الكائن للمؤسسة، بالذي تريد أن تكون عليه في المستقبل، وجود انحراف، أو عدم توازن، تبدأ رحلة متخذ القرار، مع المشكلة ابتداءً بتحديد ما، مكانيا، وزمانيا، ووصفها، وصولاً إلى وضع حدود متناهية الدقة لها، فالمشكلة المحددة تحديداً جيداً، تعتبر مشكلة نصف محلولة<sup>4</sup>، ولتحقيق ذلك على متخذ القرار، أن يبدأ بالإجابة الدقيقة، والواضحة، على مجموعة من الأسئلة نذكر أهمها:

<sup>1</sup> - عبد الرحمن توفيق، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر، ص 52.

<sup>2</sup> - سيد الهواري، مرجع سابق، ص 157.

<sup>3</sup> - حنفي محمود سليمان، الإدارة منهج شامل، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1980، ص 29.

<sup>4</sup> - محي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1979، ص 336.



أ- ما هو الانحراف بالضبط، أو ما هو الفرق بين ما هو كائن، وما تريد المؤسسة أن تكون عليه؟

ب- ما هو موضوع الفرق وفيما يتمثل؟

ج- متى ظهر الفرق وما هو حجمه؟

وينبغي أن تقدم الإجابة عن هذه الأسئلة، تحديدا دقيقا لطبيعة الانحراف، والموقع الذي لوحظ فيه، والشيء الذي لوحظ على الانحراف، وزمن حدوثه، هذا بالإضافة إلى تحديد دقيق لحجم الانحراف، من خلال التحديد الدقيق للفرق بين المعيار والأداء.

ولتحديد طبيعة الموقف الذي أدى إلى ظهور المشكلة، أهمية كبيرة، لا يمكن إغفالها، أو تجاهلها، ويقع على عاتق متخذ القرار هنا، مسؤولية تحديده، وتمييزه إن كان موقفا ملحا، يقتضي الإسراع وعدم التأجيل، والمواجهة الفورية للمشكلة، وصولا إلى حلها، أو إن كان موقفا على درجة من الإلحاح، تسمح بالانتظار، وتأجيل التصدي له، ومواجهته، إلى وقت آخر، أكثر ملائمة، " فالأصول العلمية لاتخاذ القرارات، تتطلب عدم التصدي للمشكلات، في غير أوقاتها الملائمة".<sup>1</sup>

2- تحديد السبب الاستراتيجي والأسباب الأخرى: لا يقف متخذ القرار، في تشخيصه للمشكلة، عند الإحساس والاعتراف، بوجودها، وتحديدها، كما ورد سابقا، فالبحت يستمر، لاستكمال تشخيصها، بتحديد جميع الأسباب المحتملة لحدوثها، وهذا ما يتطلب من متخذ القرار، طرح الأسئلة الصحيحة التي تتعلق بأسباب حدوث الانحراف، بالإضافة إلى الإجابة عنها، برغبة صادقة في تقصي الأسباب الحقيقية، بصبر وعمل صارم ودؤوب.

ولتشخيص المشكلة تشخيصا دقيقا، لا بد من تحديد السبب الاستراتيجي (العامل الاستراتيجي)، والذي أشار إليه الكثير من كتاب الإدارة، فهو عند "بيتر دريكر" العامل الحيوي الذي لا بد من تغييره، قبل أي شيء آخر.<sup>2</sup> أو هو الصعوبة، التي إذا أزيلت حلت المشكلة، أو هو العامل، الذي إذا تغير، لم تعد هناك مشكلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994، ص 503.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 120.

<sup>3</sup> - مرجع نفسه، ص 121.



ومن هنا يتضح جليا، الأهمية القصوى، لتحديد السبب الرئيسي لحدوث المشكلة، لتشخيصها تشخيصا جيدا، وإيجاد الحل المناسب لها.

ولا تعني تلك الدرجة من الأهمية، النظر إلى ذلك السبب، وكأنه السبب الوحيد في حدوث المشكلة، فقد تكون هناك أسباب أخرى، حتى وإن نظر إليها، باعتبارها أسباب ثانوية، فلا ينبغي تجاهل إمكانية أن تصبح تلك الأسباب، سببا رئيسيا لمشكلة أخرى، إذا أهملت وتم التركيز فقط على السبب الرئيسي، للسيطرة عليه.

### 3- متطلبات تشخيص المشكلة الإستراتيجية: لكي يتسنى لمتخذ القرار، تشخيص المشكلة بشكل واضح

ودقيق، ابتداء بالإحساس بها وتحديدها، وصولا إلى تحديد العامل الاستراتيجي، وباقي العوامل الثانوية، لا بد من أن تتوفر مجموعة من العوامل، تعد متطلبات أساسية، لتشخيص المشكلة، ويمكن تلخيصها في الآتي:<sup>1</sup>

أ- توفر الاستعداد لدى متخذ القرار، للبدء بهذه الخطوة، وبذل الجهد اللازم، للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة، بالإضافة إلى توافر القدرات والمهارات لديه، لتمكينه من التعرف على أبعاد، وأسباب المشكلة الإستراتيجية، والعوامل المؤثرة عليها، ثم تركيز الجهد لعلاجها، من خلال التركيز على أسبابها الأساسية، وليس أعراضها، بالإضافة إلى ضرورة توفر البيانات، والمعلومات الدقيقة، التي تخدم هدف تشخيص المشكلة، بالشكل الذي تم تناوله سابقا.

ب- عدم انتظار متخذ القرار، المشكلات حتى تحدث، بل يسعى إلى تفادي حدوثها، والاستعداد لمواجهةها، واحتوائها، إذا ما ظهرت، ويمكن أن يتحقق لمتخذ القرار، ذلك من خلال بناءه لنظام معلومات استراتيجي، يتسم بالدقة، والتوقيت الصحيح، ويوفر معلومات لا تقف عند حد اليوم، أو ما تم بالأمس، بل تتعدها إلى معلومات متعلقة بالغد، لذا نجد أنه لزاما على متخذ القرار، أن يتوقع ويتنبأ، ويتصل بالعديد من الجهات، بغية توفير ما يحتاجه من بيانات ومعلومات.

ج- انتقاء الألفاظ، التي تستخدم للتعريف بالمشكلة، وتحديدتها، والتي تعبر عن حقيقة معناها، فيجب على متخذ القرار، أن يكون واعيا ومدى تأثير اللغة المستخدمة على الحقيقة، ويمكن أن يرجع الفارق بين المشكلة كما تدل عليها الألفاظ المستخدمة، وحقيقتها لأسباب منها:

- أن اللغة التي يستخدمها شخص ما، لسرد الحقيقة، ما هي إلا تعبير عن الطريقة التي يدرك بها الشخص الحقيقة، وليس الحقيقة ذاتها؛

- عدم المقدرة على استخدام اللغة الصحيحة، لشرح الحقيقة؛

- اختلاف استخدام معنى الكلمة الواحدة، من فرد لآخر.

<sup>1</sup> - هدى عبد الرحمن محمد، مرجع سابق، ص 13-14.



د- كتابة المشكلة بطريقة محددة وموضوعية، وتجنب كتابتها بطريقة عامة، أو كتابتها كما لو كانت حلاً ضمنياً، وتكتب المشكلة بحيث تحتوي على العناصر التالية:

- تحديد المعيار أو المعايير (ما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل)؛
- تحديد مستوى الأداء (ما هو عليه الوضع الحالي)؛
- مكان وزمان ومستوى الفرق بين ما تريد أن تكون عليه المؤسسة وما هي عليه؛
- السبب الاستراتيجي، والأسباب الثانوية؛
- ويمكن تشخيص المشكلة الإستراتيجية، وفقاً لما تم تناوله، والتأكد أن القرار، يأخذ جميع المعايير والأنشطة، والأعمال والأسباب في الحسبان، وبذلك ينظر للمشكلة بجميع جزئياتها، تمهيداً لحلها في نطاق الأهداف الإستراتيجية المحددة، والتي ينبغي أن تتصف بجملة من المميزات نذكر منها:<sup>1</sup>
- القابلية للقياس الكمي؛
- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم؛
- الموضوعية والواقعية بحيث تكون قابلة للتحقيق؛
- ربط الأهداف بعنصر الزمن؛
- المشاركة في وضع الأهداف.

ثانياً- تحديد البدائل الإستراتيجية وتقييمها والاختيار من بينها: وجود بديل واحد للمشكلة يجعل متخذ القرار مجبراً على القيام بالمتاح واتخاذ، وبالتالي ينتفي عنصر الاختيار ومن ثم القرار، وتعدد البدائل هو الحال السائد في الغالب، وإذا كان ذلك هو حال البدائل، فلا بد إذن من معرفة البدائل المتاحة لكل مشكلة من خلال البحث عنها، واكتشافها وتحديدتها، ومن ثم القيام بتقييم تلك البدائل تمهيداً للمفاضلة بينها، واختيار أفضلها.

**1- البحث عن البدائل الإستراتيجية وتحديدتها:** في ضوء تشخيص المشكلة، تبدأ عملية البحث والاستقصاء عن الحلول الإستراتيجية البديلة، لمواجهتها بإيجاد الحل لها، واكتشاف البدائل الإستراتيجية، يتم من خلال البحث الخلاق، الذي يتطلب وقتاً وتكلفة.<sup>2</sup>

وهنا لا ينبغي أن تغيب عن متخذ القرار، حقيقة أن الإبطاء والتأخر، قد يؤديان إلى تفاقم المشكلة، وصعوبة حلها، لذلك وجب التنبيه والحذر، من أن يكون الوقت أقصر مما يتيح إمكانية تحديد البدائل، أو أطول مما يقتضيه حل المشكلة، في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 26-27.



ولتحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة، شروط أساسية، تشكل الإجابة عن الأسئلة التالية تحديدا لها:

أ- ماذا سيحقق البديل الاستراتيجي المحتمل؟

ب- ما الذي يتطلبه البديل الاستراتيجي من موارد؟ وما مدى توافرها؟

ج- ما هي صعوبات التنفيذ؟

ويمكن تحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة، على أساس توافر الشرطين التاليين:

أ- وجود علاقة مباشرة بين البدائل الإستراتيجية المحتملة، وبين الأهداف الإستراتيجية، المطلوب تحقيقها.

ب- أن تكون البدائل الإستراتيجية المحتملة، ضمن حدود الموارد، والإمكانات المتاحة، بحيث لا تظهر صعوبات، تجعل من التنفيذ أمرا صعبا ومكلفا، إن لم يكن مستحيلا.

وتصنيف البدائل بحسب توافر الشرطين السابقين، يمكن متخذ القرار، من استبعاد تلك البدائل، التي لا تتوفر فيها الشروط، الأمر الذي يقلص من عدد البدائل الإستراتيجية.

وتجدر الإشارة هنا؛ إلى أنه عند تحديد البدائل، لا بد من مراعاة، ألا يزيد عددها عن الحد المعقول، لأن وجود عدد ضخم من البدائل، قد يسبب الحيرة والإرباك للمدير متخذ القرار الاستراتيجي.

وهكذا نجد أن البحث عن البدائل، عملية لا يستهان بها، تحتاج من العمل، والتفكير، والوقت، والدقة الشيء الكثير، فإذا كانت عملية تشخيص المشكلة، تتطلب تحليلا علميا دقيقا، وبالتالي تخضع للتفكير المنطقي، فإن إيجاد البدائل للمشكلة، يتطلب تفكيرا ابتكاريا.<sup>1</sup>

**2- تقييم البدائل الإستراتيجية وتحديد البديل الأنسب:** لا يخلو بديل محتمل من مزايا، كما لا يخلو من

عيوب، وتقييم البدائل، يقتضي دراسة تلك المزايا والعيوب، بالنسبة لكل بديل محتمل، وتحديد البديل الأنسب، يقتضي المقارنة أولا بين مزايا وعيوب البديل الواحد، وثانيا بين مزايا وعيوب البدائل الأخرى، وعند تقييم البدائل الإستراتيجية، لا يلتزم متخذ القرار، بطريقة واحدة للتقييم، فهناك الكثير من الطرق، وتختلف طريقة تقييم البدائل، باختلاف نوع القرار الاستراتيجي، ومستواه علاوة على أنه غالبا، لا يرتبط بوظيفة معينة، أو بإدارة معينة، ولكن بالمؤسسة ككل، ويحتاج حكمة وتقدير شخصي، مبني على الخبرة والممارسة، لرجال الإدارة العليا.<sup>2</sup>

ويستخدم متخذ القرار الاستراتيجي، مجموعة من الأساليب، لدراسة البدائل الإستراتيجية المحتملة، بغرض تقييمها، وصنفت تلك الأساليب، إلى أساليب غير كمية (نوعية)، مثل القوة الابتكارية والإبداعية لمتخذ القرار،

<sup>1</sup> - سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مرجع سابق، ص 487.

<sup>2</sup> - حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 111.



والعصف الذهني، وأسلوب دلفاي وغيرها، وأساليب كمية، مثل النظم المحاسبية، وكذلك وسائل التنبؤ المختلفة، وكذا معايير اتخاذ القرار، وغيرها.<sup>1</sup>

ويعتمد استخدام أي من الأسلوبين، على مجموعة من العوامل، منها ما يتعلق بم اتخاذ القرار، وتشمل قدراته، وما يتمتع به، من مواهب، وخبرات علمية وعملية، تمكنه من استخدام أي من الأسلوبين، وبكفاءة، ومنها ما يتعلق بنوعية المشكلة، ونوعية وكمية البيانات والمعلومات المتوفرة عنها، وإمكانية التعبير عن عناصر المشكلة كمياً، بالإضافة إلى الوقت المتاح، لجمع المعلومات، وتقييم البدائل، واختيار الأنسب.

ووفقاً للأسلوب المستخدم، في تقييم البدائل، يتم تحديد قيمة كل بديل، وترتيب البدائل، بالاعتماد على مجموعة من المعايير، هي " درجة المخاطرة، وعلاقتها بالعائد المنتظر، ودرجة الاقتصاد، في الجهد والمال والموارد وإمكانية التنفيذ"<sup>2</sup> بالإضافة إلى " درجة ارتباط الحل، بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ودرجة قبول الحل، من الأطراف المرتبطة به، وكذلك التوقيت المناسب".<sup>3</sup>

ويمكن إجمال تلك المعايير المساعدة على ترتيب البدائل، حسب أفضليتها، وصولاً إلى الاختيار الأنسب، على النحو التالي:

**أ- درجة المخاطرة:** عند تقييم البدائل، يعتمد متخذ القرار الاستراتيجي، إلى إجراء المقارنة، بين ما يتوقع أن يحققه البديل من مكاسب، وما ينطوي عليه من مخاطر، ووفقاً لنتيجة المقارنة، بين درجة المخاطرة ودرجة كل مكسب، يتم ترتيب البدائل، حسب أفضليتها، وذلك على أساس الأقل مخاطرة، وعليه نجد أن إمكانية اختيار البديل الأنسب، هو الذي يتناسب تناسباً عكسياً، مع درجة المخاطرة التي ينطوي عليها.

**ب- الاقتصاد في الجهد والنفقات والموارد:** حيث يتطلب تنفيذ كل بديل، حد معين من الجهد، والتكلفة، والموارد، لا بد من توفره، وهو ما يزيد أو يقل عما يتطلبه أي بديل آخر، وفقاً لهذا المعيار، يتم ترتيب البدائل، حسب أفضليتها، على أساس نتائج مقارنة ما يتطلبه كل بديل، من جهد، وتكلفة، وموارد، مع ما يمكن أن يحققه في المقابل، من أهداف، ومن استغلال وتشغيل أفضل للموارد المتاحة، ومن الضروري هنا تصنيف الأهداف، حسب أولويتها، إلى أهداف مهمة، وأهداف قليلة الأهمية.

**ج- التوقيت المناسب:** عند اختيار البديل الأنسب، لا بد من النظر، إلى ما إذا كان الوقت ملحاً يتطلب حلاً سريعاً، أو موقفاً غير ملح يمكن التأخر في حله، ففي الحالة الأولى يكون من الضروري الاقتصاد في الوقت،

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 114.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 115 - 116.

<sup>3</sup> - علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 158 - 159.





ولذلك يفضل البديل الذي يضع القرار موضع التنفيذ بسرعة، أما في الحالة الثانية، والتي يتيح فيها الموقف لمتخذ القرار التأخر، وعدم الإسراع، فإن عامل التوقيت، يأخذ مرتبة ثانوية عند اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب. وفي الأخير لا بد من الإشارة إلى ضرورة أن ينطوي البديل الاستراتيجي المختار، على التكامل بين رسالة المؤسسة، وأهدافها الإستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، بما تتضمنه من عناصر قوة وضعف، وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، بما تتضمنه من فرص وتحديات.<sup>1</sup>

**ثالثاً- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومتابعة التنفيذ:** من الاعتقاد الخاطئ؛ أن عملية اتخاذ القرار، تنتهي بمجرد الانتهاء من اختيار البديل الأنسب، والحقيقة أن البديل المختار، لا بد أن يحول بواسطة التنفيذ، إلى حقيقة واقعية، فلا معنى ولا قيمة للقرار، ما لم يتم تنفيذه، كما لا تتوقف عملية اتخاذ القرار عند التنفيذ، بل تتعداه إلى مراقبة ومتابعة التنفيذ، للتأكد من سلامة التطبيق، والكشف عن أي انحراف في وقته، وكذا التأكد بدرجة أساسية، من سلامة القرار المتخذ، وتمر مرحلة اتخاذ القرار، ومتابعة التنفيذ، بعدد من الخطوات، بداية من صياغة القرار، والإعلان عنه، ووضعه حيز التنفيذ، وصولاً إلى مراقبة ومتابعة التنفيذ.<sup>2</sup>

**1- صياغة وإعلان القرار الاستراتيجي:** بعد الانتهاء من اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، والذي يتوقع أن يكون حلاً للمشكلة، موضع الدراسة، ويحدث التغيير المطلوب، تأتي خطوة صياغته كقرار، تمهيداً للإعلان عنه.

ولصياغة القرار من الأهمية؛ ما لا يقل عن أهمية أي خطوة، من خطوات عملية اتخاذ القرار، إعطاؤها جل اهتمامه، والتنبية لضرورة توفر جملة، من الشروط في تلك الصياغة، من أهمها:

**أ- الصياغة الواضحة، والبسيطة، والمختصرة للقرار، بحيث يمكن فهم مضمونه، فهما واضحاً، كما هو مطلوب؛ أن يفهم دون زيادة ولا نقصان، لا يترك معه مجالاً للتفسير، أو الاجتهاد، أو التأويل.**

**ب- صياغة القرار، بما يحقق الانسجام، والتكامل بين فقراته، وأجرائه وعدم بروز أي تناقض، أو تضاد بين تلك الفقرات، أو الأجزاء.**

**ج- مراعاة انسجام القرار، مع القرارات السابقة، المعمول بها، ومع القوانين والأنظمة السائدة.**

وبعد صياغة القرار، وفق الشروط السابقة، تأتي مرحلة إعلان القرار، والتي يتوجب فيها على متخذ القرار، الاهتمام بقضيتين هامتين هما:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 166 - 173.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 81.



- **الوسيلة الإعلانية:** على متخذ القرار، هنا أن يختار الوسيلة الإعلانية الأكثر ملائمة، للإعلان عن القرار، ويتم التركيز على كفاءة الوسيلة المختارة، في إيصال القرار، كما هو إلى المعنيين بتنفيذه، أو إلى كل من يهمه صدور ذلك القرار، هذا إذا لم يحدد القانون سلفا وسيلة إعلان بذاتها.

- **التوقيت:** ويتعين هنا على متخذ القرار، أن يدرس ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، خلال فترات زمنية معينة، وأن يتوقع ويستقرئ حوادث المستقبل، ووفقا لتلك الدراسة، عليه أن يحدد الوقت المناسب للإعلان عن القرار، والذي فيه يحقق القرار؛ أفضل النتائج المحتملة.

**2- تنفيذ القرار ومتابعته والرقابة عليه:** إن المقياس الحقيقي لفاعلية القرار، هو إمكانية التطبيق في الواقع، ف كثيرا ما ينفق الوقت والجهد والمال، من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي، ثم يبدد كل ذلك بسبب الفشل في التنفيذ.<sup>1</sup>

وتنفيذ القرار مهمة؛ لا يقوم بها متخذ القرار بنفسه، ولكنه يعهد بها إلى غيره، وطالما أن الأمر كذلك فلا يمكن تصور البدء بالتنفيذ، لجعل القرار واقعا وملموسا، دون أن يضمن متخذ القرار، مستوى معين من التهيئة للتنفيذ، تتضمن قبول المنفذين للقرار، فهذه المسألة لا يمكن إغفالها، إذا أريد للتنفيذ النجاح، حتى أننا نجد من يشير إلى أن القرار الفعال؛ هو الذي يلقي المساندة، من أكبر عدد ممكن، من الأفراد الذين يقومون بتنفيذه<sup>2</sup>، وتتضمن المساندة، التفاعل والتعاون والرغبة والاستعداد للتنفيذ.

ولا شك أن متخذ القرار، يؤدي دورا كبيرا، في تحقيق المستوى المطلوب، من التهيئة، وفي رفع الروح المعنوية، ويتوقف نجاح متخذ القرار، في تأدية هذا الدور، على فعالية طرق اتصالاته، وقدرته على الإقناع، وقدرته على توضيح الأسباب، والدوافع، التي تقف خلف اتخاذ القرار، وكذا الأهداف التي سيسعى القرار لتحقيقها، ويمتد دور متخذ القرار، إلى تهيئة الرأي العام لتقبل القرار، وقد يكون هذا الدور أكثر تعقيدا من سابقه، ويتطلب بذل أقصى الجهود، للحصول على التأييد والموافقة.

و ضمنا لتنفيذ ذا فعالية، وفعلي للقرار، لإخراجه إلى حيز الوجود، يتطلب من متخذ القرار، ما يلي:<sup>3</sup>

أ- تحديدا دقيقا لمراحل تنفيذ القرار؛

ب- تحديدا دقيقا للزمن اللازم لإنجاز كل مرحلة، من مراحل التنفيذ، بحيث يتضمن ذلك زمن البدء والانتهاء، من كل مرحلة من تلك المراحل؛

<sup>1</sup> - كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 149.

<sup>2</sup> - علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 60.

<sup>3</sup> - مرجع نفسه، ص 61 - 62.



ج- تحديد الاحتياجات المادية، على اختلافها، وتنوعها، لكل مرحلة من مراحل التنفيذ؛  
د- تحديد الأفراد، الذين يستولون بتنفيذ، كل مرحلة من المراحل، وتحديد الطرق، والوسائل المستخدمة، لتنفيذ كل مرحلة؛

هـ- تحديد الإجراءات الوقائية، لمنع حدوث انحرافات، في تنفيذ القرار، خاصة الانحرافات المحتمل حدوثها.  
ولا تنتهي عملية اتخاذ القرار بتنفيذه، لأن الغاية من التنفيذ؛ هي تحقيق هدف، أو إحداث تحولات وتغيرات في حياة المؤسسة، تؤدي إلى حل المشكلة، التي يتخذ القرار بشأنها، ولذلك لا بد من التأكد من أن القرار المتخذ، عند تنفيذه، يحدث فعلا تلك التحولات، والتغيرات، ويحقق الهدف المطلوب.  
وتظهر الحاجة؛ إلى المتابعة والمراقبة، على تنفيذ القرار، للتأكد من أن القرار، ينفذ كما خطط له أن ينفذ، بالإضافة إلى اكتشاف الأخطاء، والانحرافات، التي قد تحدث أثناء التنفيذ في حينها، وبالتالي التمكن من تبني إجراءات علاجية لها، بالإضافة إلى أن المتابعة، قد تكشف صعوبات حقيقية في التنفيذ، مما يتطلب إعادة النظر في القرارات ثانية.

### المبحث الثالث: نماذج صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية

هناك العديد من الأدوات والنماذج، التي يمكن استخدامها، في مجال صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وسنكتفي هنا بعرض أبرزها، وسنقسمها إلى نوعين : أولهما أدوات ونماذج داخلية لصنع واتخاذ القرارات، وهي سلسلة القيمة، دورة حياة المنتج، ومنحنى الخبرة، وثانيهما نماذج تحليل محفظة الأنشطة، وهي نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية الأولى، والثانية (المعدلة)، نموذج شركة جنرال إلكتريك، نموذج هوفر، ونموذج ADL، بالإضافة إلى أدوات أخرى هي القياس المرجعي وإعادة الهندسة.

#### المطلب الأول: الأدوات والنماذج الداخلية

هناك مجموعة من الأدوات التي تستخدم لتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، أي جوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة لهذه المؤسسة من أجل صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

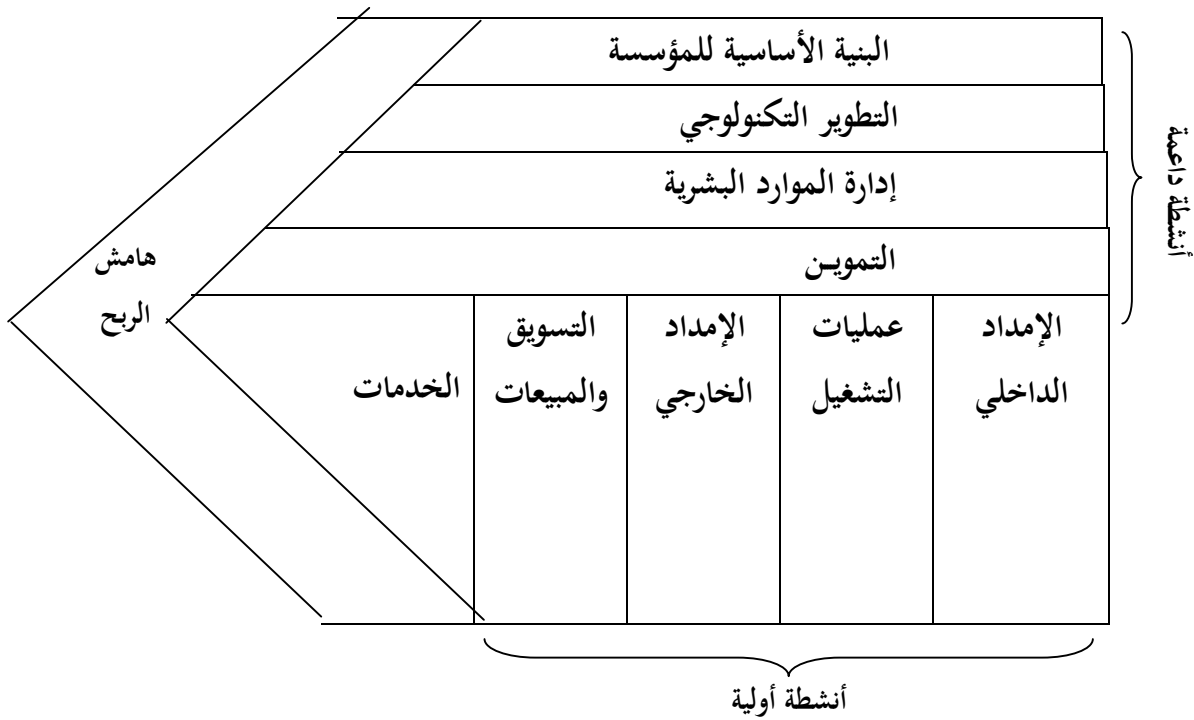
**أولاً- سلسلة القيمة:** يقوم أسلوب سلسلة القيمة؛ بتجزئة وظائف المؤسسة، إلى مجموعات من الأنشطة، من الناحية الإستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها، ومصادرها الحالية أو المحتملة، لتحقيق الميزة التنافسية.

ونجد في سلسلة القيمة؛ مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة وهما: الأنشطة الأولية، والأنشطة الداعمة، وتتولى الأنشطة الأولية، مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، التي تقدمها المؤسسة، وتسليمها، وتسويقها للمشتري، وكذلك خدمة ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة؛ فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها<sup>1</sup>. والشكل (3-2) يوضح سلسلة القيمة.

<sup>1</sup> -نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص 133 - 135.



شكل (3-2): يوضح سلسلة القيمة



المصدر: نبييل مرسي خليل، دليل المدير في التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص134

## 1- الأنشطة الأولية:

- ✚ الإمداد الداخلي: وهذا النشاط؛ مرتبط باستلام، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج.
- ✚ عمليات التشغيل: وهي أنشطة مرتبطة؛ بتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ✚ الإمداد الخارجي: وهذا النشاط؛ مرتبط بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج، إلى المشتريين.
- ✚ التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بالوسائل، التي من خلالها يمكن للمشتري، أن يشتري المنتج، وتخفيضه على الشراء.

- ✚ الخدمات: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة، لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج.

## 2- الأنشطة الداعمة:

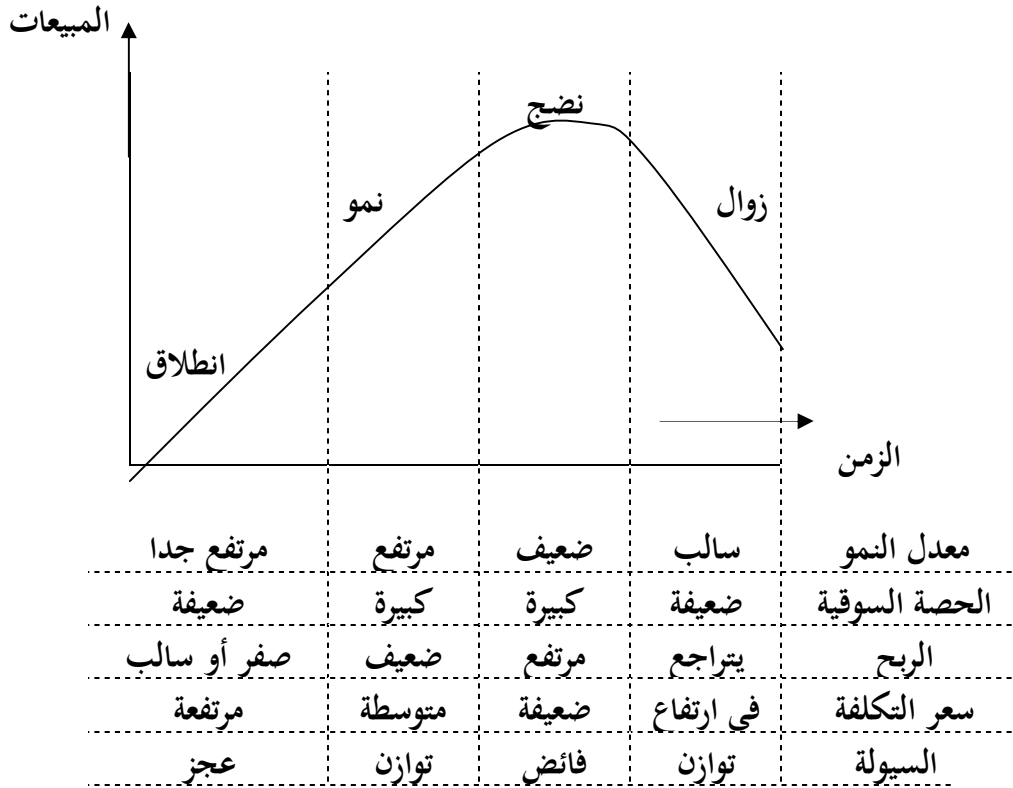
- ✚ البنية الأساسية للمؤسسة: مثل الإدارة العامة، المحاسبة، لتخطيط الاستراتيجي، وغيرها.
- ✚ التطوير التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة، في سلسلة القيمة.
- ✚ إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، والتدريب، وتنمية الأفراد.
- ✚ التمويل: أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات، أو آلات وغيرها، وعملية تخزينها.



### ثانيا- دورة حياة المنتج:

تعتمد هذه الأداة على ضرورة تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج، وعلى اعتبار أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل أساسية وهي الانطلاق، النمو، النضج والزوال، فإن المؤشرات الإستراتيجية، ومن ثم الخيارات الإستراتيجية تخضع لهذه الدورة بشكل وثيق والشكل رقم (3-3) يوضح ذلك:

شكل (3-3): دورة حياة المنتج



Source: Abdallah BOUGHABA, Analyse et Evaluation de Projets, BERTI Edition, Paris, 1998, P127.

ثالثا- منحني الخبرة: لخص مكتب جماعة بوسطن الاستشارية، ملاحظة حول تدني تكلفة الوحدة، بفعل تراكم الخبرة في شكل قانون، حيث تنخفض تكلفة الوحدة للمنتج ما، بنسبة ثابتة نحو 20% كلما تضاعف الإنتاج المتراكم، وتختلف هذه النسبة من مجال نشاط، إلى آخر في حدود 10% إلى 30%، ويمكن التعبير عن هذا القانون في صورة جبرية كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - G. Koenig, **Management stratégique**, Ed. Nathan, Paris, 1996, p307.

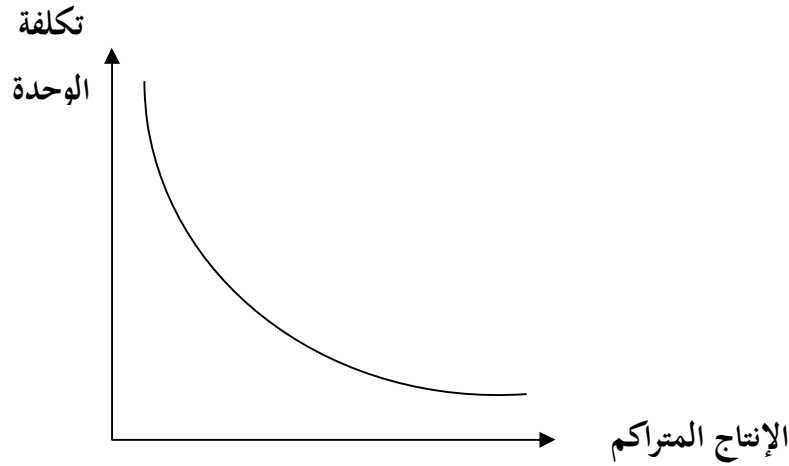


$$C_n = C_1 P^e$$

حيث :  $C_n$  : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة  $n$   
 $C_1$  : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة الأولى  
 $P$  : الإنتاج المتراكم  
 $e$  : مرونة التكلفة بالنسبة للإنتاج

إن انخفاض التكلفة الكلية للوحدة، لا يحدث تلقائياً، وإنما هو نتيجة جهود تحسين، تقوم به المؤسسة، لتحسين الأداء لدى العاملين، تطويعات في المنتج، والعملية الإنتاجية، وغيرها، وفضلاً على ذلك يقتضي تطبيق هذه الأداة (منحنى الخبرة)، تجزئة التكلفة الكلية إلى عناصرها؛ (مواد أولية، يد عاملة، إدارة، بحث وتطوير، وغيرها) ودراسة تطورها، حتى يمكن معرفة تغيراتها، حيث يعبر عن كل مكون منها، في شكل نسبة مئوية، من التكلفة الكلية للوحدة، والشكل رقم (3-4) يمثل منحنى الخبرة.

شكل (3-4): منحنى الخبرة



Source: G. Koenig, OP - Cit, p 308.

وتجدر الإشارة؛ إلى أن انخفاض تكلفة الوحدة، يمكن أن يمثل ميزة تنافسية حاسمة، وعلى هذا الأساس، يمكن أن تبني المؤسسة إستراتيجية، قائمة على قيادة التكلفة، وبالتالي فإن الأنشطة، التي تكتسب فيها المؤسسة، خبرة كافية عبر الزمن، تكون عادة أكثر فائدة، من الأنشطة الأخرى، من حيث التكلفة.



### المطلب الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال

في مجال التحليل الاستراتيجي اشتهر أسلوب المصفوفات كأهم أداة في تقييم محفظة الأنشطة، ودراسة توازن المؤسسة، من حيث المردودية المالية والثائية (سوق/منتج) وبالتالي تقييم المركز التنافسي الاستراتيجي للمؤسسة، وفيما يلي عرض لأهم النماذج في هذا المجال.

#### أولاً- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية الأولى ( $BCG_1$ ): تبين مصفوفة  $BCG_1$  نصيب المؤسسة، من مختلف الأنشطة، التي تأمل في تحقيقها، وبالتالي فهي تخدم أكثر الإستراتيجية المالية، وتوزع الأنشطة الإستراتيجية، وفق هذه المصفوفة على أربعة خانات، من خلال اعتبار بعدين هما: نسبة الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة، ومعدل نمو الصناعة، وبناءً على المعلومات الخاصة؛ بكل قسم، يتم تحديد المركز التنافسي، لكل منتج في أي من الخانات، كما هو مبين في الشكل (3-5).

شكل (3-5): نموذج مجموعة بوسطن

|                  |       | نسبة الحصة السوقية |        |       |
|------------------|-------|--------------------|--------|-------|
|                  |       | منخفض              | متوسط  | مرتفع |
| معدل نمو الصناعة | مرتفع | علامة الاستفهام    | النجوم |       |
|                  | متوسط | البقرة             |        |       |
|                  | منخفض | الكلاب             | الحلوب |       |

المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 216.

أ. علامة الاستفهام: وفيها يكون معدل النمو مرتفع، وحصة سوقية منخفضة، وبالتالي يكون مستقبل المؤسسة مجهول، لأن هذه الوضعية، لا تسمح بالحصول على الأموال بالقدر الكافي، ولكي تعمل الأنشطة الموجودة في هذه الخانة، على المؤسسة زيادة حصتها السوقية، وإتباع استراتيجيات دفاعية، وتعتمد على تمييز منتجاتها، وتطوير براءة الاختراع.

ب. النجوم: وتظهر في هذه الخانة الأنشطة؛ التي حققت نجاحاً، والتي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو مرتفع، مما يجعلها تتميز بموقع استراتيجي قوي، وهي بذلك تُكسب المؤسسة، وضعية تنافسية مستقبلية، وهنا تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية، وزيادة طاقة الإنتاج، والمحافظة على الحصة السوقية.



ج. البقرة الحلوب: في هذه الخانة تكون الأنشطة؛ مهيمنة على حصة سوقية عالية، مع معدل نمو منخفض، وهي تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج، لكن عموماً هناك الكثير من الموارد غير المستهلكة، التي تنشأ المصادر الأساسية، للتمويل الذاتي، وعلى المؤسسة المحافظة على حصص السوق، ومراقبة المنافسة السائدة في القطاع.

د. الكلاب: تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة، بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض، ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عموماً الأنشطة الهامشية للمؤسسة، والتي قد بلغت مرحلة الزوال.

2- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية الثانية (BCG<sub>2</sub>): نظراً للنقائص التي إعترت النموذج السابق، إرتأت جماعة بوسطن تطوير نموذجها، واقترحت نموذج أكثر شمولاً، فكان النموذج الجديد BCG<sub>2</sub> في نهاية الثمانينات، يستخدم بعدين هما السعر والتكلفة، أي الميزة عن طريق السعر، أو السيطرة عن طريق التكاليف، وحسب هذا النموذج لدى المؤسسة؛ احتمالين لزيادة مكاسبها<sup>1</sup>:

أ- إما عن طريق السعر، حيث يكون الزبون مستعداً لدفع الثمن، للحصول على المنتجات، التي يحتاجها.

ب- أو عن طريق التكلفة، وذلك بالاستفادة من أثر منحني الخبرة، واقتصاديات الحجم، كما يمكنها الاستفادة من موارد أقل تكلفة من المنافسين، وبهذا تحقق ميزة عن طريق التكاليف.

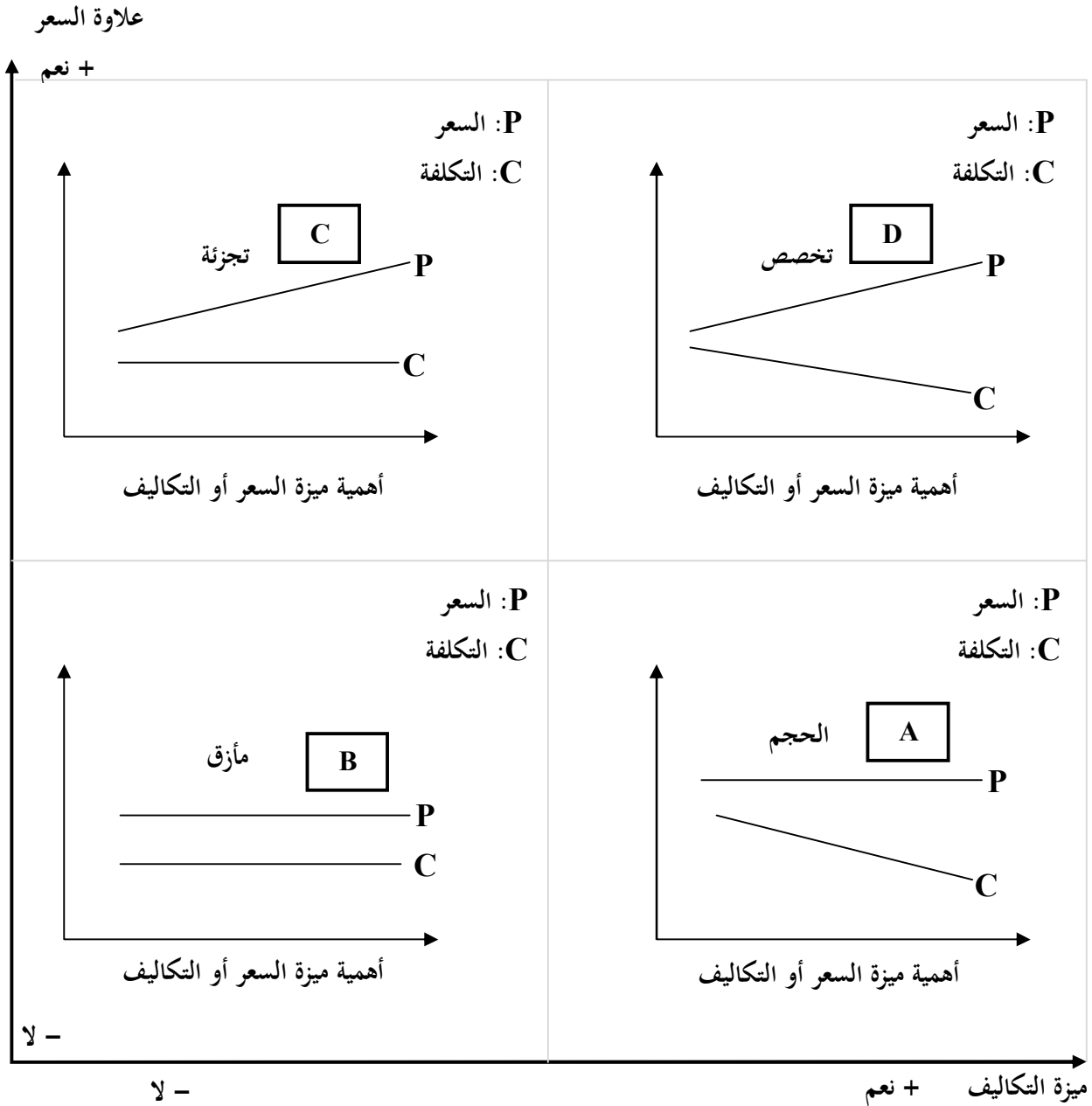
والشكل رقم (3-6) يوضح نموذج جماعة بوسطن الاستشارية الجديد، حيث نجد محورين واحد عمودي يمثل علاوة السعر به نقطتين هما (+ نعم) أي إمكانية التميز، و (- لا) أي عدم إمكانية التميز أما المحور الأفقي فيمثل الميزة عن طريق التكاليف، وهو ممثل بنقطتين هما (+ نعم) أي إمكانية السيطرة بالتكاليف، و (- لا) أي عدم إمكانية السيطرة بالتكاليف.

<sup>1</sup> -Alain Titazt, OP-CIT, pp 139-140.





شكل رقم (3-6): نموذج جماعة بوسطن الاستشارية الجديد



Source: Maria Agnes Morsain, dictionnaire du management stratégique, édition belinsup, Paris , 2000, p 113.



ومن خلال الشكل، يمكن أن نحصل على أربعة حالات، نستطيع من خلالها صنع واتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة وهي:

- 1- الحالة A (الحجم): في هذه الحالة يمكن للمؤسسة، أن تسيطر على السوق، بواسطة التكاليف المنخفضة، وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية.
- 2- الحالة C (التجزئة): في هذه الحالة، تكون التكاليف ثابتة، والسعر في تزايد، لهذا فإن التميز يفتح أمام المؤسسة، طريقا للتنافس والكسب، وذلك من خلال الاستفادة من علاوات السعر.
- 3- الحالة B (المأزق): لا توجد أي ميزة، لا من خلال السعر، ولا من خلال التكاليف، أي أن المؤسسة، تعمل في محيط أين أثر الحجم، لا يعطيها أي ميزة.
- 4- الحالة D (التخصص): في هذه الحالة، تكون الأسعار في تزايد مستمر، والتكاليف في انخفاض مستمر، وبهذا لدى المؤسسة خيارين للتمييز، إما عن طريق السعر أو التكاليف، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة، هي إستراتيجية التخصص.

#### ثانيا- نموذج جنرال إلكتريك ونموذج هوفر:

- 1- نموذج جنرال إلكتريك: وضعت هذه المصفوفة، من طرف شركة "جنرال إلكتريك" العالمية بالتعاون مع مؤسسة "ماكيني" للاستشارات، وتتضمن هذه المصفوفة، بعددين استراتيجيين هما: جاذبية الصناعة، والوضع التنافسي. ويتم تطبيق هذه المصفوفة، بإتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>
    - أ. تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة، والوضعية التنافسية؛
    - ب. ترجيح معايير الجاذبية، وقوة المنافسة؛
    - ج. تقييم كل مجال نشاط استراتيجي، حسب المعايير المقترحة؛
    - د. حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد؛
    - هـ. تحديد وضعية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة؛
    - و. تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.
- وينقسم بعدا مصفوفة ماكيني، إلى ثلاث مستويات قوي، متوسط، وضعيف، حيث تمثل مجالات النشاط الاستراتيجي، حسب وزنها في رقم الأعمال، والشكل الموالي يوضح هذه المصفوفة.

<sup>1</sup> - P. Helfer, M. Kalika et J. Oroni, **Management (stratégie et organisation)**, 3<sup>ème</sup> éd, Vubert, Paris, 2000, p152.



شكل رقم (3-7): نموذج جنرال إلكتريك

|                |                |       |     |       |
|----------------|----------------|-------|-----|-------|
|                | ضعيف           | متوسط | قوي |       |
| جاذبية الصناعة | B              | A     | A   | قوي   |
|                | C              | B     | A   | متوسط |
|                | C              | C     | B   | ضعيف  |
|                | الوضع التنافسي |       |     |       |

Source: P. Helfer, M. Kalika et J. Oroni, Op-cit, P152.

**2- نموذج هوفر:** يطلق على النموذج، الذي قدمه "هوفر" اسم مصفوفة تطور المنتج/السوق، وتتكون هذه المصفوفة، من خمسة عشر خلية، والتي تعكس مراحل تطور المنتج أو السوق، وفي ظل هذه المصفوفة، تقوم المؤسسة، بوضع وحدات أعمالها الإستراتيجية، أو أنشطتها (منتجاتها)، في المكان المناسب، داخل خانات النموذج، بحيث يعكس هذا المكان تطور المنتجات والأسواق، والمركز التنافسي لها<sup>1</sup>، والشكل رقم (3-8) يوضح لنا مصفوفة تطور المنتج/السوق.

شكل رقم (3-8): مصفوفة تطور المنتج/السوق لهوفر

|                 |       |                        |     |        |      |      |
|-----------------|-------|------------------------|-----|--------|------|------|
|                 |       | مراحل نمو السوق/المنتج |     |        |      |      |
|                 |       | 1                      | 2   | 3      | 4    | 5    |
| المركز التنافسي | قوي   |                        |     |        |      |      |
|                 | متوسط | 6                      | 7   | 8      | 9    | 10   |
|                 | ضعيف  | 11                     | 12  | 13     | 14   | 15   |
|                 |       | تنمية                  | نمو | اهتزاز | نضوج | تشبع |

المصدر: إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص276.

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص275.



ثالثا- نموذج ADL: \* يستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة، لإيجاد إستراتيجية المحفظة المناسبة، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط)، والوضع التنافسي للمؤسسة.<sup>1</sup>

1- دورة حياة النشاط: يمر النشاط مثله مثل المنتج، بعدة مراحل، وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، ثم النضج، وأخيرا مرحلة التدهور أو التراجع، والجدول رقم (2-3) يوضح لنا بعض الخصائص في كل مرحلة:

جدول (2-3): خصائص النشاط حسب كل من دورة حياته

| المؤثرات                | التقديم                             | النمو                          | النضج                               | التراجع                  |
|-------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| معدل النمو              | أكثر سرعة من الناتج الوطني الإجمالي | أسرع من الناتج الوطني الإجمالي | أقل أو يساوي الناتج الوطني الإجمالي | نمو ضعيف جدا             |
| احتمال النمو (الزيادة)  | غير معروف / غير مقبول               | غير معروف / غير مقبول جزئيا    | معروف / مقبول إجمالا                | معروف جدا / مقبول        |
| عدد المنافسين           | لا توجد قاعدة عامة / ممكن يرتفع     | في تناقص / أقصى                | مستقر أو في تناقص                   | أدنى                     |
| ثبات الحصة السوقية      | غير ثابتة                           | ثبات بالتدريج                  | ثابتة                               | جد ثابتة                 |
| ثبات العملاء            | غير ثابت                            | أكثر ثباتا                     | أقل ثباتا                           | -                        |
| سهولة الحصول على القطاع | سهل                                 | أكثر صعوبة                     | جد صعب                              | هادف قليلا               |
| التكنولوجيا             | تطور سريع                           | متغير                          | معروفة وسهل الحصول عليها            | معروفة وسهل الوصول إليها |

Source: Kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprises-selem, cheraga, Alger, 2002, p102.

2- الوضعية التنافسية: تعكس قوة المؤسسة، مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة، مثل النمو، والعائد، والحصة السوقية، نوعية المنتجات، والتطور التكنولوجي للمؤسسة، وغيرها، والجدول التالي، يوضح لنا الوضعيات التنافسية المختلفة للمؤسسة، وخصائص كل وضعية:

\* - سمي هذا النموذج ADL نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو Arther. D. Littl.

<sup>1</sup> - Kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprises-selem, cheraga, Alger, 2002, p102.



جدول رقم (3-3): خصائص الوضعيات التنافسية للمؤسسة

| الوضعيات التنافسية | الخصائص                                                                                                                                                                           |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مسيطر              | - قادرة على رقابة سلوك المنافسين، فيما يخص طريقة الأداء والاستراتيجيات.<br>- لديها خيارات إستراتيجية، أكثر إتساعاً، واستقلالية، عن منافسيها.                                      |
| قوي                | - قادرة على إتباع سياسة معينة، دون الخوف على وضعيتها في المدى البعيد.                                                                                                             |
| ملائم              | - وضع مؤهلات للإستغلال، من أجل تطبيق إحدى إستراتيجياتها.<br>- لديها الحظ للمحافظة على وضعيتها التنافسية، في المدى البعيد.                                                         |
| غير ملائم          | - أداء كافي ومرضي لتبرير مواصلة النشاط.<br>- وجود عدد مهم من المنافسين.<br>- لدى المؤسسة حظ متوسط أو أقل، للمحافظة على وضعيتها التنافسية، في المدى البعيد.                        |
| هامشي (ضعيف جداً)  | - أداء غير مرضي حالياً، لكن يمكن تحسين وضعيتها التنافسية.<br>- إمكانية البقاء في الأجل القصير، مع إمكانية تحسين وضعيتها التنافسية، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل. |

Source: Kamel Hamdi, OP-Cit, P104.

وحسب نموذج ADL، فإن الأنشطة على هذه المصنوفة تتميز بالخصائص التالية:

أ- الأنشطة في مرحلة التقديم والنمو: الاستثمارات الكبيرة فيها تكون مهمة، عندما تكون وضعيتها التنافسية مسيطرة أو قوية، وذلك لإمكانية التمويل الذاتي، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية، ضعيفة أو هامشية، فيفضل التخلي عنها.

ب- الأنشطة الناضجة أو المتقدمة: عندما تكون وضعيتها التنافسية؛ مسيطرة أو قوية، فإن هذه الأنشطة، تدر موارد أكبر، والخطر فيها يقل، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة، فالعائد يتراجع، وبالتالي يزداد الخطر الصناعي عليها.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (3-9).



شكل رقم (3-9): نموذج ADL

|            |           |                                                                        |                                                                          |
|------------|-----------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|            |           | نضج النشاط                                                             |                                                                          |
|            |           | التقديم                                                                | النمو                                                                    |
|            |           | النضج                                                                  | التراجع                                                                  |
| نضج النشاط | مسيطر     | - عائد جيد<br>- تدفق نقدي معدوم                                        | - عائد جيد<br>- تدفق نقدي موجب                                           |
|            | قوي       | - الخطر متوسط<br>- الحاجة إلى التمويل                                  | - خطر ضعيف<br>- الحاجة ضعيفة للتمويل                                     |
|            | ملائم     |                                                                        |                                                                          |
|            | غير ملائم | - عائد ضعيف<br>- تدفق نقدي سالب<br>- خطر قوي<br>- الحاجة كبيرة للتمويل | - عائد ضعيف<br>- تدفق نقدي موجب<br>- خطر متوسط<br>- الحاجة ضعيفة للتمويل |
|            |           | هامشي                                                                  |                                                                          |
|            |           | الحاجة للتمويل                                                         |                                                                          |
|            |           | الخطر الصناعي                                                          |                                                                          |

Source: Strategor, Politique générale de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 1997, p109.

ومن خلال نموذج ADL؛ يمكن استخلاص الاستراتيجيات الخاصة بالأنشطة، ويمكن تلخيصها في ثلاثة أنواع هي:<sup>1</sup>

أ- النمو الطبيعي: تتبع المؤسسة هذه الاستراتيجيات، من أجل مواصلة الاستثمارات، والمحافظة على وضعيتها التنافسية، وهذه الإستراتيجية؛ قابلة للتطبيق في كل مرحلة، من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المؤسسة، تعمل في سوق يتميز بالنمو، وفي وضعية تنافسية قيادية، وحتى على الأنشطة الأكثر قدما، ووضعية التنافسية قوية.

<sup>1</sup> - Strategor, OP, Cit, p 110.



- ب- النمو الاختياري (الانتقائي): تتبع هذه الإستراتيجية، الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة، وحتى ضعيفة، والهدف منه هو الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن، وبالتالي عائد أحسن.
- ج- الحذف: وتفضل هذه الإستراتيجية، للأنشطة ذات العائد الضعيف، والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر، وتقل المردودية، لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.

### المطلب الثالث: أدوات ونماذج أخرى

**أولاً- القياس المرجعي:** القياس؛ هو تحديد قيمة شيء ما، بمقارنته بمقياس معروف، ومتفق عليه، والقيم قد تكون وزناً، أو حجماً، أو مسافة، أو زمناً، أو غير ذلك، ومعنى ذلك أن القياس، هو مقارنة الشيء المراد قياسه، بشيء آخر معروف قيمته ومتفق عليه، وفي هذا المطلب؛ سنتناول تعريف المعايير المرجعية، ودورها، وخطوات عملية القياس المرجعي.

**1- تعريف القياس المرجعي:** قبل تعريف القياس المرجعي (المقارنة المرجعية) في حد ذاتها، كونه مصطلح أخذ العديد من المفاهيم، فقد سماه البعض بأداة، كما سماه آخرون بأسلوب، وفريق ثالث أطلق عليه طريقة، وفريق رابع يراها بأنها عملية، وغيرها، من الفروقات اللفظية في التسمية، إلا أن هناك شبه إجماع على المعنى المقصود من ذلك، والفائدة المنتظرة من التطبيق<sup>1</sup>.

وقد عرفها "اسبانلي" بأنها عملية قياس، ومقارنة الممارسات الرئيسية للمؤسسة، مع الممارسات الرئيسية لمؤسسات أخرى، لترسيخ مقاييس نسبية للأداء، تساعد على وضع أهداف جديدة، واكتشاف أفكار جديدة للتحسين<sup>2</sup>.

والقياس المرجعي؛ هو عملية مستمرة لقياس منتجاتنا، وخدماتنا، وممارساتنا، بالمقارنة بأحسن المنافسين، أو المؤسسات الرائدة في السوق، ونتيجة للبحث عن الأفضل للممارسات، والتطبيقات، نستطيع الوصول لأفضل الإنجازات، من خلال قياس الأداء، والتنفيذ المستمر للتغيير المطلوب، لتحقيق التنافس الأفضل<sup>3</sup>.

والمقاييس المرجعية؛ هي عملية تحديد النجاحات القياسية للآخرين، والاستعانة بهم في مؤسساتنا، للحصول على نفس مستوى النجاح، فعملية القياس المرجعي، تقوم بالمقارنة بين الممارسات، والعمليات، والعائد للمؤسسة ما، بمؤسسة مماثلة لها.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن المقاييس المرجعية؛ هي عبارة عن عملية مقارنة أداء المؤسسة، مع أداء أحسن المؤسسات، التي تعمل في نفس مجال النشاط، ومحاولة الأخذ بالأداء الأحسن، بما هو موجود، في الوقت الحالي، ومحاولة تطويره مستقبلاً، فالمقاييس المرجعية، تستهدف معرفة كيف ولماذا بعض المؤسسات، تقوم بأداء أفضل، من مؤسسات أخرى، في جوانب الجودة، السعر، الأداء، وغيرها.

<sup>1</sup> - محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول، التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005، ص5.

<sup>2</sup> - محمد بوهزة، نفس المرجع، ص6.

<sup>3</sup> - سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص260.



**2- دور المقاييس المرجعية:** الدور الذي يمكن أن تؤديه المقاييس المرجعية، يكمن فيما يمكن أن تقدمه للمؤسسة، من فوائد، والتي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أ- تساعد المؤسسة، في التحديد الدقيق، للفجوة بين أدائها، وأداء المؤسسات الرائدة؛
- ب- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر، واستخدام أفضل، بأقصى كفاءة ممكنة؛
- ج- تساهم بشكل فعال، في تطوير الإبداع الفردي، والجماعي؛
- د- تُطوّر إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء؛
- هـ- تساعد المؤسسة، على اكتشاف ممارسات جديدة، تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛
- و- تؤدي إلى توفير المناخ الملائم، لتحقيق تعاون وتكامل، بين العاملين في القسم الواحد، وبين مختلف أقسام المؤسسة؛

- ز- تساهم بشكل فعال، في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال التحسين المستمر للجودة؛
- ح- تزوّد المؤسسة، بالوسائل التي تمكنها، من معالجة نقاط الخلل فيها؛
- ط- تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية، لدى العاملين؛
- ي- تساعد على تطوير نظم التدريب، والتكوين للعاملين؛
- ك- تساعد المؤسسة، على تحديد العمليات الحرجة، وإعطائها الاهتمام اللازم، والأولوية في التنفيذ؛
- ل- تساهم بشكل فعال، في زيادة احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة؛
- م- تساعد المؤسسة، على البقاء في دائرة المنافسة، مع المؤسسات الرائدة في النشاط، الذي تعمل فيه؛
- ن- تعزّز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسة، من خلال تهيئة الفهم الأفضل، لأسلوب أداء العمل، بشكل صحيح وكفء، من الوهلة الأولى؛

س- تساعد على وضع نظام أكثر دقة، لتحفيز العاملين.

**3- خطوات عملية القياس المرجعية:** يمكن أن تتم عملية القياس المرجعي، بإتباع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

أ- **تحديد موضع القياس المرجعي:** تحديد موضع القياس المرجعي؛ هو نقطة البداية السليمة، للقياس المرجعي، فالمقارنة يجب أن لا تكون بالنسبة لكل الأعمال، وإنما تتم فقط بالنسبة للأعمال، التي لو قورنت بغيرها، سنحصل على ميزة، واضحة، وجوهرية، ويجب تركيز المقارنة، على المنطقة، أو المكان، الذي يتوفر على قدرات، أو يتمتع بنقاط قوة، استغلالها يعود بالفائدة على المؤسسة.

ب- **تحديد العمليات:** بعد تحديد المكان أو الموضع، الذي سيتم فيه تطبيق القياس المرجعي، ننقل إلى الخطوة التالية، وهي تتمثل في وصف، وتحديد العمليات، وبيان فريق العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد المهام، وتوقيت تنفيذها، وتوصيف خطوات العمل، وبيان الأهداف، وربط خطوات النشاط بعضها ببعض، في شكل تدفق، يبين تسلسل وتوقيت، أداء الأعمال ومواعيدها.

ج- **تحديد الشركاء الأساسيين:** يشترك في عملية القياس المرجعي، شركاء من داخل المؤسسة، وهم الممثلين للأقسام موضع المقارنة، وهؤلاء يجب الاهتمام بتدريبهم، على هذه المهمة، وبيان جدواها، بالنسبة لهم، وللمؤسسة المرجعية.

<sup>1</sup> - محمد بوهزة، مرجع سابق، ص 7.

<sup>2</sup> - سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص ص 269-275.





ويشترك في عملية القياس المرجعي، شركاء من خارج المؤسسة، وهم الممثلين للأقسام، موضع المقارنة في المؤسسات المرجعية، ومن المعلوم أن كسب تعاون المؤسسات المرجعية، ببيان الفوائد التي ستعود عليهم، من عملية القياس، فالتقدم التكنولوجي، الذي يتم الحصول عليه، لا بد وأن يتم اقتسامه، مع المؤسسات (المؤسسة محل القياس، والمؤسسة المرجعية).

**د- تحديد البيانات ومصادر تجميعها:** والهدف هنا؛ هو تحديد، أو تخطيط البيانات المطلوبة، لعملية القياس المرجعي، وبيان مصادرها، وتحديد المسؤولين عن تجميعها، وتحديد التوقيت، وبيان تكلفة ذلك، وتحديد القدر المناسب، من البيانات موضوع في غاية الأهمية، فنقص البيانات، يكون على حساب الدقة، في التوصل إلى النتائج في عملية القياس، وكثرة البيانات وتكرارها، يغرق المؤسسة في محيط من البيانات، لا تنجو منه بسهولة.

**هـ- تحليل البيانات:** والهدف هنا تحليل البيانات المجمعة، ووضع التوصيات الخاصة بالأهداف، والتي يمكن من خلالها، تحقيق الإصلاحات المرجوة، فالفرق المكلف بذلك، يجب أن يضم أحد الأشخاص، الذين يملكون الخبرة، وتحليل البيانات، قد يظهر الحاجة إلى معلومات مفصلة أكثر، والتي قد تساعد في القياس المرجعي السليم.

**و- تحديد حجم الفجوة:** تحديد التشابه والاختلاف، بين المؤسسة محل القياس، والمؤسسة المرجعية، مرحلة مهمة، تقود إلى معرفة أسباب الاختلاف، وتساعد كثيرا في معرفة طرق تلاقي هذه الفروق، وبالتالي تحسين الأداء في المستقبل، مما يخدم الطرفين، فالمؤسسة محل القياس، ستقف على طرق أداء أفضل، والمؤسسة المرجعية، ستنتقل إلى آفاق أعلى في الأداء، لتحتفظ على تفوقها، وبهذا يكون القياس، محققا لمصالح الطرفين.

**ز- تحديد جوانب الاختلافات العملية:** وهنا يجب الإجابة على السؤال التالي؛ ما الذي تفعله المؤسسات المرجعية؟ ولماذا فعلت ذلك؟ فأفضل الأعمال، التي كانت محور المقارنات، كانت نتيجة لممارسات متعددة ناجحة، لو عملت بها المؤسسة محل القياس، لكان ذلك من عوامل نهضتها، وتقدمها، ولكن معرفة سر النجاح وحده لا يكفي، بل لابد من جلب الكوادر المدربة بالمؤسسة المرجعية، لتساعد على نشر نفس القيم، والمبادئ الحسنة، والعمل على تطبيقها في المؤسسة محل القياس، والسؤال الآن هو؛ كيف نحقق ذلك؟

**خ- نقل الخبرات الناجحة في المؤسسات المرجعية إلى المؤسسة محل القياس:** ما يساعد على نقل محاسن المؤسسات المرجعية، إلى المؤسسات محل القياس، أن تبين للمؤسسة المرجعية، ثمار تعاونها في عملية القياس، على نحو واضح ومؤكد، للحصول على نتائجه، ويمكن أن يكون ذلك في شكل عقود مكتوبة، بين الطرفين تبين عوائد التعاون، وكيفية تقاسمه بين المؤسسات.

وتجدر الإشارة في الأخير؛ إلى أن القياس المرجعي، يمكن أن يتم داخليا، وذلك عن طريق المقارنة، بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، لمعرفة مستويات الأداء في كل قسم أو إدارة.

**ثانيا- إعادة الهندسة:** بهدف تحقيق تحسين سريع وجوهري، في جوانب الأداء، تقوم المؤسسة، بإعادة تصميم العمليات الرئيسية بصفة جذرية، دون الاستناد إلى أية مرجعية سابقة، ويشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها، وكذا تحديد أسعار تنافسية، تقوم على هيكلة تكلفة رشيد، ويؤدي هذا بدوره، إلى الإسهام في زيادة كل من الحصة السوقية، والمبيعات، والربحية، والعائد، على رأس المال المستثمر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إعادة البناء كمدخل تنافسي، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، سبتمبر 1996، ص3.



ويمكن حصر مزايا هذه الطريقة في النتائج التالية:<sup>1</sup>

- 1- دمج عدة نماذج في نموذج واحد؛
- 2- دمج عدة عمليات في عملية واحدة؛
- 3- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
- 4- تركيز الأداء في موضع أو مركز واحد، وربما لدى مسؤول واحد، بدلا من تشتيته، على عدة مواضع، أو مراكز، وعدة موظفين؛
- 5- تحديد إدارة أو قسم، يمثل جهة واحدة، مسؤولة أمام الإدارة، والعملاء، عن تحقيق أداء متكامل؛
- 6- خفض عدد مرات توقف الأداء، للفحص المراكز المتعددة، بعد تركيز الأداء في مركز واحد، أو موضع عمل واحد؛
- 7- تعديل جدولة بعض العمليات، لتؤدي على التوازي بدلا من التوالي. ومن مقومات نجاح إعادة الهندسة؛ ما يلي:<sup>2</sup>
  - 1- إدراك كافٍ لرغبات، وتوقعات العملاء؛
  - 2- تحليل سليم لموقف المؤسسة، وتصميم أهداف التغيير؛
  - 3- إيمان الإدارة العليا، بأهمية التغيير، وتشجيع العاملين عليه؛
  - 4- تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية، لتكون موضعا لإعادة الهندسة؛
  - 5- تحليل سليم لكل عملية جوهرية إلى عناصرها؛
  - 6- تشجيع الاقتراحات والابتكار؛
  - 7- إعادة بناء الهيكل التنظيمي، كنتيجة لإعادة تصميم العمليات، فقد تلغى وحدة تنظيمية، أو أكثر أو تستحدث أخرى؛
  - 8- صياغة جديدة واعية للسياسات، والإجراءات، وخرائط تدفق المعلومات؛
  - 9- إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء، لقياس الفرق، بين وقت وتكلفة العمليات، قبل وبعد إعادة البناء؛
  - 10- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، في بناء نظام متطور للمعلومات، يكون أساسا لقرارات، وتحركات، سريعة ورشيقة؛
  - 11- النظر لمعارضة البعض للتغيير، كرد فعل طبيعي، وفهم أسباب المعارضة، كأساس للمعالجة.

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 3.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 4.



وتجدر الإشارة إلى أن؛ طريقة إعادة الهندسة، تتطلب درجة عالية، من الأفكار المبدعة للخبرة، وكذا القدرة على التأقلم مع كل ما هو جديد، وإحداث التغيير، بشكل لا يخل بانسجام المؤسسة داخليا، ومع بيئتها، ولا يثبط قدرتها التنافسية، حتى تتمكن من الحياة على ميزة، يصعب محاكاة مصادرها، من قبل المنافسين.

تهدف نماذج وأدوات صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، إلى إيجاد البدائل الإستراتيجية، واختيار تلك التي تناسب المؤسسة، وبناء على ذلك؛ فإنه يتم اختيار البدائل، استنادا إلى المعايير التالية:<sup>1</sup>

**1- إستراتيجيات الماضي:** لا بد أن تستند الإستراتيجيات القائمة، على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، فمن المستحيل البدء من فراغ؛

**2- القدرة على المخاطرة:** قد يتطلب الأمر، عند وضع الاستراتيجيات الجديدة، تقبل درجة معينة من المخاطرة، حتى تتمكن المؤسسة، من مواجهة المستقبل، في ظل بيئة تمتاز بالتغير والديناميكية.

**3- التوقيت الملائم للإستراتيجية:** اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الإستراتيجية، يتوقف على عدة عناصر، ولكن أهم شيء، هو محاولة مراعاة ما يلي:

**أ-** إذا كان هناك استعجال في تنفيذ الإستراتيجية، قلت الفرصة أمام المؤسسة، للبحث عن خيارات وبدائل إستراتيجية أفضل؛

**ب-** إذا كانت الإستراتيجية، لها علاقة بالمنافسة، وهناك قيود من المنافسين، قلت فرصة المؤسسة، في البحث عن بدائل أفضل؛

**ج-** إذا كان توقيت توافر الأموال اللازمة، لتطبيق الإستراتيجية محدد، قل ذلك من فرصة المؤسسة، في المناورة، ومن المرونة في تطبيق هذه الإستراتيجية؛

**د-** إذا كان التوقيت غير مناسب، لكي يتقبل السوق الأفكار، والمنتجات الجديدة، فيؤدي ذلك إلى فشل الاستراتيجيات؛

**4- الموارد المتاحة:** كلما توافرت الموارد المناسبة، كلما تمكنت المؤسسة من تنفيذ الإستراتيجية، أو مجموعة الإستراتيجيات الملائمة لها، وتشير الموارد إلى كل من التمويل، التسهيلات المادية، الموارد البشرية، الإمكانيات التسويقية، وغيرها؛

**5- الصراع التنظيمي:** يتوقف مدى تقبل العاملين للإستراتيجيات الجديدة، على صراع القوى والنفوذ، القائم داخل الهيكل التنظيمي، ولذا يجب أن يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي، بدراسة تأثير الإستراتيجية على الجوانب الآتية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 6.

<sup>2</sup> - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص 227.



أ- مراكز المسؤولية؛

ب- قرارات الإشراف على وحدات العمل؛

ج- قرارات تخصيص وتوزيع الميزانية والموارد؛

د- تغير قوة نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة.

بالإضافة إلى المعايير السابقة، يجب التركيز أكثر في عملية الاختيار، على جودة الميزة، التي تحققها البدائل الإستراتيجية، وكذا درجة استمرارية الميزة؛ وإمكانية تطويرها مستقبلاً.

الأدوات السابقة الذكر، سواء الأدوات الخاصة بالتقييم الداخلي، أو نماذج تقييم محفظة الأنشطة، تقدم للإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى، وسيلة لتحليل وتقييم وحدات المؤسسة، أو أنشطتها (المنتجات أو الأسواق)، ومعرفة المركز التنافسي الذي تتمتع به كل وحدة، أو يتسم به كل نشاط من أنشطتها، ويساعد هذا التحليل، أو التقييم، على تخصيص الموارد بطريقة أفضل، وعلى اختيار طبيعة الاستراتيجيات، التي تتلاءم وموقف كل وحدة أو نشاط.



## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن القرارات الإستراتيجية، هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كثيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

والقرارات الإستراتيجية، ذات أهمية كبيرة، تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة، وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية وإدارية، مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها في المستقبل، والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها، والاستفادة من المعلومات المستنبطة منها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

وتكتسب القرارات الإستراتيجية أهميتها البالغة، من موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج، أو إنتاج منتج جديد، أو فتح أسواق جديدة، ومن كونها تتعلق بما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتكمن أهميتها أيضا فيما يمكن أن يحققه من النتائج الاقتصادية والمالية، وفي تمكين المؤسسة في التأثير في بيئتها، على المدى البعيد، بدلا من الاستجابة السلبية كما يحدث فيها، الأمر الذي يمكن النظر إليه باعتباره محصلة طبيعية للتفاعل البيئي، وبذلك تتمكن المؤسسة، من أن تحسن استغلال الفرص المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية، بما يخدم مصالح المؤسسة.

وهناك مجموعة متنوعة من الأدوات والنماذج والأساليب التي تستخدم في تقييم القرارات الإستراتيجية لاختيار الأنسب من بينها، وتقدم للإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى، وسيلة لتحليل وتقييم وحدات المؤسسة، أو أنشطتها (المنتجات أو الأسواق)، ومعرفة المركز التنافسي الذي تتمتع به كل وحدة، أو يتسم به كل نشاط من أنشطتها، ويساعد هذا التحليل، أو التقييم، على تخصيص الموارد بطريقة أفضل، وعلى اختيار طبيعة القرارات الإستراتيجية، التي تتلاءم وموقف كل وحدة أو نشاط.

وتعد المعلومات الإستراتيجية من الموارد الأساسية، التي تدعم المؤسسة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياة في المؤسسة، وسر من أسرار نجاحها، ونموها، واستمرارها، ويجب أن تبحث إدارة المؤسسة، عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الإستراتيجية، وكذا ميزاتها التنافسية، وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصل الرابع من خلال التطرق إلى أثر المعلومات الإستراتيجية على القدرة التنافسية.



# الفصل الرابع:

---

**المعلومات الاستراتيجية  
وأثرها على القدرة التنافسية**

---

## الفصل الرابع: المعلومات الإستراتيجية وأثرها على القدرة التنافسية

تمهيد:

تعد ظاهرة العولمة من أهم السمات، التي تميز المؤسسات في العصر الحالي، وقد قدمت هذه الظاهرة العديد من الفرص والتحديات لتلك المؤسسات، وذلك من خلال الانفتاح الاقتصادي، الذي أدى إلى تطور ونمو المنافسة، وتنوع إستراتيجياتها، ومداخلها، وأساليبها، وفي الوقت نفسه، أصبحت التحديات كبيرة، في إمكانية الحصول، على الحصة السوقية المناسبة، التي تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار.

هذه التداعيات؛ جعلت المؤسسات، تفكر في كيفية التعامل مع هذه الظروف الجديدة، التي تحتم عليها العمل الجاد والمستمر، للتميز في أدائها، وكذا مواصفات منتجاتها، واكتساب المبررات التنافسية، ولأجل تحسين وزيادة حصتها السوقية، وحتى مجرد المحافظة عليها، يجب عليها مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين، والمحتملين، في الأسواق المحلية والدولية.

كما بدأت المؤسسات، تدرك أهمية التميز، ودوره كنشاط منظم ومنهجي، في التوصل إلى أفكار جديدة، ومنتجات متنوعة، واستخدام تقنيات، وأساليب جديدة، تحقق لها ميزة تنافسية، تمكنها من الصمود ومواجهة التغير، من أجل البقاء والنمو.

وفي ظل المنافسة المحلية والعالمية، برز مصطلح جديد وهو التنافسية، والتي تعني بصفة عامة، قدرة المؤسسة، على إيجاد مكانة لها في السوق، والحفاظ على تلك المكانة، لأكثر فترة ممكنة.

وسنحاول في هذا الفصل؛ التطرق إلى مفاهيم عامة حول المنافسة والتنافسية، وعلاقة الأداء الإستراتيجي بالقدرة التنافسية، بالإضافة إلى نظم المعلومات كمورد إستراتيجي للمزايا التنافسية.



### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنافسة والقدرة التنافسية

أصبحت المنافسة التي تواجهها المؤسسات، حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات، التي تشهدها في بيئتها، على الصعيد الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي، وبدأت المؤسسات تعي هذه المنافسة، وتلمس زيادة حدتها، فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن أساليب، واستراتيجيات، وسياسات متعددة، تستطيع من خلالها؛ أن تحقق ميزة تنافسية لها، تمكنها من البقاء والنمو. ويعتد مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، حيث أصبح ينظر إلى الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة، تستهدف معالجة الكثير من المشكلات الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين، وأصبح المسؤولون يحرصون على العمل الدؤوب، والمستمر على تحليل واكتشاف والحفاظ، والاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويتناول هذا المبحث؛ مفهوم المنافسة وهيكلها، وماهية القدرة التنافسية، ومؤشراتها، بالإضافة إلى ماهية المزايا التنافسية ومصادرها.

### المطلب الأول: مفهوم المنافسة وهيكلها

في ظل انفتاح الأسواق، وزيادة حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات أمام تحديات كبيرة، لمواجهة هذه التحديات، ركزت إدارات هذه المؤسسات، على بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي ستمكنها من تحقيق نمو عالي في الإنتاجية، وامتلاك المرونة الكافية لمواجهة التغيرات في أذواق، وحاجات المستهلكين، وإظهار تفوق في الأداء، مقارنة مع المنافسين، وكذلك القدرة على تحسين العمليات، وتنويع المنتجات، وتخفيض التكاليف، أي امتلاك قدرات، ومهارات، ومؤهلات أساسية، يصعب على المنافسين امتلاكها.

**أولاً- تعريف المنافسة:** تعبر المنافسة؛ بمفهومها البسيط، عن حالة التحدي، أو الصراع الحاصل، غالباً بين اثنين أو أكثر، من الخصوم المنافسين، وتمثل حلقة وسيطة، بين التغير البيئي وأداء المؤسسة، والصراع متواصل ومستمر، من أجل البقاء، ومن خلالها لا يستطيع المتنافسون، التعايش سلمياً دونها، فكل منافس يهدف إلى إزاحة منافسه، خارج مجالات النمو، والحصول على الموارد، والانفراد بميزات تنافسية، تميزه عن خصمه، وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل، وتضمن له البقاء والاستمرار<sup>1</sup>.

والمنافسة؛ هي نظام من العلاقات الاقتصادية، يندرج تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخرين، للبلوغ برحمة إلى الحد الأقصى، وينبغي أن تنشغل المؤسسة دائماً، بمركزها التنافسي، سواء من أجل بناء هذا المركز، أو بمتابعته وحمايته والحفاظة عليه، أو بتدعيمه وتطويره، وحتى تحقق المؤسسة ذلك بكفاءة وفعالية، يقتضي الأمر أن تحدد مركزها التنافسي، على مستوى كل القطاعات السوقية المستهدفة، ويتطلب

<sup>1</sup> - موساوي زهية، خالددي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات (الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، مجلد المؤتمر، ص 169.





ذلك أيضا؛ العمل المستمر على تطوير عناصر ومكونات نشاط التسويق والبيع، بما يتلائم كل قطاع، من هذه القطاعات السوقية، ومن خلال المتابعة المستمرة لرؤية العملاء، والصورة الذهنية لهم، عن مشاريع أو منتجات المؤسسة، وخدماتها، مقارنة بالمنافسين، ومشاريعهم ومنتجاتهم وخدماتهم<sup>1</sup>، ويمكن للمؤسسة، أن ترسم صورة ذهنية متميزة، ومن ثم مركز تنافسي متميز، لدى العملاء، من خلال تركيزها على عدة مجالات رئيسية مثل:<sup>2</sup>

- 1- تنوع المنتج أو الخدمة التي تقدم للعملاء؛
- 2- تطوير الشكل الخارجي للمنتج؛
- 3- تطوير التركيب أو التكوين الداخلي للمنتج؛
- 4- إيجاد وتوضيح التميز في منفعة المنتج؛
- 5- خلق منفعة أو منافع جديدة للمنتج؛
- 6- اكتشاف أو إضافة استخدامات جديدة للمنتج؛
- 7- إضافة خدمات جديدة مع المنتج؛
- 8- إيجاد ارتباط بين المنتج وخدمات معينة؛
- 9- توضيح العلاقة المنطقية بين سعر المنتج وجودته.

والمنافسة في مجال الأعمال يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:<sup>3</sup>

**أ- المنافسة المباشرة:** تتمثل أساسا؛ في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات، التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة، هو الذي يهتم المؤسسات، بصفة أكبر من النوع الثاني، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة المباشرة، تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، أو ما يسمى باحتكار القلة، والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق، وإمكانات المتدخلين.

**ب- المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في المنافسة، والصراع القائم بين المؤسسات، في بلد ما، أو في مجتمع ما، من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، في هذا البلد أو المجتمع، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، والربحية، والتفوق على منافسيها، تسعى إلى الفوز، بنصيب الأسد من هذه الموارد، وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة، بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة، التي يعرفها الاقتصاد

<sup>1</sup> - مصطفى أبو بكر، مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 148.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 149.

<sup>3</sup> - فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 71-72.



والتجارة العالمية، وعليه نستنتج أن مفهوم المنافسة غير المباشرة، يتمثل في تلك الصراعات، التي تحدث بين مختلف المؤسسات، من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة، بأحسن جودة، وأقل تكلفة.

**ثانيا- هيكل المنافسة:** اتخذت المنافسة من الناحية الاقتصادية، عدة أشكال، يمكن أن نحصيها في الآتي:

**1- الاحتكار:** ويعتبر هذا النوع من المنافسة محدودا، باستثناء بعض المؤسسات، المتواجدة في البلدان التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات، سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، ويمكن القول أن هذه الحالة؛ تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة، تقدم منتجا في دولة ما، أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد، أو مؤسسة واحدة، على السوق، أمام العديد من المشترين، فالمنتج هنا يكون دون منافس مباشر، في صنعه لمدة محددة ويطلق عليه البعض "احتكار المبدع"<sup>1</sup>.

وهذا النوع من المنافسة؛ قد يكون نتيجة لبعض القوانين، والقواعد الحكومية، أو لوجود براءة اختراع، أو لاقتراديات الحجم، أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة، أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها المؤسسة المختركة، فإن المخترع سيصل إلى تعظيم الأرباح، من خلال فرض أسعار مرتفعة، دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار، والترويج لمنتجاته، ودون الإكثار من الخدمات المضافة للسلعة<sup>2</sup>. المؤسسة المختركة هنا، مهددة باحتمال ظهور منافسين، نظرا للانتشار السريع، الذي يعرفه الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة لا يمكنها الاحتفاظ لفترة طويلة للسوق<sup>3</sup>.

**2- المنافسة الكاملة:** يتميز هذا النوع من المنافسة، بتواجد عدد كبير من المؤسسات، يقدمون منتجات متماثلة، لا يمكن التمييز بينها، من حيث الخصائص، وأمور أخرى، وفي المقابل هناك عدد كبير من المشترين، ولا أحد من الطرفين، يملك القوى الكافية، للتأثير على مستوى الأسعار، وحسب العديد من الكتاب والاقتصاديين، فإن هذا النوع من المنافسة، أصبح غير موجود في الواقع العملي، ويعد حالة نظرية<sup>4</sup>. وفي ظل هذا النموذج، المستهلك يعرف بصفة جيدة، خصائص وتقنية المنتج، وعليه فالمنتج يباع وفقا لقانون العرض والطلب (أسعار السوق)، مما يؤدي إلى عدم امتلاك المؤسسات المتنافسة، لسلطة السوق، أو قوة المساومة، وما على المؤسسات، إلا اللعب على ورقة الكمية المعروضة، والمناورة الوحيدة لها، هي البحث عن الأرباح، من خلال التحسين في الإنتاج، وفي التوزيع<sup>5</sup>.

وتجدر الإشارة أنه؛ لا يمكن للمؤسسات في هذا النوع من المنافسة، البقاء على هذا الحال على المدى الطويل، لأنه ليس في صالح المؤسسات العملاقة، فإذا كان بإمكان المؤسسات، متابعة مستويات إنتاج منافسيها، ومدى دخول منافسين جدد، لمعرفة مدى تطور الأسعار على المدى القصير، فإنها على المدى الطويل، من

<sup>1</sup> -Jean Jacques Lambin, OP-Cit, p 286.

<sup>2</sup> -Ibid, p286.

<sup>3</sup> - فرحات غول، مرجع سابق، ص 75.

<sup>4</sup> - محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 128.

<sup>5</sup> -Philippe Kotler, **Marketing Management**, 6<sup>ème</sup> EDIT, PUBLI UNION, Paris 1991, P 286.



مصلحة المؤسسة، العمل على تمييز منتجاتها، والخروج من المنافسة الكاملة، التي تسمح لها بالتقليل، من قدرة المنتجات الأخرى على استبدالها.

**3- المنافسة الاحتكارية:** يقع هذا النوع من المنافسة؛ بين المنافسة الكاملة، والاحتكار، حيث عدد كبير من المؤسسات، قادرة على تمييز منتجاتها، بشكل كامل أو جزئي، مع الإشارة إلى أن المؤسسات، لديهم " قوة متوازنة"، وهذا ما يساعد المؤسسات، على تحقيق الميزة التنافسية، التي تسعى إليها، وبالتالي العمل على جلب العملاء، وتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء، والعمل على طرح المنتجات، التي تشبع احتياجات هذه القطاعات، بطريقة أفضل من منافسيها، وذلك من عدة جوانب (الدوق، نوعية واتساع الخدمات المقدمة للزبائن، وشبكة التوزيع، وقوة صورة العلامة لدى المستهلك، وغيرها)<sup>1</sup>، وبالتالي يمكن استنتاج؛ بأن هناك منافسة غير كاملة في السوق، في اللحظة التي لا يتحقق فيها، أحد الشروط الخاصة بالمنافسة الكاملة، وهي:<sup>2</sup>

أ- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين؛

ب- عدم قدرة المؤسسة على التأثير في سعر المنتج؛

ج- حرية الدخول والخروج من السوق.

**4- احتكار القلة:** يظهر هذا النوع؛ في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات، تقدم نفس المنتج، وبالتالي هناك ارتباط قوي بين المؤسسات المتنافسة، فالمعرفة الجيدة للمؤسسات لبعضها البعض، تجعل كل حركة من مؤسسة ما، يتبعها رد فعل من طرف المؤسسات المنافسة، وهذا ما يفرض على المؤسسات عند قيامها بأي تحرك، أو نشاط، أن تأخذ في الحسبان؛ مواقف وردود الفعل المحتملة للمنافسين.<sup>3</sup>

ويمكن التمييز بين نوعين من احتكار القلة،<sup>4</sup> احتكار قلة غير تمايزي، وفي هذه الحالة تجد المؤسسة صعوبة، في تغيير السعر المتعارف عليه في الأسواق، وبالتالي الحل الوحيد بالنسبة للمؤسسة، هو العمل على تخفيض التكاليف، والحصول على حجم أكبر من العمليات والإنتاج، لأن اختيار الزبون، يعتمد فقط على السعر.

أما النوع الثاني؛ فيتمثل في احتكار قلة تمايزي، ويظهر في حالة وجود عدد قليل من المنافسين، ولكن يقدمون منتجات متميزة جزئياً، ويكون التمييز إما في السعر أو الجودة أو الخدمات أو التوزيع وغيرها حيث يسعى كل منافس، الحصول على الريادة، وميزة خاصة به، قادرة على تبرير الفرق في السعر لدى الزبون، وفي هذه الحالة، فإن المؤسسة قد تسعر منتجاتها بجرية أكبر، بفعل وجود اختلافات في السلع والخدمات المقدمة.<sup>5</sup>

ويمكن تلخيص هيكل وأنواع المنافسة في الجدول رقم (4-1)

<sup>1</sup> - Jean Jacques Lambin, OP-Cit, p 283.

<sup>2</sup> - محمد صالح الخناوي وآخرون ، مرجع سابق، ص 128.

<sup>3</sup> - Jean Jacques Lambin, OP-Cit, p 288.

<sup>4</sup> - Ibid, P288.

<sup>5</sup> - Philippe Kotler, OP-Cit, p 240.



جدول رقم (4-1) الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة

| عدد كبير من المؤسسات | عدد محدود من المؤسسات |        |                   |
|----------------------|-----------------------|--------|-------------------|
| منافسة كاملة         | منافسة قلة غير متميزة | احتكار | منتجات غير متميزة |
| منافسة احتكارية      | منافسة قلة متميزة     | كامل   | منتجات متميزة     |

المصدر: محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سابق، ص 129.

#### المطلب الثاني: ماهية القدرة التنافسية ومؤشراتها

يشكل مصطلح التنافسية، حلقة أساسية لدى المفكرين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات صغيرة ومتوسطة، أو مؤسسات عالمية، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال، والتجارة، والاقتصاد في الآونة الأخيرة، حيث أصبح موضوع التنافسية له أهمية كبيرة، بالنسبة لدول العالم، وذلك أن التنافسية، أضحت العامل المحدد للرابحين والخاسرين، في البيئة الدولية المعاصرة، حيث أصبحت لا ترتبط بامتلاك الموارد الطبيعية، أو انخفاض تكاليف اليد العاملة، بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي، والتكنولوجي، والجودة، والسياسات الفاعلة من قبل الحكومات والمؤسسات، ولعل ذلك ما يفسر تحول التنافسية إلى أحد المحاور الرئيسية، لاهتمامات الحكومات والدول.

#### أولاً- تعريف التنافسية ومستوياتها:

1- تعريف التنافسية: رغم أهمية التنافسية، لم يتفق على تعريف محدد لها، حيث يختلف الكتاب والمفكرين حول تعريفه ومضمونه، وهذا بسبب تعقد مفهوم التنافسية، مثله مثل المفاهيم الاقتصادية الأخرى، ذات الأوجه المتعددة كالعملة والتنمية، ولذا سنحاول إعطاء مجموعة من التعاريف لمصطلح التنافسية، والتي استطاع بعض المفكرين، والمختصين في مجال الأعمال التجارية، والاقتصادية، وإدارة الأعمال، الوصول إليها.

تعرف التنافسية على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق الأهداف، من ربحية، ونمو، واستقرار، وتوسع، وابتكار، وتجديد".<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف، يتضح أن التنافسية، تعتمد على مجموعة من المؤشرات، التي إن توفرت في المؤسسة، فهي بمثابة الدليل على تنافسية المؤسسة، وذلك انطلاقا من قدرتها على مسايرة المنافسة، والصمود أمام المنافسين، مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة، المتمثلة في الربح والنمو والاستمرار، علما أن الوصول إلى ذلك يتم بالتركيز، على الابتكار والتجديد، كسلاح للتنافس، في عصر العملة الاقتصادية.

<sup>1</sup> - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.



وتعرف التنافسية كذلك على أنها؛ " قدرة المؤسسة على الحفاظ باستمرار، وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب، لتمويل أهدافها.<sup>1</sup>

ونلاحظ أن التعريف السابق، ركز على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي، وعدم التأثير والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية.

وتعرف التنافسية على أنها؛ " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي والعالمي، ويترتب على التنافسية، الوصول إلى مركز تنافسي، وتحسينه بآليات عديدة".<sup>2</sup>

وهنا تبحث المؤسسة، عن أنجع السبل والوسائل، التي تسمح لها بتحسين أدائها وتنافسياتها، وبالتالي الحفاظ والبقاء في السوق، ضمن حظيرة المؤسسات القوية، وهذا لا يتأتى إلا بالمزج بين مختلف العناصر ( الوفورات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تمييز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد، المرونة في ضبط وتشغيل الآلات، درجة مهارة العمال، وغيرها ).

وقد تم تعريف التنافسية، من طرف عدة منظمات دولية متخصصة، من أبرزها:

أ- **تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي:** "التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"، وعرفها أيضا؛ "على أنها مقدرة الاقتصاد الوطني، على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي، محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد".<sup>3</sup>

ب- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** "التنافسية الدولية؛ هي المقدرة على توليد المداخل من عوامل الإنتاج، تكون مرتفعة نسبيا، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج، وفي الوقت نفسه، المقدرة على مواجهة المنافسة الدولية".<sup>4</sup>

وعرفت المنظمة أيضا على أنها؛ " القدرة على إنتاج السلع والخدمات، التي تواجه اختبار المزاخمة الخارجية، في الوقت الذي تحافظ فيه، على توسيع الدخل المحلي الحقيقي".<sup>5</sup>

خ- **تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي؛** "التنافسية هي مقدرة البلد، على إنتاج السلع والخدمات، التي تستوفي شروط الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه، تسمح بتنمية المداخل الحقيقية".<sup>6</sup>

يعكس هذا التعريف؛ رؤية الدول المتقدمة للتنافسية، باعتبارها وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان، والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك.

<sup>1</sup> -Roger Percerou, **Entreprise (Gestion Et Compétitivité)**, Economica, Paris 1984, p44.

<sup>2</sup> - فريد راغب النجار، إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 123.

<sup>3</sup> - المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، الكويت، 2003، ص 21.

<sup>4</sup> -كمال رزقي، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، مجلد المؤتمر، ص 335.

<sup>5</sup> - مرجع نفسه، ص 335.

<sup>6</sup> - المعهد العربي للتخطيط، مرجع سابق، ص 21.



من خلال التعاريف؛ المقدمة من طرف المنظمات؛ الناشرة للتقارير الدولية للتنافسية، يمكن استنتاج أن التنافسية؛ هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك، بمنتجات وخدمات، بشكل أكثر كفاءة وفعالية، من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج، وأن التنافسية الدولية؛ هي قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات، التي تنجح في اقتحام الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه توسيع الدخل الحقيقي للمواطنين، وتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة.

وفي ظل نظام الأعمال الجديد، اتخذت التنافسية أبعادا مختلفة، تميزها عن المفهوم التقليدي للمنافسة، وتوضح صعوبة توفير متطلباتها، ويبين بعض الكتاب أن؛ "التنافسية الجديدة؛ هي العمل على خلق الفرص الجديدة، والسيطرة عليها، واختراق مجال تنافسي جديد"<sup>1</sup>.

ومن ثم فالتنافسية الجديدة، ليست مجرد محاولة التفوق على السلع أو العمليات التي يمارسها المنافسون، أو مجرد احتلال موقع في السوق، وزحزحة المنافسون عنه، أو الحصول على حصة من السوق كانت تابعة للمنافسين، أو الوصول إلى حصة سوقية أكبر من المنافسين، ولكنها إيجاد وتنمية الفرص الجديدة، من خلال تكوين رؤية مبتكرة للمستقبل، وما يمكن أن يكون به من مجالات للعمل، واكتشاف السبل للوصول إلى تلك الفرص، واستثمار تلك المجالات قبل المنافسين، أي أن التنافسية الجديدة ليست الصراع على حصة من السوق الحالي، بل هي تنمية وتطوير سوق جديد أكبر وأفضل، والسبق إلى الاستثمار فيه.

ويستند مفهوم التنافسية الجديد على المبادئ التالية:<sup>2</sup>

أ- التنافسية؛ هي محاولة لصنع وتشكيل المستقبل، وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان للمؤسسة فيه، حيث أن المستقبل هو إمتداد للماضي، وأن الخبرات والنجاحات السابقة، يمكن أن تتكرر في المستقبل؛  
ب- التنافسية الحقيقية هي على الفرص، أي على السوق الذي لم يحدث بعد، وليست على حصة في السوق الحالية، وهدف التنافسية، تعظيم حصة المؤسسة في تلك السوق المنتظرة (الفرص المستقبلية)، باستثمار الكفاءات، والقدرات التنافسية للمؤسسة؛

ج- تتخذ التنافسية شكل المواجهة الشاملة، بين مؤسسة وأخرى، أي التنافسية بين المؤسسات، أو فيما بين مجموعات من المؤسسات، أي التنافسية بين التكتلات والتحالفات، أو بين صناعة وأخرى، فالتنافسية الجديدة، لا تنحصر في مواجهة منتج وآخر، ولكنها تمتد لتشمل كل إمكانيات، وقدرات المؤسسة المنتجة للسلعة، أو الخدمة، لتواجه بها كل إمكانيات، وقدرات المؤسسة، أو المؤسسات المنتجة للسلع، أو الخدمات المنافسة؛

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التنافسية مدخل منظومي، المؤتمر السنوي الثامن، مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الجمعية العربية للإدارة، الإسماعيلية، مصر، 06-08-2005، ص 02.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة التنافسية مدخل منظومي، مرجع سابق، ص 02.



د- تعتمد التنافسية؛ على التنسيق والترابط بين أجزاء المؤسسة، لتكوين كتلة متكاملة من الموارد، والإمكانات، والقدرات، التي يتم توزيعها جميعاً، لتحقيق قدرة تنافسية أعلى، في مواجهة الموارد، والإمكانات، والقدرات، التي يحشدتها المنافسون؛

هـ- تحفز التنافسية؛ عملية إبداع قدرات متطورة للمؤسسة، لسد الفجوة في مجموعة القدرات الكلية، لمواجهة القدرة التنافسية للمتنافسين؛

و- تحتاج التنافسية؛ ليس فقط لعامل السرعة، والوقت، لضمان الوصول إلى العميل، قبل المنافسين، ولكنها تحتاج أيضاً استثمار الوقت الطويل، بمثابرة وصبر لتكوين القدرات الجديدة، التي يستغرق ابتكارها، وتطويرها، ووضعها موضع التطبيق، فترات طويلة نسبياً، فالتنافسية تفرض النفس الطويل، والمثابرة من أجل إحداث تأثير عميق، لتعزيز حصة المؤسسة، في الفرص المستقبلية؛

ز- تحدث التنافسية في مجالات غير منضبطة، ولا محددة تحديداً واضحاً، نتيجة لعدم اكتمال الشروط والقواعد، وعدم وضوح الأطراف الفاعلة في الموقف، ومن ثم تصبح التنافسية في ذاتها عاملاً أساسياً للمساعدة في توضيح، وتحديد أبعاد، وشروط، وقواعد التعامل، في استثمار الفرص (الأسواق) الجديدة، والآخذة في التشكل والتطور.

2- **مستويات التنافسية:** يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للتنافسية<sup>1</sup>، مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني)، مستوى القطاع، مستوى المؤسسة وهي كما يلي:

أ- **التنافسية على مستوى الدولة:** من خلال التعريفات السابقة، لكل من مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يتضح أن تنافسية البلد، تنطلق من اعتبار النمو، ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالباً ما يتم الاهتمام بالتشغيل، واعتبارات تنمية أخرى، لا تهتم بها المؤسسات، فالمؤسسات الاقتصادية، لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية، محددة (الدولة)، وهذه البيئة الوطنية، قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات، أو معوقة لها.

ومن ثم؛ فإن أداء المؤسسات، يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية، التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف مختلفة، بعضها طبيعي (مثل وفرة أو ندرة عوامل معينة، والموقع الجغرافي، وحجم الدولة، وعدد سكانها، وغيرها)، وبعضها خاص بنوعية السياسات، والتشريعات الاقتصادية، والاجتماعية، التي تضعها الدولة، وبطبيعة الدور الاقتصادي، الذي تمارسه الدولة، والذي يحدد علاقاتها، بالمؤسسات الإنتاجية، والخدمية، ويمدّد انفتاح الاقتصاد الوطني، على الاقتصاد العالمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي توفيق الصادق، المنافسة في ظل العولمة القضايا والمضامين، سلسلة بحوث لمعهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، العدد 05، أبو ظبي، الامارات المتحدة العربية، أكتوبر 1999، ص 33.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 34.



فالتنافسية لبلد ما، تقتضي تحسين الإنتاجية، من خلال المنافسة في نشاطات اقتصادية، ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع، ومستمر لدخل الفرد، وبالتالي ارتفاع مستوى المعيشة لأفراده، فمعدل الصادرات، ومستوى تدفق الاستثمار الأجنبي، يعدان من أهم المحددات، التي تؤثر في المقدرة على التنافسية، لما لهما من أثر كبير في رفع معدل الدخل الفردي، إذا ما تم توجيهها إلى قطاعات ذات قيمة مضافة عالية<sup>1</sup>.

**ب- التنافسية على مستوى القطاع:** التنافسية على مستوى القطاع، تعني قدرة المؤسسات، في قطاع صناعي معين، في دولة ما، على تحقيق نجاح مستمر، في الأسواق الدولية، دون الاعتماد، على الدعم والحماية الحكومية<sup>2</sup>، وبالتالي تميز تلك الدولة، في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة، من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر، الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة، والجودة، للمنتجات على مستوى الصناعة.

ويكون القطاع تنافسيا، إذا كانت الإنتاجية الكلية فيه، مساوية لها لدى المؤسسات الأجنبية المزاخرة، أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط، يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب، أو يقل عنها، وقم العديد من الدراسات التي أجريت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيما لفوارق التكلفة، وأصول التفاوت في مستويات الإنتاجية<sup>3</sup>.

**ج- التنافسية على مستوى المؤسسة:** طبقا لتعريف هيئة التجارة والصناعة البريطانية، فإن مفهوم التنافسية، يعني القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة، من المؤسسات الأخرى<sup>4</sup>.

وتعرف التنافسية على مستوى المؤسسة، بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات، وخدمات، بشكل أكثر كفاءة وفعالية، من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة، على الصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم والحماية، من قبل الحكومة<sup>5</sup>.

ويتم ذلك من خلال؛ رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة، في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور، والمعتمد على الجودة، خطوة أساسية، في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي، والمنافسة دوليا.

<sup>1</sup> -World Economic Forum, **The Global Competitiveness Report**, Genève, 1997, p84.

<sup>2</sup> -Michael Enright. J, **The Globalization of Competition and The Localization of Competition (polices toward regional clustering)**, London, Macmillan, Forthcoming, 1999, p5.

<sup>3</sup> - Ibid, P05.

<sup>4</sup> - World Economic Forum, OP-Cit, p86.

<sup>5</sup> - Michael Enright. J, OP-Cit, p06.





نستنتج مما سبق أن؛ العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة، الدولة، والقطاع، والمؤسسة، هي علاقة تكاملية، إذ أن أحدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة ذات قدرة تنافسية، دون وجود مؤسسات، ذات قدرة تنافسية، قادرة على قيادة القطاع، لاكتساب مقدرة تنافسية، على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل، على صعيد الدولة، غير أن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية، لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع، ومستمر، لدخل الفرد، يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة، تمتلك في مجملها ميزة، تؤهلها للمنافسة على الصعيد العالمي.

وتجدر الإشارة إلى أن؛ البعض يخلط بين مفهوم المنافسة، ومفهوم التنافسية، إلا أن هناك فرق مفاهيمي مهم بينهما، في حين أن المنافسة؛ هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج، والتجارة في الدولة المعنية، وبالتالي الشروط التي تصف السوق في هذه الدولة، بينما نجد التنافسية؛ بصفة عامة هي قدرة الدولة، على تصريف منتجاتها في الأسواق الدولية، ولاشك أن المنافسة والتنافسية، يؤثران على بعضهما البعض، حيث أن اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية، سوف تزيد من التنافسية الدولية، والعكس صحيح، أي أن رفع القدرة التنافسية للدولة، سيكون لها تأثير على شكل التنافس في الأسواق المحلية.

كما يقصد بالتنافسية؛ الجهود، والإجراءات، والابتكارات، والضغوط، وكافة الفعاليات الإدارية، والتسويقية، والإنتاجية، والابتكارية، والتطويرية، التي تمارسها المؤسسات، من أجل الحصول على حصة أكبر، ورقعة أكثر اتساعاً، في الأسواق التي تهتم بها، وتؤدي التنافسية أيضاً، معنى الصراع، والتضارب، والرغبة في المخالفة، والتميز على الآخرين، كما تعني المنافسة، كل الجهود والإجراءات، التي تلجأ إليها المؤسسات، لتعويض دخول منتج جديد في نفس الصناعة، والعمل على منع منافسين جدد، من دخول الساحة، التي يرغبون في الانفراد بها، أو على الأقل اقتصرها على المنافسين الحاليين، كما تشير المنافسة إلى محاولات المؤسسات، القضاء أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة في السوق، ومحاولة صرف المؤسسات عن التعاطي مع تلك البدائل.

#### ثانياً- القدرة التنافسية:

**1- تعريف القدرة التنافسية:** تعرف القدرة التنافسية؛ بالدرجة التي تستطيع بموجبها، دولة ما، في ظل سوق حر ونزيه، إنتاج سلع وخدمات، تواجه الاختبار في الأسواق العالمية، وتحافظ في آن واحد على الدخل الحقيقي، لمواطنيها أو تزيد منه<sup>1</sup>.

وحددت اللجنة الأوروبية؛ تعريف القدرة التنافسية، من حيث انطباقه على المؤسسات، والقطاعات والمناطق، ومن حيث ارتباطه بقدرة هذه الكيانات، عند تعرضها للمنافسة الدولية، على تأمين عائدات عالية نسبياً، استناداً إلى عوامل الإنتاج، والإبقاء على مستويات توظيف عمالة نسبياً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الاردن، مجلة دراسات في العلوم

الإدارية، مجلد 29، العدد 1، الجامعة الأردنية، الاردن، 2002، ص 32.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 34.



ويعرفها مركز هارفرد للتنمية الدولية بأنها؛ القدرة على تحقيق نمو اقتصادي سريع، على مدى فترة زمنية طويلة، ويرى المركز؛ أن البلدان تعد تنافسية، عندما تحرز ارتفاعا في المؤشرات الاقتصادية، التي تبين عمليا، أنها ترتبط بمعدلات النمو الأخيرة في أنحاء البلد.<sup>1</sup>

وكذلك يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها؛ الإطار الكيفي، الذي يمكن المؤسسة، من التميز، والتفوق على المنافسين، ويتحدد هذا الإطار بأربعة عوامل هي:<sup>2</sup>

- أ- يتعلق الأول؛ بتوفر عناصر الإنتاج، كما وكيفا، ومدى توفر خدمات البنية التحتية؛
- ب- ويتصل العامل الثاني؛ بالطلب من حيث حجمه، ونمطه الذي يرتبط بالعادات الاجتماعية السائدة؛
- ج- ويرتبط العامل الثالث؛ بدرجة التشابك الاقتصادي، بين القطاعات الاقتصادية، وما يوفره التشابك القوي، من سرعة، وتكلفة أقل، في الحصول على مدخلات الإنتاج؛
- د- ويتصل العامل الرابع؛ بالبيئة المحلية، وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسات، وهيكلها، وتنظيمها، وتنافسياتها.

وباختصار؛ تتصل معظم تعريفات القدرة التنافسية، بالقدرة على تشغيل مريح في سوق مفتوحة، استنادا إلى مدخلات محددة، تمكن المؤسسة، أو القطاع، أو البلد، من تحقيق النمو، وتأمين عائدات عالية، واستمرار التوظيف، من خلال تحسين أدائهم، من حيث النوعية، والمعايير، ونظم التصنيع، وبيئة العمل، ومعايير الوقت، والإدارة القائمة على الاستجابة السريعة، وأدوات التسويق، وتحسين التوزيع وغيرها.

والحديث عن بناء القدرة التنافسية للمؤسسة، يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة، أو المنعزلة، لبعض ما قد تتميز به المؤسسة من قدرة، ولكن الأهم، هو النظر إلى مجموع، ما تتمتع به المؤسسة، من قدرات، أي القدرات الكلية، والتي تشكل منها القدرة التنافسية، في معناها الشامل، والتي يمكن إيجازها على النحو التالي:<sup>3</sup>

- **قدرات معلوماتية:** ناتجة عن نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاحة عن عناصر نظام الأعمال، ومتغيرات السوق وغيرها.
- **قدرات تنظيمية:** ناتجة عن التنظيم الشبكي المرن، المبني على أساس معلوماتي، والمنفتح على البيئة.
- **قدرات إنتاجية:** ناتجة عن الطاقات الإنتاجية، والنظم، والإمكانات البحثية، والتطويرية، القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة.
- **قدرات تمويلية:** ناتجة عن الموارد المالية والمادية المناسبة.
- **قدرات تسويقية:** ناتجة عن أساليب، وإمكانات الاتصال بالسوق، والوصول إلى العملاء، لتحقيق تدفق السلع والخدمات، إليهم بحسب متطلباتهم، ووفقا لتوقعاتهم.

<sup>1</sup> - <http://www.ncpa.org>, 08/07/2012.

<sup>2</sup> - محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 82.

<sup>3</sup> - علي السلمي، إدارة التنافسية مدخل منظومي، مرجع سابق، ص 07.



- قدرات بشرية: ناتجة عن الموارد البشرية، المدربة، والمتحمسة، والطاقات الذهنية المبدعة، والراغبة في المشاركة.

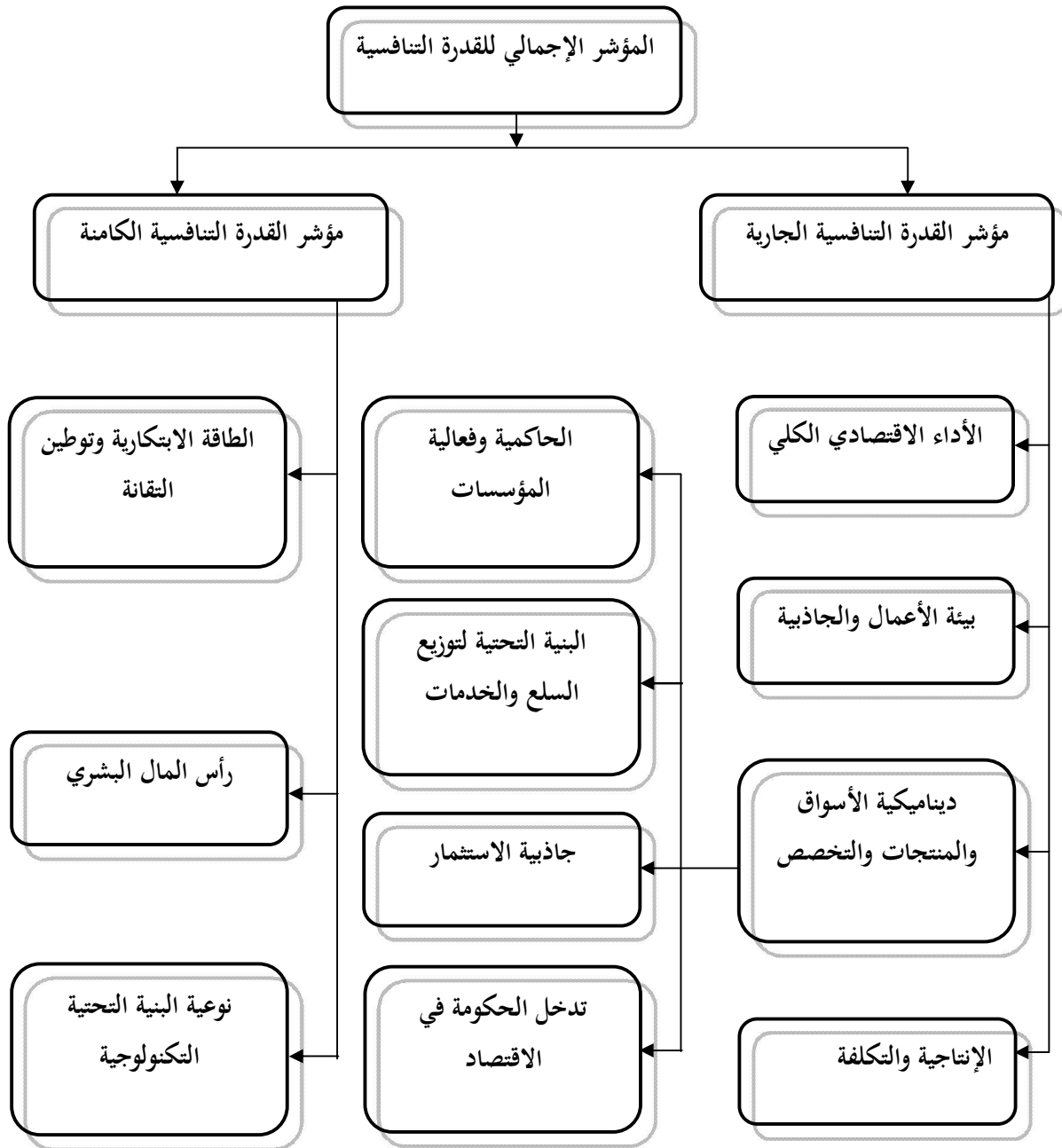
- قدرات قيادية: ناتجة عن القيادات المتفوقة، ذات الرؤية والالتزام، بالابتكار، والتطوير، والمرونة، ومن مجموع هذه القدرات المحورية، تنتج قدرة تنافسية، تحقق التميز على المنافسين، وتخلق قيمة تنافسية أعلى منهم.

2- مؤشرات القدرة التنافسية: لقياس القدرات التنافسية لكل دولة، هناك عدة مؤشرات، لحساب هذه التنافسية، خاصة في ظل التغيرات الدولية الكثيرة:

أ- المؤشر الإجمالي للتنافسية: قسم هذا المؤشر عوامل التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما: عوامل ظرفية، معبر عنها بمؤشر القدرة التنافسية الجارية، وعوامل مستدامة، معبر عنها بمؤشر القدرة التنافسية الكامنة، والشكل رقم (4-1) يوضح هيكل القدرة التنافسية ومؤشراتها.



الشكل رقم (4-1): عناصر المؤشر الإجمالي للقدرة التنافسية



المصدر: كمال رزيق وقاسي ياسين، مرجع سابق، ص 326.



والهيكل التفصيلي لمؤشر القدرة التنافسية الإجمالي يتكون من:<sup>1</sup>

\* مؤشر القدرة التنافسية الجارية:

- الأداء الاقتصادي الكلي؛ يتكون من العناصر التالية:

- ✓ معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي؛
- ✓ الاستثمار الحقيقي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي؛
- ✓ معدل التضخم؛
- ✓ نسبة الميزان الجاري للناتج المحلي الإجمالي؛
- ✓ استقرار أسعار الصرف؛
- ✓ نسبة الموازنة للناتج المحلي الإجمالي؛
- ✓ معدل تخفيض العملة.

- بيئة الأعمال والجاذبية؛ وتتكون من:

✓ الحاكمية وفعالية المؤسسات: تتكون من العناصر التالية؛ الفساد الإداري، احترام القانون والنظام، البيروقراطية؛

✓ البنية التحتية لتوزيع السلع والخدمات: تتكون من؛ الموانئ وطاقاتها السنوية، نسبة الطرق المعبدة، المطارات وطاقاتها، طول السكك الحديدية وطاقاتها، حظيرة السيارات التجارية، استهلاك الطاقة الكهربائية، الاتصالات وشبكة الهاتف وتكنولوجيا الاتصالات.

✓ جاذبية الاستثمار: وتتمثل في العناصر التالية؛ تطور الأسواق المالية، السيولة (معدل دوران الأسهم)، مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر للناتج المحلي الإجمالي، حصة القطاع الخاص من الائتمان المحلي، مؤشرات الجدارة الائتمانية، استثمار المحفظة للناتج المحلي الإجمالي، الضرائب للناتج المحلي الإجمالي، مناخ الاستثمار وجاذبيته.

✓ تدخل الحكومة في الاقتصاد: من خلال ما يلي؛ نسبة الإنفاق للناتج المحلي الإجمالي، نسبة الأجور والمرتبات للناتج المحلي الإجمالي، حصة القطاع من الاستثمار، الإعانات والتحويلات للناتج المحلي الإجمالي.

✓ ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص: تتمثل في ما يلي؛ نسبة الميزان التجاري للناتج المحلي الإجمالي المحلي، حصة الصادرات من التجارة العالمية، معدل نمو الصادرات التحويلية، نسبة الصادرات للفرد، سرعة التكامل التجاري (درجة الانفتاح) ، معدل نمو الصادرات الناجم عن ارتفاع الطلب العالمي، معدل نمو الصادرات الناجم عن ارتفاع حصة الصادرات، معدل نمو الصادرات الناتج عن التنوع، متوسط التعريف الجمركية، نسبة السلع المصنعة المصدرة.

<sup>1</sup> - كمال رزق وقاسي ياسين، مرجع سابق، ص 327-329.



✓ **الإنتاجية والتكلفة:** وتتمثل في الآتي؛ معدل نمو الصناعات التحويلية، معدل الأجور في الصناعات التحويلية، نسبة الأجور في القيمة المضافة في القطاع التحويلي، إنتاجية العمل في القطاع التحويلي، سعر الصرف الحقيقي، أسعار الفائدة (الإقراض) ، الإنتاجية الكلية للعوامل (معدل النمو)، معدل الضريبة، حصة الصناعات التحويلية من الناتج الإجمالي.

\* **مؤشر القدرة التنافسية الكامنة:**

- **الطاقة الابتكارية وتوطين التقنية؛** تتمثل في: نسبة المتخرجين في العلوم والتكنولوجيات، نسبة الاستثمار الخارجي من جملة الاستثمار، نسبة الواردات من السلع الرأسمالية إلى إجمالي الواردات، نسبة الصادرات ذات التقنية العالية.

- **رأس المال البشري:** ويتمثل في؛ معدلات التمدرس، معدل توقع الحياة، معدل انخفاض الأمية، معدل الإنفاق على التعليم.

- **نوعية البنية التحتية التكنولوجية:** تتمثل في؛ الربط للشبكة الكوكبية، عدد الحواسيب المستعملة، كثافة خطوط الهاتف النقال، عدد الهواتف لكل 1000 شخص.

ب- **مؤشر التنافسية الاقتصادي الجزئي:** يبرز هذا المؤشر أهمية دور المؤسسات، وبنية الأسواق، والسياسات الاقتصادية الداعمة للنمو والازدهار، والتي تشكل العوامل المحددة لفعالية الاقتصاد، في استخدام الموارد المتاحة، وعلاقة ذلك مع ارتفاع معدل نمو الإنتاجية وكفاءتها، استنادا إلى الميزة التنافسية للدولة، والتي تعتبر مرحلة أكثر تقدما، من استخدام الميزة النسبية، ويتكون مؤشر التنافسية الاقتصادي الجزئي، من مؤشرين فرعيين هما:<sup>1</sup>

- المؤشر الفرعي لتطور قطاع المؤسسات.

- المؤشر الفرعي لنوعية بيئة الأعمال.

ج- **مؤشر القدرة التنافسية:** يعتمد هذا المؤشر على ثلاثة ركائز، هي التكنولوجيا، المؤسسات العامة، والبيئة الاقتصادية الكلية، ونختصر هذه المؤشرات الثلاثة كالآتي:<sup>2</sup>

- **مؤشر التكنولوجيا:** يقيس هذا المؤشر القدرة على الإبداع والابتكار، وكذلك مدى انتشار التكنولوجيا، وجودة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وينقسم إلى مؤشرين فرعيين للدول الرائدة في الإبداع التكنولوجي هما: مؤشر الإبداع، ومؤشر تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أما مجموعة الدول غير الرائدة في الإبداع التكنولوجي، فهناك ثلاث مؤشرات فرعية هي: مؤشر توطین التكنولوجيا، ومؤشر تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

<sup>1</sup> - فيصل محمد القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة، 2010، ص 39.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 42-45.



- **مؤشر المؤسسات العامة:** يقيس هذا المؤشر دور المؤسسات، ومدى تطور البيئة القانونية والتشريعية، وسيادة حكم القانون، وتفشي الفساد الإداري، وينقسم إلى مؤشرين فرعيين هما: مؤشر العقود والقانون، ومؤشر الفساد.

- **مؤشر البيئة الاقتصادية الكلية:** يقيس هذا المؤشر، أداء مكونات الاقتصاد الكلي للدولة، ومدى استقراره، ووضعه في التقويم الائتماني السيادي، والإنفاق الحكومي، ويتشكل هذا المؤشر من ثلاث مؤشرات فرعية هي: مؤشر الاستقرار الاقتصادي الكلي، ومؤشر التقويم الإنمائي السيادي للدولة، ومؤشر مستوى الإنفاق الحكومي.

### المطلب الثالث: ماهية المزايا التنافسية ومصادرها

يحظى مفهوم الميزة التنافسية، باهتمام كبير في مجال الإدارة الإستراتيجية، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة، بالمقارنة مع منافسيها، وحسب بعض كتاب الإدارة، فإن عملية الإدارة الإستراتيجية، أصبحت تعرف على أنها إدارة الميزة التنافسية، وتعتبر الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة، لأن النجاح في المستقبل، سوف يعتمد على قدرة المؤسسات، على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، لأن الميزة التنافسية مع مرور الزمن تصبح ضرورة تنافسية، وليست ميزة، إذا ما أرادت المؤسسة البقاء والاستمرار.

### أولاً- تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

**1- تعريف الميزة التنافسية:** لقد تباينت تعريفات الميزة التنافسية، بين الكتاب والباحثين، فمنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية، من خلال الكفاءة والفاعلية، لأداء المؤسسة لأنشطتها، مقارنة بالمنافسين، والبعض الآخر ركز على عنصري القيمة والزمن، في تعريفه للميزة التنافسية، والكل يؤكد على ضرورة؛ أن تخلق الميزة التنافسية قيمة للمؤسسة، يشعر بها الزبائن، وعلى ألا تكون مؤقتة، ومنهم من انطلق في تعريفه للميزة التنافسية، من حيث التكلفة، فالمؤسسة تحقق الميزة التنافسية، من خلال تخفيض تكاليفها الكلية.

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية؛ هي أي شيء منفرد تتمتع به المؤسسة، ويحدث ذلك إذا كانت لدى المؤسسة، القدرة على خلق شيء منفرد، ومختلف عن بقية المنافسين، وهذا الشيء يميزها إيجابياً، عن منافسيها في نظر زبائنهم.

ويعد " مايكل بورتر " أهم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، وتحليل الميزة التنافسية للمؤسسات، والذي يرى أن الميزة التنافسية، تنشأ أساساً من القيمة، التي استطاعت مؤسسة ما، أن تخلقها لزبائنهم، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل، بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية، وتتقدم منافع متفردة في المنتج، تعوض بشكلٍ واسع الزيادة السعرية المفروضة<sup>1</sup>، أي أن الميزة التنافسية، تنشأ بمجرد توصل المؤسسة، إلى اكتشاف

<sup>1</sup> - Micheal porter, L'avantage concurrentiel, Op-Cit, p 08.



طرق جديدة، أكثر فعالية، من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها، تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.

وتعرف الميزة التنافسية؛ بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز، الذي يتيح للمؤسسة، إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين، من وجهة نظر العملاء، الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم، التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها؛ كل ما تختص به المؤسسة، دون غيرها من المؤسسات، وما يعطي قيمة مضافة، إلى العملاء، بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة، تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.<sup>2</sup>

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها؛ قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية، بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم، وفي سياق آخر ينظر إلى الميزة التنافسية، على أنها مجموعة المهارات، والتكنولوجيات، والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف، فيما بين المؤسسة ومنافسيها.<sup>3</sup>

وتشير الميزة التنافسية، إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة، أن تنافس فيها غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة، تتسم بها المؤسسة دون منافسيها، في أحد أنشطتها الإنتاجية، أو التسويقية، أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية، فالميزة التنافسية، تعتمد على نتائج فحص، وتحليل، كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة، مقارنة بمنافسيها.<sup>4</sup>

وتعرف الميزة التنافسية على أنها؛ ذلك المفهوم الإستراتيجي، الذي يعكس الوضع التنافسي، النسبي والمستمر لمؤسسة ما، إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة، يكون معها العميل مستعدا للدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة، عن منتجات المنافسين، وبأسعار أقل، وبهذا المعنى؛ يعتبر تطوير الميزة التنافسية، هدفا إستراتيجيا، تسعى المؤسسة الاقتصادية تحقيقه، من خلال الأداء المتميز، للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية، ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، وأنشطة، وإستراتيجيات، وعمليات

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

<sup>2</sup> - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، مؤسسة الإعلان المتحدة، بالقاهرة، ط 09، مصر، 1999، ص 190.

<sup>3</sup> - نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 80.

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 27.





المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة الحصة السوقية، وتعظيم الربحية على المدى الطويل<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول؛ بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزيائنها، من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق. وبذلك يمكن إبراز أهمية الميزة التنافسية في العناصر التالية:

- خلق قيمة للعملاء، تلبي احتياجاتهم، وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة، وصورة المؤسسة، في أذهانهم؛
  - تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين، في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد، والكفاءات، والإستراتيجيات المنتهجة، في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
  - تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة للمؤسسة، وكذا ربحية عالية، تضمن البقاء، والاستقرار في السوق.
- 2- خصائص الميزة التنافسية:** عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية، لابد من التركيز في المقام الأول؛ على مسألة ديمومة واستمرار الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية، لا تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها، أو محاكاة ما تستند إليه هذه الميزة، وإذا ما أرادت المؤسسة؛ أن تحافظ على الميزة التنافسية، يجعلها أكثر استمرارية، يجب عليها أن تبني إستراتيجيات، تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية شديدة الصعوبة، ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص خصائص الميزة التنافسية في العناصر التالية:<sup>3</sup>

- الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة، وتتحقق بالمقارنة مع المنافسين؛
- تؤدي الميزة التنافسية إلى التفوق، والأفضلية للمؤسسة، على المؤسسات المنافسة؛
- تنبع الميزة التنافسية، من داخل المؤسسة، وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس الميزة التنافسية، في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن، أو كليهما؛
- يجب أن يكون للميزة التنافسية، دور في التأثير في الزبائن، وإدراكهم للأفضلية، لما تقدمه المؤسسة من منتجات، وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق الميزة التنافسية لمدة طويلة، ولا تزول بسرعة، عندما يتم تطويرها وتحديثها.

<sup>1</sup> - سمالي يحنبة، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص 07.

<sup>2</sup> - محمود الروسان، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري (دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين العاملين في شركات الأدوية الأردنية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1997، ص 36.

<sup>3</sup> - مرجع نفسه، ص 37.



وتجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية، قلما تتحقق من عمل نشاط محدد، فالمؤسسة لا تتمتع بميزة تنافسية مستدامة فقط، كونها تتمتع بتصميم جيد للمنتج، أو تحظى بقوة بيعية فعالة فقط، وفي الواقع هذه الأنواع من الميزات التنافسية، يسهل تقليدها من طرف المنافسين.

والميزة التنافسية المستدامة، تتأتى من منظومة من النشاطات، المتكاملة مع بعضها البعض، ويحدث هذا التكامل، عندما يؤدي إنجاز عمل أو نشاط محدد، إلى خلق ميزة في إنجاز نشاطات أخرى، ذات علاقة.

#### ثانيا- مصادر الميزة التنافسية وعناصرها:

**1- مصادر الميزة التنافسية:** يمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية، إلى مصدرين أساسيين هما؛ التفكير الإستراتيجي، ومدخل الموارد، كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

**أ- التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية:** قصد تحديد مسارها، وتفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مواجهة المشاكل، تعتمد المؤسسة إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة، بالاستعانة بإستراتيجيات معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها، من خلال الحيازة على ميزة، أو مزايا تنافسية، من خلال ثلاث إستراتيجيات أساسية، والتي يطلق عليها بورتر الاستراتيجيات العامة للتنافس<sup>1</sup>.

● **إستراتيجية قيادة التكلفة :** تركز هذه الإستراتيجية، على إنتاج منتجات نمطية، بتكلفة منخفضة جدا للوحدة، وتقدم للمستهلكين الحساسين للسعر، وتقليل التكلفة، يكون مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

● **إستراتيجية التمييز:** تهدف هذه الإستراتيجية، لإنتاج سلع وخدمات متميزة، على مستوى الصناعة ككل، وتوجهها للمستهلكين غير الحساسين نسبيا للسعر، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد.

● **إستراتيجية التركيز:** وتهدف هذه الإستراتيجية، إلى إنتاج السلع وخدمات، تشبع حاجات مجموعات صغيرة من المستهلكين، حيث تركز المؤسسة في هذه الإستراتيجية، على شريحة معينة من السوق، وتحاول تلبية طلباتهم، وتهدف المؤسسة في هذه الحالة؛ إلى تحقيق التميز، في المنتجات، أو السعر، أو كليهما.

**ب- مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية:** إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة، تدعم الميزة التنافسية في المؤسسة، فإنه لا بد من وجود الموارد، والكفاءات العالية، لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير، بصفة دائمة ومستمرة، بالاعتماد على الموارد والكفاءات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Michael Porter, **Competitive Advantage creating and Sustaining Superior Performance**, OP-CIT, p183.

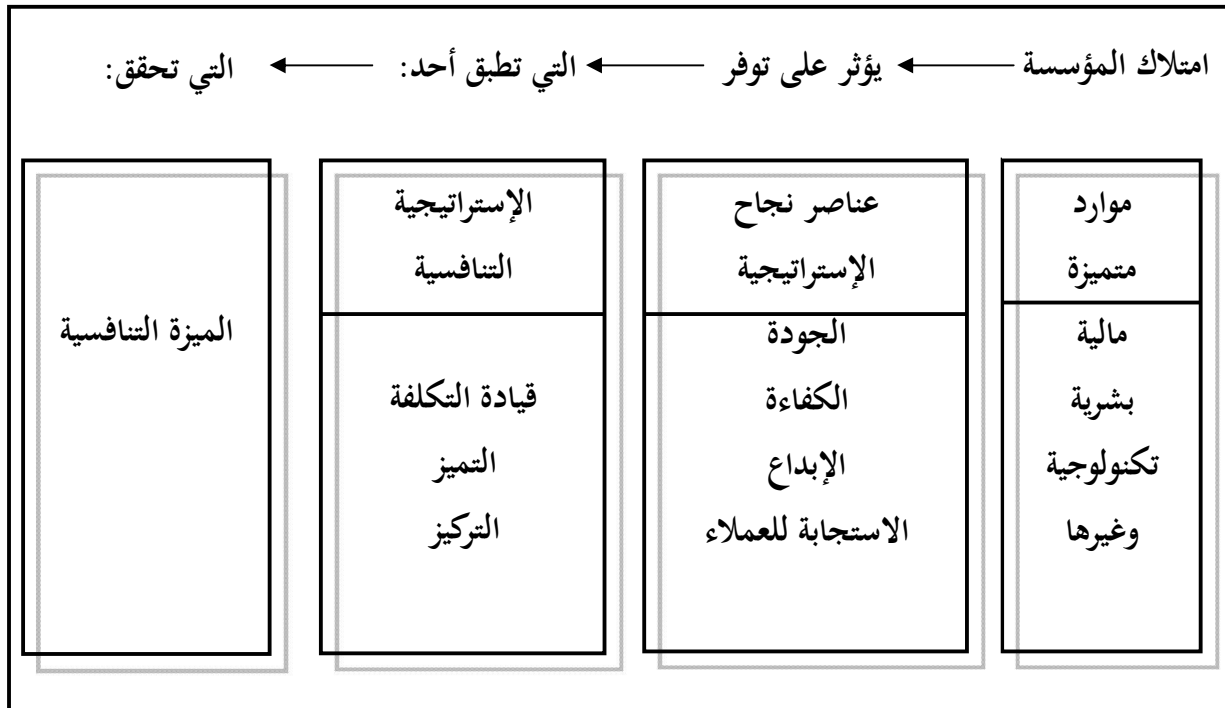
<sup>2</sup> -Ibid, p185.



ويتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، ومن ثم فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة، واستغلالها استغلالاً أمثلاً، يؤمنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، باعتبار تحول المنافسة، إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-2)، والذي يوضح العلاقة بين امتلاك الموارد والكفاءات المتميزة، وتحقيق الميزة التنافسية.

الشكل رقم (4-2): العلاقة بين امتلاك الموارد والكفاءات المتميزة، وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث.

حيث أن تطبيق المؤسسة، لأحد الإستراتيجيات التنافسية العامة، يعتمد على امتلاك المؤسسة للموارد، والكفاءات المتميزة، والاستغلال الجيد لهما، والذي يمكنها من تحقيق المزايا التنافسية، كذلك فإن نجاح الإستراتيجية المتبعة، وتحقيقها لأهدافها، يتطلب توافر عدد من العناصر الضرورية، متمثلة في الكفاءة، والجودة، والإبداع، وسرعة الاستجابة للعملاء، وبالتالي فإن امتلاك المؤسسة للموارد المتميزة، يؤثر على توفر العناصر الضرورية، التي تضمن نجاح الإستراتيجية التنافسية المتبعة، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



ويمكن تقسيم الموارد إلى؛ موارد ملموسة، وموارد غير ملموسة.

حيث الموارد الملموسة، تصنف إلى ثلاثة أنواع؛ مواد أولية، ومعدات الإنتاج، والموارد المالية، وتظهر أهمية الموارد الملموسة، في الكيفية التي يتم الحياة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوفيق بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، في حين أن الموارد غير الملموسة، تشمل كل من الجودة، والمعلومات، والتكنولوجيا، ومعرفة كيفية العمل والمعرفة.

**2- عناصر الميزة التنافسية:** يعتمد تحقيق الميزة التنافسية، على مدى توافر العديد من العناصر، وعلى طبيعة التفاعل، والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:<sup>1</sup>

**أ- الموارد الطبيعية:** على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية، لتحقيق ميزة تنافسية للدولة، أو المؤسسة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً، لتحقيق هذه الميزة، وذلك للعديد من التغيرات العالمية والمحلية، التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث أن عدم توافر هذه الموارد، لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية، كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكن هذه الموارد، ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد الطبيعية، لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

**ب- رأس المال:** لقد كان توافر رأس المال في الدولة، قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد، العابر للحدود، والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر، أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة، أو المؤسسة، في تحقيق ميزة تنافسية لها.

**ج- التكنولوجيا:** يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً، في تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية، عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذا ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر، لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول، الحصول على التكنولوجيا.

**د- لموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية ذات التأهيل المتميز، والمهارة العالية، بعداً إستراتيجياً هاماً، في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة، ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة، أو التقليد، بشكل سريع من قبل المنافسين.

**ثالثاً- محددات وأسس بناء الميزة التنافسية:**

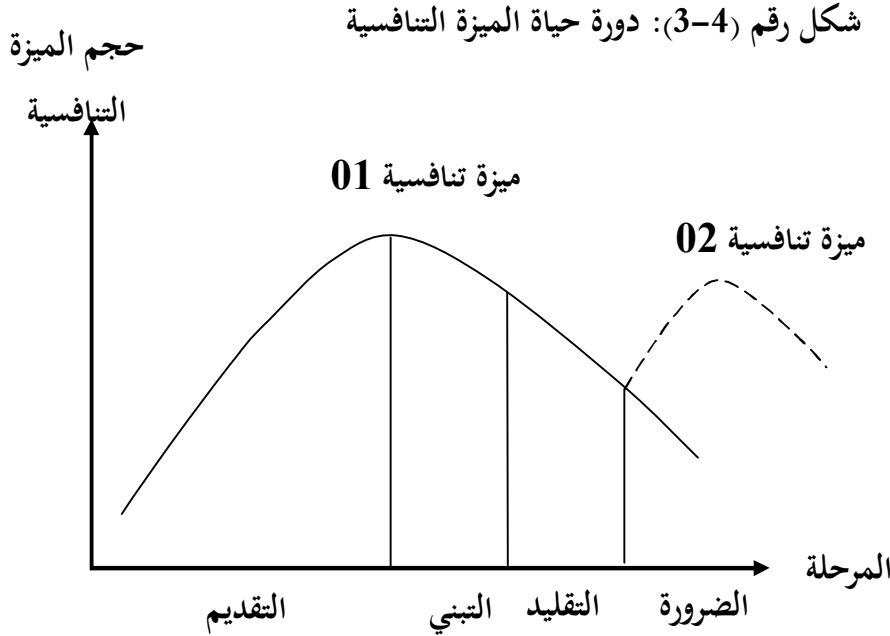
**1- محددات الميزة التنافسية:** تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال متغيرين هامين هما؛ حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس.

**أ- حجم الميزة التنافسية:** كلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة؛ كبيرة وواضحة، سواء من ناحية التكلفة، أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة، بذل جهود معتبرة، وصرف أموال كثيرة، حتى تتمكن

<sup>1</sup> - فاطمة علي الربابعة، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص 08.



من التغلب، وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من العملاء التابعين لها، ومن هذا المنطلق، يمكن القول، بأن الميزة التنافسية، تمر بدورة حياة معينة، كما هو الحال في المنتج، وهو ما يوضحه الشكل رقم (3-4)، والذي يبين حجم الميزة التنافسية، في كل مرحلة، من مراحل دورة حياتها.



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل، مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وحجم الميزة التنافسية في كل مرحلة، وهي:<sup>1</sup>

- **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** المؤسسة في هذه المرحلة، وبفعل الميزة التنافسية، التي استطاعت تحقيقها، مقارنة بالمنافسين، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق، وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين، تعرف نموا معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة، أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة، قبل الدخول في المرحلة التالية.

- **مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة:** وتمثل بداية، تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك، وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق، العمل على تبني هذه الميزة التنافسية، أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار، والثبات، والتشبع، بفعل تزايد عدد المنافسين.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.



● **مرحلة التقليد:** يتضح جليا في هذه المرحلة، بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من إمكانيات، من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية، وتقليدها، حتى تتمكن من جلب المستهلكين، نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر، فإن هذه المرحلة؛ تمثل الظهور الحقيقي والجلي، لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل، على تطوير ميزتها التنافسية السابقة، وتحسينها، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

● **مرحلة الضرورة:** يصبح من الضروري في هذه المرحلة، بل وأن المؤسسة مضطرة، وفي حاجة ماسة لأي تقدم تكنولوجيا جديدة، من أجل تخفيض التكلفة، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية، فإن مصير الميزة التنافسية الأولى هي الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية، (الميزة التنافسية المتواصلة والمستمرة).

**ب- نطاق التنافس (السوق المستهدف):** يتناول هذا العنصر، درجة توسع نشاطات، وعمليات المؤسسة، التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها، أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس، يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

● **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز؛ على قطاع معين من السوق، أو خدمة كل سوق.

● **النطاق الرئيسي:** يعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها، داخليا (قرار التصنيع)، أو خارجيا، بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع، بالمقارنة مع المنافسين، قد يحقق مزايا التكلفة الأقل، أو التميز، ومن جانب آخر، يتيح التكامل، درجة أقل من المرونة للمؤسسة، في تغيير مصادر التوريد، (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي).

● **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية، أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة، بتحقيق مزايا تنافسية، من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف، عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة، بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم.

● **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات، التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة، عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص، لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات، أو التكنولوجيا، أو الأفراد، أو الخبرات، عبر الصناعات المختلفة، التي تنتمي إليها المؤسسة.

<sup>1</sup> - فرحات غول، مرجع سابق، ص 101 - 102.



ومن خلال ما سبق؛ فإن نطاق النشاط الواسع، قد يساعد المؤسسة، على تحقيق وفورات في التكلفة، مقارنة بالمؤسسات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع وغيرها، ومن جهة أخرى، يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق، تحقيق ميزة تنافسية، بتركيزها على قسم سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز، لهذا القسم السوقي.

**2- أسس بناء المزايا التنافسية:** وهي الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، التي يمكن لأي مؤسسة أن تبنائها، بغض النظر عن مجالها الصناعي، أو المنتجات والخدمات، التي تنتجها وتؤديها، وهذه الأسس العامة هي:<sup>1</sup>

**أ- الكفاءة المتميزة:** المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج، مثل العمالة، والأرض، ورأس المال، والإدارة، والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات، التي تنتجها المؤسسة، وأن أبسط قياس للكفاءة، يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة، لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن الكفاءة، تساوي المخرجات على المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة، لإنتاج مخرجات معينة، وأن أهم مكونات الكفاءة، بالنسبة لكثير من المؤسسات، يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات، بالنسبة لكل موظف، مع أخذ الثوابت في الحسبان، فإذا ما حققت المؤسسة، مستوى عال من إنتاجية الموظف، في مجال معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى، من تكاليف الإنتاج، بمعنى آخر؛ ستمتلك المؤسسة، ميزة تنافسية مركزة على التكلفة.

**ب- الجودة:** المنتجات أو الخدمات ذات الجودة، هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها، والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وتحقيق المؤسسة لمستويات عالية، من الجودة في منتجاتها وخدماتها؛ سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض، سعر أعلى لمنتجاتها، مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بل يمكنها من البقاء والاستمرار.

**ج- الإبداع:** ويشير إلى كل تقدم، يطرأ على منتجات، أو خدمات المؤسسة، وهيكلها وأساليبها الإدارية، وإستراتيجيتها، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، أو العمل بأسلوب جديد، مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية، الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز، وبالتالي تفرض أسعاراً عالية، أو تخفض تكاليف إنتاجها.

**د- الاستجابة لحاجات العميل:** تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية، من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات، تشبع احتياجات عملائها، بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة، ما بين هذه السلع والخدمات، مع المطالب الفردية، أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد، جوانب مكملية للاستجابة لحاجات الزبون.

<sup>1</sup> - شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 196 - 201.



تحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء، تتطلب حساسية عالية، ومعرفة دقيقة بالعملاء أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات، التي يمكن إدراكها، بهدف تحقيق مستوى معين، يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع، في تشكيلة المنتجات والخدمات، التي تتكيف واحتياجات وأذواق العملاء، والسرعة في تصميم المنتجات والخدمات، التي تلبي تطور احتياجات، وأذواق العملاء المتغيرة، وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المؤسسة، راکداً وغير مطلوب من العملاء.

### المبحث الثاني: نظام المعلومات كمورد إستراتيجي للميزة التنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، يجب أن تبني نظاماً معلوماتياً إستراتيجياً، يسمح لها باستغلال الفرص، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، واستغلال نقاط القوة، ومواجهة نقاط الضعف، في البيئة الداخلية، والحصول على مزايا تنافسية، تعزز بها مركزها التنافسي الريادي.

ولن يتأتى ذلك، إلا بتوفير المعلومة ذات الجودة اللازمة، وفي الوقت المناسب، والتي تسمح باتخاذ القرارات الرشيدة، والتفاعل بأقصى سرعة، مع تطورات وتغيرات المحيط الداخلي، والخارجي للمؤسسة، وحتى ندرك الدور الرئيسي لنظام المعلومات، في تعزيز المزايا التنافسية، سنتناول في هذا المبحث؛ بعض إسهامات نظام المعلومات، في تحقيق الميزة التنافسية، وكذا التأثير الإستراتيجي لنظم المعلومات، بالإضافة للدور الرئيسي لنظام المعلومات الإستراتيجية، في تحقيق المزايا التنافسية.

### المطلب الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

يعد إنشاء نظام معلومات، تحدياً كبيراً أمام المؤسسة، خاصة الصغيرة منها، غير أن التمكن من وضع أسس، لهذا النظام داخل المؤسسة، يقدم لها الكثير من الفوائد والإسهامات، في بناء ميزة تنافسية قوية.

**أولاً- اختصار وقت تسويق المنتج:** يعد وقت الوصول إلى السوق، عاملاً حاسماً، في تحقيق المزايا التنافسية، وبخاصة عند طرح المنتجات الجديدة، وعلى العموم هناك ثلاثة عوامل حاسمة، تلعب دوراً كبيراً، في تحديد السرعة، التي من خلالها، يمكن طرح المنتج في السوق، وهي:

- 1- الوقت المطلوب لإنجاز المهام، مثل التصميم الهندسي، التصنيع وغيرها؛
- 2- الوقت المستنفذ بين المهام المنحزة، كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد، عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الإنتاج، لحين إتاحة فرصته في الإنتاج؛
- 3- الوقت المستنفذ في إعادة العمل.

إذ يمكن لنظام معلومات المنتج، تقليص هذه الأوقات، وذلك بتسريع إنجاز المهام، والسماح لكل المحولين، من أعضاء المؤسسة، بالوصول إلى كل المعلومات الضرورية.





ويشير في هذا الصدد أحد الخبراء، أن نظام المعلومات الجيد، يؤدي إلى تقليص وقت تصميم المنتج، بنسبة تتراوح بين (20%-30%)<sup>1</sup>.

كما يشير خبير آخر، أن التخفيض النموذجي، في الوقت الضائع الكلي للإنتاج، قد يصل إلى 40% وبنفس الاتجاه يؤكد "لوندونو"، أن مهندسي التصميم، يستنفدون ما مقداره (25%-30%) من وقتهم، في تداول المعلومات، والبحث عنها واسترجاعها.<sup>2</sup>

ويختصر نظام معلومات المنتج، هذه الأوقات على نحو كلي على الأغلب، إذ يحتاج المهندس المصمم فقط، لمعرفة موقع وجود التصميم المعادة أو معلومات أخرى، وهي جميعا تكون متاحة وميسرة، إلى جانب استبعاد مقدار الوقت المستنفذ، من قبل المصمم لحل المشاكل، التي من المحتمل أنه قد تم حلها سابقا، وخاصة المعروفة منها.<sup>3</sup>

على الرغم من صعوبة، إثبات والبرهان على تحقيق هذه الأرقام بطريقة أو بأخرى، إلا أن المؤسسة حتى ولو تمكنت من تقليص أجزاء محددة فقط، من هذا الوقت، فإنه يمكنها تحقيق آثار مهمة في ربحيتها، وفي حصتها في السوق، وهو ما أشار إليه "داريس"؛ عندما أكد على وجود علاقة قوية، بين ربحية المؤسسة، ونمو حصتها السوقية، وبين سرعة وصول منتجاتها إلى السوق، وعليه تسعى المؤسسات، جاهدة إلى تركيز مواردها، على تقليص الوقت الضائع، في إيصال منتجاتها إلى السوق.<sup>4</sup>

**ثانيا- تحسين إنتاجية التصميم:** يتيح نظام معلومات المنتج، الأدوات الملائمة، على النحو الذي يزيد من إنتاجية المهندسين، إذ أن وجود هذا النظام، يوفر الأدوات الصحيحة، للوصول إلى هذه المعلومات بفعالية، وتشير الدراسات في كثير من المؤسسات، إلى أن نسبة كبيرة من التصميم الجديدة، تتكون إما من الأجزاء الحالية، أو من الأجزاء الحالية بعد إجراء تعديلات بسيطة عليها.

كما يتيح نظام معلومات المنتج، إمكانية الإدارة الأفضل للتغييرات الهندسية، من خلال إمكانية إعداد موديلات، أو نماذج متعددة، لأي تصميم، وخزنها في قاعدة المعلومات، الأمر الذي يعني أن إعادة التصميم، يمكن أن تحصل دون التخوف، من أن النماذج السابقة تم حذفها أو فقدانها، فضلا عن تقليص عدد التغييرات الكلية المطلوبة، لتصميم المنتج خلال دورة تطويره، والأكثر أهمية أن الحجم الأكبر من التغييرات، يحصل في الخطوات المبكرة للتصميم، عندما يكون تأثير وقت وتكلفة التغيير منخفضة، على الرغم من أن جزء صغير فقط

<sup>1</sup> - محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 253.

<sup>2</sup> - Philippe Boumard, Jean André Benvenuté, **Compétitivité et Systèmes d'information**, Dunod, Paris, France, 1998, p16.

<sup>3</sup> - Ibid, p17.

<sup>4</sup> - علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص 173.



من تكلفة الإنتاج الكلية، تستنفذ في عملية التصميم، فإن قرار التصميم الذي يصنع في المرحلة المبكرة، من دورة حياة المنتج، يشكل جزءاً مهماً من تكلفة الإنتاج الكلية.<sup>1</sup>

**ثالثاً- الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية:** يكون المصممون عادة حذرين، عندما يقدمون على اختيار الطريقة الملائمة لحل المشكلة، لأن توضيحات الوقت في البحث عن الحلول البديلة، تكون عالية جداً، إذ أن المخاطر المترتبة عن صرف وقت إضافي، في الوصول إلى طريقة تصميم جديدة، قد لا تعمل على نحو سليم تكون غير مقبولة، وبناءً عليه؛ فإن نظام معلومات المنتج، يتيح المجال لتحقيق الإبداع، في المجالات الثلاثة التالية:<sup>2</sup>

1. التواصلية لجميع الوثائق، واختيار النتائج المتعلقة بالتغيير في المنتج، واختيار عمليات إعادة التصميم، وأيضا الأخطاء المحتملة للتصميم؛

2. تقليص مخاطر الفشل، من خلال توزيع المخاطرة مع الآخرين، وجعل المعلومات متاحة للأفراد المناسبين، وفي الوقت المناسب؛

3. تشجيع الفريق المختص بحل المشكلة، من خلال السماح لكل فرد، بتنشيط أفكار الأفراد الآخرين، باستخدام تسهيلات نقل الأفكار، بهدف جعل الجميع، على علم بأنهم يبحثون في ذات المشكلة.

**رابعاً- التحكم الأفضل بالمشاريع:** يستلزم تطوير المنتجات الجديدة، مخاطر عالية، واستثمارات مهمة، في الأموال، والوقت، والتعقيد مع معدل فشل عال، وعليه تجد أغلب المؤسسات، في المنتجات الجديدة ضرورة لتفوق المؤسسة، وبسبب ذلك يتشكل جزء مهم، من إستراتيجية المؤسسة، التي يجب أن تركز على التحكم الأفضل، بمشاريع تطوير المنتجات، إذ يعود السبب الأساسي، لتأخر أغلب مشاريع تطوير المنتج، ليس إلى سوء التخطيط، وإنما كونها تقع خارج نطاق السيطرة، بسبب الحجم الهائل من البيانات، التي تتولد عن المشروع، حيث يسهم نظام معلومات المنتج، في إبقاء المشروع ضمن نطاق السيطرة، من خلال التدفق المستمر للبيانات والمعلومات، والتنفيذ الإلكتروني للإجراءات، على النحو الذي يجعل من المستحيل، إهمال عملية الجدولة أو تجاهلها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 257.

<sup>2</sup> - رايغوند مكليود، جيورج شيل، مرجع سابق، ص 128.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 131.



**خامسا- إدارة الجودة الشاملة:** يتيح النظام؛ الفرصة لتوفير مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، من خلال اعتماد مجموعة مترابطة، من العمليات التدقيقية لدورة تطوير المنتج، إذ يمكن إرساء العديد من القواعد والأسس لإدارة الجودة الشاملة، يضاف إلى ذلك؛ أن هناك سبب تجاري قوي، في ظل المنافسة الشديدة، لضمان معايير الجودة الدولية، إذ يمكن لهذا النظام تحقيق ذلك، من خلال اعتماد جملة من المعايير، والتي تهدف بصفة عامة، إلى استبعاد واحد من أهم أسباب زيادة نسب المنتجات المعيبة، والتي تعد من أهم هذه المشاكل، التي تواجه المؤسسات الصناعية في الوقت الراهن.

وتجدر الإشارة إلى أنه؛ بإمكان نظام معلومات المنتج، تشخيص القصور، في إجراءات الجودة، والتي لا ترتقي إلى مستوى المعايير الدولية، فضلا عن إمكانية المتابعة المستمرة، لتاريخ تطور المنتج موضحا، أسباب حصول التعديلات، وفترات حصولها، والجهات التي قامت بإجرائها وتنفيذها.

#### المطلب الثاني: التأثير الاستراتيجي لنظم المعلومات

إحدى الطرق لفهم تأثيرات نظم المعلومات الإستراتيجية، يكون عن طريق دراسة التطبيقات الناجحة لها في المؤسسات، وسنحاول في هذا المطلب معرفة؛ كيف تؤثر نظم المعلومات، مباشرة على القدرة التنافسية، وكذلك على طبيعة المنتجات، أو الأسواق، أو الصناعة.

**أولاً- التأثير التنافسي:** التأثير التنافسي لنظم المعلومات الإستراتيجية، هو ذلك التأثير في قدرة المنافسين على التشغيل، هذه الطبقة من نظم المعلومات، عادة ما تخلق تحالف مع العملاء، مثل هذا التحالف، يجعل من الصعب على العملاء، أو من المكلف بالنسبة للعميل، أن يتحول إلى المنافسين، أو يرفع التكلفة بالنسبة للمنافسين الجدد، للدخول إلى السوق<sup>1</sup>. والجدول رقم (4-2)، يوضح طرق تأثير نظم المعلومات، في القدرة التنافسية.

<sup>1</sup> - علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص 190.



جدول رقم (4-2): التأثير التنافسي لنظم المعلومات الإستراتيجية

|                                                     |                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| - تطوير دورة حياة المنتج                            | - تخفيض وقت البحوث والتطوير.<br>- تخفيض وقت الإنتاج.<br>- تخفيض وقت التوزيع المادي.       |
| - دعم جودة المنتج                                   | - جعل المنتج أكثر اعتمادا عليه، أو سرعة في الاعتماد عليه، أو تخفيض التعطيل.               |
| - تدعيم المبيعات وقوة رجال البيع                    | - تحديد وتعريف العملاء.<br>- تدعيم أنشطة المبيعات.                                        |
| - أتمتة دورة أمر الشراء                             | - تخفيض المجهود والتكلفة، في طرح أوامر الشراء، وتشغيل الأوامر، لإمكانية الشراء في أي وقت. |
| - تخفيض تكلفة المكتب                                | - تخفيض الوقت، في الأعمال المكتبية، والوظائف المكتبية.                                    |
| - إدارة المخزون وقنوات التوزيع                      | - جعل المخزون أكثر مرونة، وجعله أكثر استجابة لاحتياجات المستهلك.                          |
| - تخفيض في مستويات الإدارة                          | - القضاء على الوسطاء، والوظائف التي تقوم بتنقية البيانات، ونسخ البيانات.                  |
| - تدعيم صفات المنتج الخاصة والقضاء على تهديد البديل | - القدرة على إدخال المرونة ومقابلة طلبات المستهلكين الجديدة.                              |

المصدر: علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص 193.

**1- تطوير دورة حياة المنتج:** التصنيع باستخدام الحاسب الآلي، وأيضا التصميم باستخدام الحاسب الآلي، يجعلنا من الممكن تطوير، وتقديم منتجات جديدة، وتحسين المنتجات بسرعة، وبالتالي يمكن للمؤسسات، التغلب على المنافسين.

**2- دعم جودة المنتجات:** وذلك عن طريق، توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل، والصيانة الوقائية، بتوفير نماذج الاستبدال، وذلك باستخدام الحاسبات الآلية، وأنظمة الذكاء الاصطناعي، فمثلا يمكن استخدام قواعد اتخاذ القرار، بالاعتماد على الحاسب الآلي، والتي تمكن من تخفيض الوقت المطلوب، وتزيد من دقة وصحة القرارات.

**3- تدعيم البيع وقوة البيع:** يمكن للمؤسسات؛ أن تستخدم محطات الحاسب الآلي الطرفية، والقارئ الضوئي لكود المنتجات، وذلك لمعرفة موقف المخزون، من الأصناف المختلفة، وتحديد نقطة إعادة الطلب، في حالة انخفاض المخزون، كما يمكن لرجال البيع استخدام الحاسب الآلي، لنقل الأوامر، ونقل المعلومات عن



الأسعار، ومعلومات عن المنتجات، ومساعدة رجال البيع، للمشاركين في تطوير خططهم، وخلق ولاء المستهلك للمؤسسة، وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية.

**4- تخفيض تكلفة المكتب:** استخدام الوحدات الطرفية، ونظم الحاسبات، يمكن أن توفر في تكلفة المكاتب، وتخفيض وقت الأعمال الكتابية، لتطبيق التغير في الأسعار، وجمع وتحليل ملخصات المبيعات، واتخاذ قرارات التسعير، فضلا عن تخفيض التكاليف، فإن هذه البيانات، يمكن أن تعطى للمؤسسة من المبيعات إلى التصنيع والتوزيع، ويمكن تلخيص المبيعات، وفقا للإقليم، أو حسب تاريخ اليوم، أو الأسبوع، أو حسب العبوة، أو حسب الأسعار، وقد حول نظام نقاط البيع، المؤسسة إلى معمل لبحوث التسويق، يغذي معلومات البيع، إلى كلا من أنشطة الإنتاج، وأنشطة التوزيع.

**5- إدخال الأتمتة على دورة الأوامر:** يمكن استخدام الحاسب الآلي، لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء، فمثلا يمكن في النظام البنكي، ربط العملاء بنظام معلومات مباشرة، لمراجعة منح الائتمان، بحيث يمكن لإدارة منح الائتمان، مراجعة مواقف العملاء، وإرسال المعلومات إلى محللين ماليين، لمعالجة البيانات، والإمداد بتقارير، تنفيذ القرار الخاص بمنح الائتمان، ومثل هذا النظام؛ قد يتم في حوالي عشرة دقائق، بحيث يمكن من اتخاذ قرار سريع.

**6- إدارة المخزون، وقنوات التوزيع:** يمكن عن طريق إدارة المخزون، وقنوات التوزيع، إضافة قيمة للمؤسسة، فيمكن لنظام مبني على الحاسب الآلي، نقل المعلومات المتعلقة بحجم المخزون، وكذا القناة التوزيعية التي يتطلبها أو المناسبة للمنتج.

**7- تخفيض في المستويات الإدارية:** يمكن للمؤسسات، التي تدخل الإعلام الآلي على تشغيل الأوامر، أو إعداد الفواتير، القضاء على نوعية من الوظائف، التي تقوم بإصدار الأوامر، وكذا الجهات المسؤولة عن منح الائتمان وإدارته، والجهات المسؤولة عن اختيار الموردين، الشيء الذي يؤدي إلى تقليل التكاليف، وزيادة الاستجابة للمتغيرات في الأسواق.

**8- تدعيم صفات المنتج الخاصة وتقليل التهديد من البدائل:** استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتجة من تقديم المنافسين منتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتحقيق مزايا تنافسية .

**ثانيا- التأثير على الصناعة:** تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على الصناعة، يقصد به؛ التغيرات المستمرة في طريقة أداء المؤسسة، في صناعة معينة، وهذا التأثير يشمل الصناعة ككل، وليس فقط العلاقات بين منافسين معينين، أو أحد الموردين، أو بعض المستهلكين أو العملاء، هذه التأثيرات تؤدي إلى إعادة تعريف المؤسسات، والذي يأتي نتيجة لاندماج تكنولوجيا المعلومات، مع المنتج أو الخدمات، والجدول رقم (4-3) يوضح ذلك.



جدول رقم (4-3): تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في الصناعة

| التأثير                       | التعريف                                                                                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - طبيعة المنتجات والخدمات:    | - خلق أو تغيير المنتجات /الخدمات عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.                                           |
| - دورة حياة المنتج/الخدمة:    | - مد دورة حياة المنتج /الخدمة.                                                                                       |
| - المدى الجغرافي:             | - تخفيض المحددات الجغرافية أو السوقية للمنتجات /الخدمات.                                                             |
| - اقتصاديات الحجم في الإنتاج: | - زيادة الحجم في الإنتاج بدون زيادة مماثلة في التكلفة أو في مزيج المنتجات.                                           |
| - التغير في القيمة المضافة :  | - تغيير محتوى المنتجات /الخدمات والقيمة بإضافة معلومات مبنية على الأبعاد الجديدة.                                    |
| - قوة الموردين في المساومة:   | - القدرة على التحكم في السوق عن طريق الأسعار أو توفير المواد أو تسليم أو جودة المواد المشتراة أو المكونات المشتراة . |
| - خلق مؤسسات جديدة:           | - خلق منتجات جديدة أو أسواق جديدة.                                                                                   |

المصدر: علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص194.

**1- طبيعة المنتجات والخدمات:** معظم المنتجات والخدمات، في عصر المنافسة، لها مكونات مادية ومعلوماتية، فالمعلومات؛ قد تكون مفيدة في شراء، أو استعمال، أو إصلاح المنتجات، والمعلومات تدخل بصفة أساسية، في عملية المنتج أو الخدمة.

**2- دورة حياة المنتج:** استخدام الأدوات، المتحكم فيها بواسطة الحاسب الآلي، ومعدات التشغيل الإلكتروني، تستخدم لإضافة قيمة، لوظائف، وقدرات، وطرق زيادة دورة حياة المنتجات، وذلك عن طريق توفير المرونة في المنتج، مثل إمكانية التحسين، أو التصليح، أو التحديث، وكل هذه الأبعاد، تزيد من فترة دورة حياة المنتج.

**3- المدى الجغرافي:** استخدام أجهزة الاتصال الآلي، جعلت من السهولة، سرعة توصيل المنتجات إقليميا ودوليا، كما يمكن لبعض البرامج، التي تستخدم في مجال الشحن بالبريد، أن تعرض المنتجات، وتأخذ الأوامر، وتوزع المنتجات، دون الحاجة إلى تأجير مساحة إضافية.

**4- اقتصاديات الحجم في الإنتاج:** إ نظام الإنتاج المرن، يجعل من الممكن اقتصاديا، إنتاج منتجات في دفعات صغيرة، ويؤدي هذا بالتالي؛ إلى أن الاحتفاظ بمخزون أقل كما، يساعد على التحول في الإنتاج، من منتج إلى منتج آخر، حسب الطلب، وسرعة الاستجابة، لطلبات المستهلكين.



**5- تغير القيمة المضافة:** من الممكن لنظم المعلومات، أن تساعد المؤسسة، في إضافة قيمة المنتجات بالتركيز، على موضوعات جديدة أو إضافية.

**6- قوة مساومة الموردين:** يمكن للمؤسسة، مشاركة الموردين تبادل الأوامر آلياً، كما يمكن لها التحكم في الأسواق، عن طريق التحكم في الأسعار، أو توفير المواد، أو التسليم، أو جودة المواد المشتراة.

**7- خلق مؤسسات جديدة:** يمكن للمعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، أن تساهم في خلق مؤسسات جديدة، بجانب المتواجدة فعلاً، فالمؤسسة التي تطور شبكة المعلومات، لتحويل بياناتها، قد تؤدي إلى إيجاد مؤسسات، أو مجالات جديدة، للاستثمار فيها.

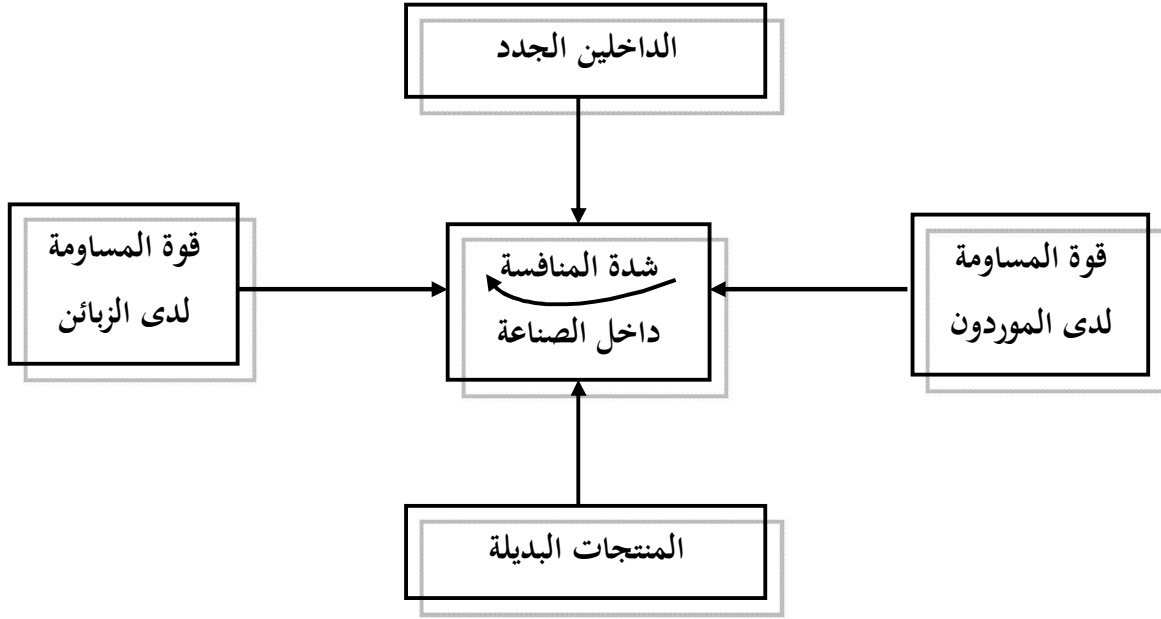
وتجدر الإشارة إلى أن؛ نظام المعلومات الإستراتيجية، يتطلب من مسيري اليوم، الابتكار، وتقويم المخاطر والمنافع، والتنفيذ الناجح لذلك النظام، والمحافظة عليه، وهذا يحصل؛ من خلال التخطيط الإستراتيجي السليم، لامتلاك مثل هذا النظام، الذي من خلاله؛ يمكن دعم وإسناد الإستراتيجية التنافسية، من أجل اكتساب المزايا التنافسية، التي هي جوهر التفوق التنافسي، على المنافسين في الصناعة.

**ثالثاً- التأثير على تحليل الصناعة وقوى التنافس:** تحليل الصناعة، وقوى التنافس، يمكن التطرق إليها باستخدام نموذجين معروفين، لمايكل بورتر وهما؛ نموذج القوى التنافسية الخمس ونموذج سلسلة القيمة.

**1- نموذج القوى التنافسية الخمس:** تنشط المؤسسات في بيئة، تتميز بالتغير المستمر، ومن ثم يكون من الضروري، معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها، وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات، تواجه منافسين، ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى، بمقدورها التأثير على مردودية القطاع، إيجابياً أو سلبياً، وتسمى هذه القوى، بقوى التنافس، والتي يوضحها الشكل رقم (4-4).



شكل رقم (4-4): قوى التنافس الخمس لبورتر



المصدر: نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، الدار الجامعية لجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 151.

أ- تهديدات الداخلون الجدد: يحمل الداخلون الجدد، إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة، في اقتحام السوق، وبهذا يؤثرون على مردودية قطاع النشاط، من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات، المتواجدة في القطاع، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد، من خلال نوعية حواجز الدخول، التي يفرضها قطاع النشاط، وبناء على ذلك؛ نجد ستة عوامل كبرى، تمثل حواجز الدخول وهي:<sup>1</sup>

- **اقتصاديات الحجم:** وتعني تلك الانخفاضات، في التكلفة الوحيدة للمنتج، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة، ترتفع بدون زيادة في التكلفة، أو في مزيج المنتجات، وتعد اقتصاديات الحجم، عاملا حاسما، بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير، ويتنظر خطر رد فعل قوي، من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس إنتاج حجم صغير، فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك، تكاليف كبيرة، لأن عدد الوحدات ضئيل، فتزداد التكلفة الوحيدة للمنتج، غير أنه بإمكان الداخلين الجدد، تحييد أثر هذا العامل، إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات الحجم من درجة عليا.

- **تميز المنتج:** ويعني ذلك؛ أن المؤسسات المتموقة، بشكل جيد، تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء، ويرجع ذلك إلى ترويج سابق لخدمات مقدمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السباقة إلى

<sup>1</sup> -Michael Porter, **choix stratégiques et concurrence**, OP-Cit, P 07-14.





هذا القطاع، ويشكل التمييز حاجزا للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف كبيرة، حتى يستقطبوا زبائن القطاع، ويؤدي هذا الجهد؛ عادة إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

• **الاحتياج إلى رأس المال:** تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة، للدخول في المنافسة، وخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، يصعب التنبؤ بنتائجها، وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزون، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق، أموالا معتبرة أيضا، وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإن عملية الدخول، تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

• **تكاليف التبديل:** تلك التكاليف الآنية، التي يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر، ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل، تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث، أو قبول مصدر تموين جديد، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج، وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص، فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد، أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج، حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

• **الوصول إلى قنوات التوزيع:** بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد؛ في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحد ذاته حاجزا للدخول، وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة، تشغل قنوات التوزيع، لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات، بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار ومؤهلات للترويج وغيرها، ويحدث أن يكون للمنافسين، علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، من خلال تقديم خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جدا، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات توزيع، فإذا استعصى على الداخلين الجدد، تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

• **السياسة الحكومية:** تلعب السياسة الحكومية، دورا هاما؛ في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلا، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة، لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة ومكلفة.

**ب- المزاخمة بين المنافسين داخل الصناعة:** تأخذ المزاخمة بين المنافسين النشطين في القطاع، أشكالا من المناورات، للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط، مبنية على المنافسة، من خلال الأسعار، والترويج، وإطلاق منتجات جديدة، وتحسين الخدمات، والضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المزاخمة، إلى أن هناك عدد من المنافسين، يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، والذين يرون إمكانية ذلك، وللعمليات التي



تعتمد المؤسسات ضد المنافسة، آثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود، للرد على هذه العمليات.

وتوصف المزاخمة في بعض القطاعات بأنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى، على أنها هادئة، وتنجم المزاخمة الشديدة، عن تضافر عددا من العوامل الهيكلية، والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- **عدد المنافسين في القطاع:** عندما يكون عدد المنافسين كبيرا، فإن بعض المؤسسات، تفكر في أن تعتمد على بعض العمليات، دون أن تلفت الانتباه، وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزا، أو مسيطرا عليه، من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقا لإمكانية السهو، عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة، فرض منطقتها، ولعب دور هام في التنسيق، داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.

- **بطء نمو قطاع النشاط:** يحول بطء نمو قطاع نشاط المنافسة، إلى عملية تقاسم للسوق، بالنسبة للمؤسسات، التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات، إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية، لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

- **التكاليف الثابتة:** للتكاليف الثابتة؛ أثرا كبيرا على قطاع النشاط، فعندما تواجه مؤسسة ما، بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع، إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي، هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين، حتى يمكن زيادة الطلب.

- **غياب التمييز:** يشجع المنتج النمطي، على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندما يستند الزبون، في اختياره إلى السعر، وإلى جودة الخدمات المرافقة، وسوف يركز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر.

- **الرفع من الطاقة الإنتاجية:** يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية، من قبل مجموعة من المؤسسات، قصد الاستفادة من اقتصاديات، في فترة معينة، إلى انخفاض الأسعار الخاصة بالمنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

- **منافسون مختلفون في التصور:** الاختلافات في الإستراتيجيات، وأهداف المؤسسات، يضفي على أفعالها وردود أفعالها، نوعا من الغموض، فيصعب التنبؤ بالقرارات، والإجراءات، التي تتخذها في قطاع النشاط.

- **حواجز الخروج:** هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية، التي تبقى، أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات، ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز، في القيود الحكومية والاجتماعية، وكذا الحواجز العاطفية، بالإضافة إلى الاعتبارات الإستراتيجية، وغيرها.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 65-66.



**ج- تهديدات المنتجات البديلة:** تدخل المؤسسات في منافسة، مع مؤسسات أخرى، تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث، عن المنتجات التي بإمكانها، تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد، عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع، إزاء المنتجات البديلة، مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن عملية الترويج، المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع، إزاء المنتجات البديلة، فإن الترويج المكثف، والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادر على تحسين الوضعية، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، وجهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار، واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة، هي تلك التي يتجه تطورها، نحو تحسين العلاقة جودة/ سعر، مقارنة بمنتج القطاع، أو تلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

**د- قوة التفاوض لدى الزبائن:** يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة، أو منتجات، بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة المساومة لدى الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة، بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية<sup>1</sup>:

- **حجم المشتريات من القطاع:** إذا شكلت مشتريات الزبون، حصة مهمة، من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبون، تأثيرا كبيرا، على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية؛
- **منتجات القطاع، تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون:** يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية، للحصول على معلومات عن القطاع، حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية، وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع، لا يمثل سوى جزءا بسيطا من تكاليف الزبون، فهذا الأخير، يكون عموما أقل حساسية للسعر.
- **نمطية منتجات القطاع:** تسمح نمطية منتجات القطاع للزبائن، أن ينتقلوا من بائع إلى آخر، دون صعوبة، لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه، ومن ثمة يفرض الزبائن، تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.
- **ضعف ربحية الزبائن:** يدفع ضعف ربحية الزبائن؛ إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددا في المفاوضات، حتى يحافظوا على هامش الربح، وعموما عندما تكون مردودية القطاع، معتبرة؛ فإن الزبائن لا يبدون اهتماما كبيرا للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم.

<sup>1</sup> - Michael Porter, **choix stratégiques et concurrence**, OP-Cit, p 25-29.



• **الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي:** إذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض، وتعتمد المؤسسات الكبيرة، إلى استعمال التكامل الخلفي، كسلاح للتفاوض، حيث أنها تنتج بنفسها، بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها، وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي، ويمكن مواجهة قوة الزبائن التفاوضية، ولو جزئيا، إذا شكلت مؤسسات القطاع، تهديدا للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن.

• **امتلاك الزبون لمعلومات كاملة:** في حالة حيازة الزبون لمعلومات كاملة؛ عن الطلب، والأسعار الحقيقية في السوق، وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزبون في وضعية، يضمن معها الاستفادة؛ من أسعار أكثر ملائمة، وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك، إذا شحت المعلومات، ولا يدخل ضمن الزبائن المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى الزبائن الصناعيين والتجارين، ويكفي تغير إطار التفكير فقط.

هـ- **قوة التفاوض لدى الموردين:** يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، وتزداد قوة تفاوض الموردين، إذا توفرت الشروط الآتية<sup>1</sup>:

• **درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن:** يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لزبائن متفرقين؛ التأثير وبشكل كبير، على الأسعار، والجودة، وشروط الشراء لدى الزبائن.

• **غياب المنتجات البديلة:** حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاخمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية، ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن، ومن ثم تزيد ربحيتهم.

• **القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما:** عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل كل منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد ممكن، أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردين، يكون مرتبطا أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم، من خلال تقديم منتجات، بأسعار معقولة، ومساعدات تقنية مثلا.

• **يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري:** في هذه الحالة يلعب المنتج، دورا كبيرا في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية، وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه.

• **تميز المنتج أو وجود تكلفة التبديل:** في حالة امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج، أما في حالة وجود تكلفة تبديل، فإن الزبون يحجم عن التخلي عن مورده، لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها

<sup>1</sup> - Ibid, pp 30- 31.



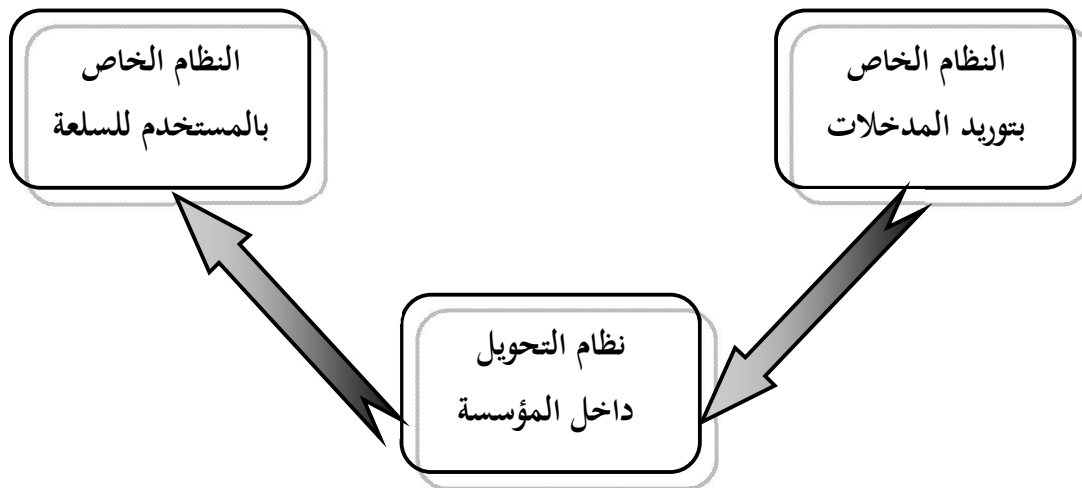
معه، وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردين الآخرين، سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة، جراء استقطابهم للزبون، وتعويضه عما خسره.

• **تهديد التكامل الأمامي:** يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج، إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهو بذلك يهددهم، من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد، مع الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثم فهو يقوي من قدراته التفاوضية.

## 2- نموذج سلسلة القيمة:

أ- **سلسلة القيمة والميزة التنافسية:** كما رأينا سابقاً، أسلوب سلسلة القيمة يستخدم في إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة، لمعرفة مصادر الميزة التنافسية، وهي طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة، التي تحققها المؤسسة، عن منافسيها، والفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب، هو أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة، باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ومع وجود نظام آخر، يطلق عليه نظام المورد للمدخلات، حيث يقوم بتقديم مدخلات المؤسسة، ويوجد نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة، يحصل على مخرجات المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-5)

شكل رقم (4-5) : النظام العام للصناعة

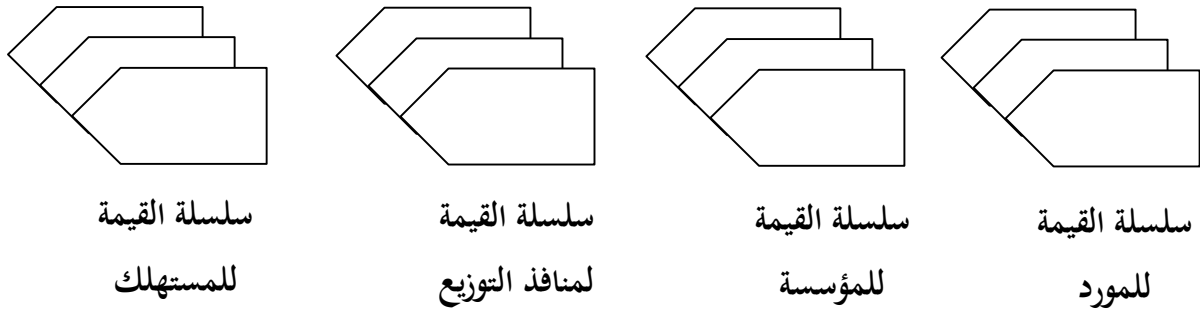


المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 90.



وبنفس الطريقة، يتكون كل من نظامي المورد والمستخدم، من نظم تحويل ماثلة خاصة بهما، وفي ظل هذا الأسلوب، يتم تحديد القيمة المحققة بوحدة نشاط معينة، على أنها القدر من المال، الذي يكون المستهلكون، على استعداد لدفعه، نظير مخرجات المؤسسة، وتقاس قيمة مخرجات المؤسسة، معبرا عنها في شكل إجمالي الإيرادات، أي عدد الوحدات المباعة، مضروبة في سعر الوحدة، وتحقق المؤسسة أرباحا، طالما أن القيمة الكلية، تزيد عن التكاليف المدفوعة، نظير كل أنشطة القيمة بالمؤسسة، (الهدف من الإستراتيجية التنافسية)، ولا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة، على حلقة القيمة لديها فقط، بل أيضا على الحلقات الخاصة؛ بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها، والمهم هنا هو فهم حلقة القيمة للمؤسسة، وكيفية ارتباطها مع بقية الحلقات داخل نظام الأعمال، أو القيمة الخاصة بصناعة معينة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-6)، أن نظام القيمة للمؤسسة ما، يتكون من حلقات القيمة بالمؤسسة، وأيضا الخاصة بكل من الموارد، ومانفذ التوزيع، والمشتري.

شكل رقم (4-6): نظام القيمة للمؤسسة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 91.

**ب- نظم المعلومات وسلسلة القيمة:** تؤثر نظم المعلومات؛ على سلسلة القيمة، من خلال اندماجها مع الأنشطة الرئيسية، والداعمة، التي تتكون منها سلسلة القيمة، وفي بعض الحالات تستخدم نظم المعلومات (بمختلف أنواعها)، كأدوات فعالة لدعم وإسناد الأنشطة الرئيسية، التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المؤسسة، بالإضافة إلى أدوارها، في تخطيط، وتنفيذ الأنشطة المساندة، على مستوى خدمات الدعم والتنسيق الإداري، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا، ودعم وظيفة الشراء<sup>1</sup>.

تتولى نظم المعلومات، بما فيها نظم المعلومات الإستراتيجية، تنفيذ الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة، من خلال نظم المعلومات، التي تستند على شبكة المؤسسة الداخلية، لإدارة تدفقات الأعمال المنسقة، بالإضافة إلى دعم أنشطة إدارة الموارد البشرية، من خلال نظم المعلومات البشرية، وهي من النظم الوظيفية المهمة لنظام

<sup>1</sup> - جراهام كورتيس، ترجمة علي يوسف علي، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار خوارزم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 53.



المعلومات الإداري، وينطبق نفس الأمر على وظائف تطوير التكنولوجيا، من خلال استخدام النظم، التي تستند على شبكة المؤسسة الخارجية، لأنشطة الهندسة، والتصميم بالحاسوب، وكذلك على وظيفة الشراء، حيث تمكن نظم المعلومات المستندة على الويب، من تخطيط وتنفيذ التجارة الالكترونية، إذا كانت هذه النظم، ترتبط بموقع المؤسسة الالكتروني، مع وجود قاعدة بيانات، أو مستودع بيانات لتخزين، ومعالجة بيانات، أنشطة التجارة الالكترونية.<sup>1</sup>

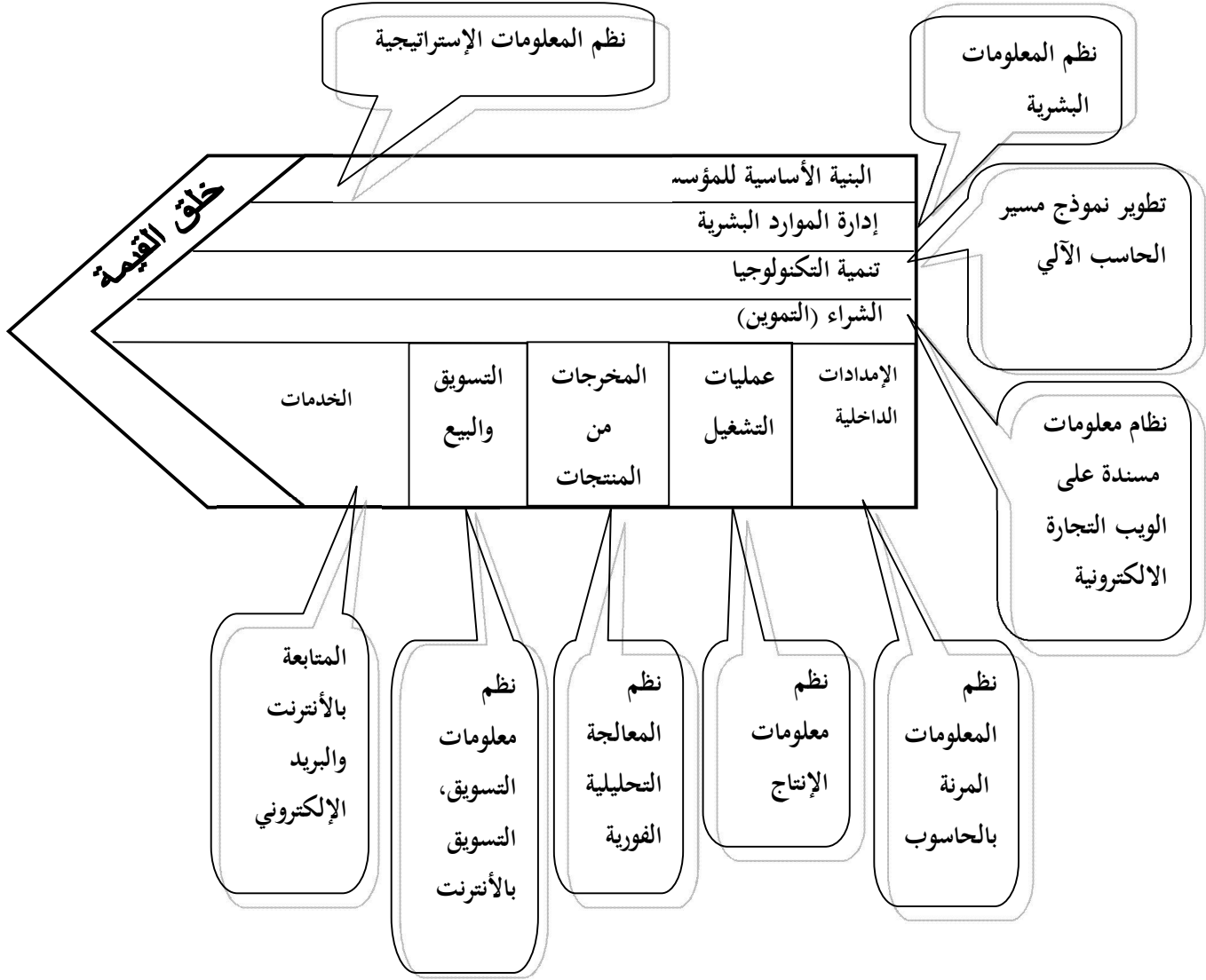
أما على مستوى دعم الأنشطة الرئيسية، في سلسلة القيمة، فمن الملاحظ، وجود أنماط مهمة، من تقنيات نظم المعلومات المستخدمة، في مجالات وتطبيقات إمداد المؤسسة بمدخلاتها، أو إدارة وتنفيذ العمليات الإنتاجية، باستخدام نظم التصنيع المرنة بالحاسوب، أو دعم نظم المخرجات، من خلال ربط هذا النظام بنظم المعالجة التحليلية الفورية، أو بنقاط البيع الالكتروني والمعالجة الفورية لأوامر الشراء، وهكذا بالنسبة لخدمات الزبائن، ولأنشطة التسويق والمبيعات.

وفي بعض الأحيان تستخدم نظم المعلومات التنظيمية المتداخلة، التي تربط المؤسسة، بالموردين، والمشتريين، والموزعين، من خلال تقنيات شبكات، وكذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المورد / الزبون، وقواعد البيانات، والشكل رقم (4-7) يوضح تطبيقات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 53.



الشكل رقم (4-7): تطبيقات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة



Source: Pascal Vidal et Autres, Systèmes d'Information et Organisation, Pearson éducation, Paris, 2009, p 138.

نستنتج مما سبق؛ أن لنظم المعلومات، تأثير جوهري على سلسلة القيمة، سواء من خلال تأثيرها التكويني، على الأنشطة الرئيسية والداعمة، أو من خلال ما تحدثه، من تحويل في أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة، فلكل نشاط في سلسلة القيمة؛ عنصر مادي، وعنصر معلومات، فالعنصر المادي، يضم المهام المادية، المطلوبة لتنفيذ النشاط، أما عنصر المعلومات، فيتضمن كل مهام معالجة البيانات، وإنتاج المعلومات الضرورية، لتنفيذ نشاط القيمة، وتلعب نظم المعلومات، دورا مهما في تعزيز أنشطة الدعم والإسناد، فمثلا تساهم نظم دعم القرارات، في دعم عمليات اتخاذ القرارات، الخاصة بالأنشطة الرئيسية والداعمة، والتي تتكون منها سلسلة القيمة.





### المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في تنمية المزايا التنافسية

تؤدي نظم المعلومات الإستراتيجية، عددا من الأدوار الإستراتيجية، والتي تؤثر في أعمال المؤسسة، من أجل تحقيق تفوقا تنافسيا، عبر بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، فضلا عن أن مخرجات النظام من المعلومات الإستراتيجية، يمكن أن تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة، عندما تستخدم كقوة داعمة لإستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

ومن خلال توفر المعلومات الإستراتيجية، تستطيع المؤسسة وبفعالية، بناء المزايا التنافسية، وبعد بناء الميزة التنافسية، تجد المؤسسة أنها بحاجة إلى تطوير هذه الميزة، بهدف المحافظة عليها، ذلك لأن المؤسسات المنافسة، سوف تقوم بتطوير نظم مماثلة لتقليد تلك الميزة، وربما يحصل وأن تقدم نظم المؤسسات المنافسة، خصائص أكثر دقة من الناحية التكنولوجية، وسبب ذلك يعود إلى أن المؤسسات المنافسة، سوف تبني مزاياها التنافسية، على أساس خبرة المؤسسة الأولى، ولأجل ذلك يتطلب من المؤسسة، تطوير الميزة التنافسية بعد تحقيقها، وأن مستلزمات تطوير الميزة التنافسية، هي نفسها مستلزمات بناء الميزة التنافسية، وفي أوقات تكون أكثر من ذلك.<sup>2</sup>

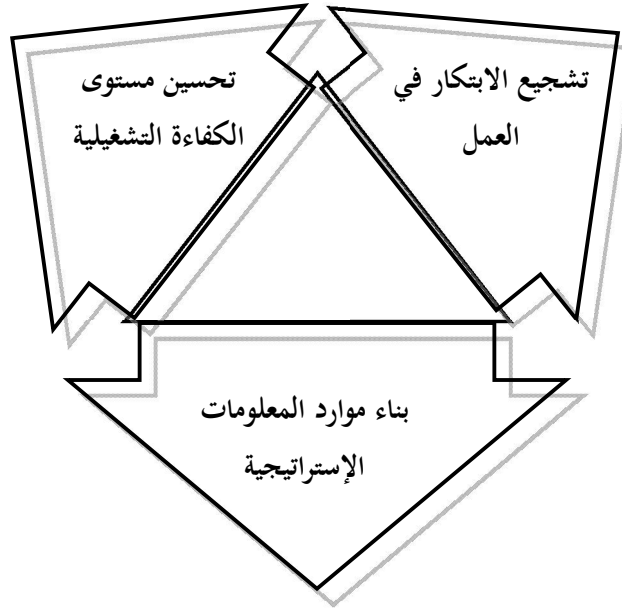
ويجتم الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات، على المسيرين في الإدارة العليا، أن يغيروا نظرتهم، لنظم المعلومات، بشكل عام، حيث لم يعد ذلك الدور التقليدي بل تعداه، إلى إعداد أسلحة لمواجهة المنافسة، من خلال دعم الاستراتيجيات التنافسية، وتنفيذها، من أجل اكتساب المزايا التنافسية، التي تحقق للمؤسسة تفوقا تنافسيا. ويمكن تحقيق ذلك، من خلال ثلاث أدوار إستراتيجية رئيسية، يوضحها الشكل رقم (4-8) والتي يمكن أن تؤديها نظم المعلومات الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص176.

<sup>2</sup> - فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، مرجع سابق، ص233.



شكل رقم (4-8): الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية



المصدر: عماد الصباغ، نظام المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مرجع سابق، ص 43.

**أولاً- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية:** يمكن أن تساهم نظم المعلومات المؤسسة، في تأدية العمليات الداخلية، بأقل التكاليف الممكنة، على أن يتم ذلك مع المحافظة على، أفضل أداء، وجودة ممكنة، وأن هذا الدور يؤهل المؤسسة، بأن تبني إستراتيجية قيادة التكلفة، أو أن يرفع مستوى نوعية منتجاتها، وذلك من خلال تبني إستراتيجية التميز، أو أن يرفع مستوى الإبداع في المؤسسة، مما يمكن من إيجاد طرق جديدة، لتأدية نشاطات المؤسسة، أو في تطوير المنتجات الحالية.<sup>1</sup>

وأي من هذه المزايا التنافسية، يمكن أن تكون عقبة في وجه المنافسين، سواء الحاليين، أو المحتملين، والكفاءة؛ هنا يمكن أن تكون باتجاهين اثنين هما:<sup>2</sup>

**1- الكفاءة الداخلية:** وهي التي تتحقق من خلال العمليات والأنشطة داخل المؤسسة.

**2- الكفاءة الخارجية:** وهي التي تتحقق ما بين المؤسسة، والموردين، أو العملاء، حيث ترتبط عملياتهم معاً، ضمن شبكة من نظم المعلومات، حيث يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة، من خلال تأكيد المعلومات، ودقتها، واختصار الوقت، وتقليل التكاليف.

<sup>1</sup> - علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص 179.

<sup>2</sup> - عماد الصباغ، نظام لمعلومات ماهيتها ومكوناتها، مرجع سابق، ص 44.



**ثانيا- تشجيع الابتكار في العمل:** يساهم الابتكار في العمل، مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة، ومن أدوار نظم المعلومات الإستراتيجية، أنها تساهم في الابتكار، من خلال تقديم الجديد من الخدمات والمنتجات، مما يمكن من دخول أسواق جديدة، وأن هذا الابتكار سوف يساعد، على ارتباط العملاء بالمؤسسة، ويحافظون على تعاملهم مع تلك المؤسسة، وذلك لما تتمتع به، من مزايا ابتكارات جديدة، وهذا ما ينعكس بدوره، على قوة المؤسسة التفاوضية مع العملاء، كما أن من الاهتمامات التي يركز عليها نظام المعلومات الاستراتيجي، هو إقامة تكاليف التحول، بالنسبة للعملاء والموردين، والقصد من ذلك؛ هو أن الاستثمار في نظم المعلومات الإستراتيجية، يمكن أن يجعل العملاء، والموردين، يعتمدون على الاستعمال المستمر لهذا النظام، مما يجعلهم يتحملون تكاليف، من حيث الوقت، والجهد، والمال، إذا أرادوا أن يتحولوا للتعامل مع مؤسسة أخرى.<sup>1</sup>

**ثالثا- بناء موارد المعلومات الإستراتيجية:** ويتحقق هذا؛ عندما تستثمر المؤسسة، في نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة، والتي تساعد في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية، وذلك من أجل الهدف الرئيسي لنظم المعلومات، إلا أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى، ولأن هذه القاعدة تحتوي على معلومات، عن عمليات المؤسسة وأنشطتها، وكذلك عن العملاء، والموردين، والمنافسين، والبيئة المحيطة، فإن توفر مثل هذه المعلومات، يعد من الموجودات الثمينة في المؤسسة، والتي تساعد في التخطيط الاستراتيجي، والمبادرات الإستراتيجية، وعمليات ترويج الخدمات، والمنتجات الجديدة، وهذا كله يتم عندما تطور المؤسسة، نظم المعلومات الإستراتيجية؛ من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية، والتي تتم من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن؛ نظم المعلومات الإستراتيجية، تؤدي أدوارا إستراتيجية، من خلال التأثير في الإيرادات، المنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة، وغيرها، مما يجعل لها آثار على البيئة التنافسية للمؤسسة، فضلا عن أن لها تأثيرات إستراتيجية، من خلال تحالفات تعاونية، كما أن لها تأثيرات ذات طبيعة إستراتيجية، على الأعمال الداخلية في المؤسسة، من خلال تغيير طرق تأدية الأعمال.

<sup>1</sup> - علي حسن الزعبي، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 182.



### المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

أصبحت السرعة، المرونة، والقدرة على التفاعل، من العوامل المحددة، لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار الوصول، وبصفة سريعة، إلى نتائج جيدة، تعتبر الحد الفاصل، بين بقاء واستمرار المؤسسة، أو زوالها وخروجها من السوق.

وتبحث المؤسسات، مهما كان نوعها، أو مجال نشاطها، عن طرق للكشف عن بيئتها، وعن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، وتدعيم قدرتها على الدفاع، وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط وإستراتيجيات المنافسين، وامتلاك أكبر حصة في السوق.

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية، بواسطة اليقظة الإستراتيجية أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة، من بين أحد أهم الوسائل، التي تواجه بها المؤسسة تحدياتها.

وسنحاول في هذا المبحث؛ التطرق إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية وأهميتها، وكذا مراحلها الأساسية، ومجالاتها، ودورها في تحقيق وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة.

#### المطلب الأول: تعريف وأهمية اليقظة الإستراتيجية ومراحلها:

بيئة المؤسسات الحالية، وما يميزها من تغير، وتطور في عناصرها، ومكوناتها، وبالحجم الكبير والمتسارع، أكسبها صفة عدم التأكد والتعقيد، هذا ما يجعل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والتنافسية عملية صعبة جدا، وأكثر حساسية، لذا فالمؤسسة، بحاجة إلى نظام لرصد كافة التحولات، والتغيرات الخارجية، والداخلية للمؤسسة، من أجل تكوين إستراتيجيات تنافسية، تضمن لها البقاء، والاستمرارية، وتحقيق الريادة، وهذا ما يتيح لها نظام اليقظة الإستراتيجية.

**أولاً- تعريف اليقظة الإستراتيجية:** اليقظة مصطلح حديث النشأة، في أدبيات إدارة الأعمال، فهي تعرف على أنها؛ النشاط الذي يمكننا من البقاء، على علم بكل المستجدات، في القطاع الذي نشغله، كما أنها تعتبر؛ عملية رصد للبيئة، وتبعية ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة، لغرض اتخاذ القرارات، كما أنها؛ عملية منظمة، من بحث، وتحليل، وانتقاء للمعلومات، التي تقدم مزايا تنافسية<sup>1</sup>.

كما تعبر اليقظة؛ عن مدى الحيلة، التي توليها المؤسسة، اتجاه عالمها المتغير<sup>2</sup>.

ويمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية، هي إحدى الطرق المتيسرة، لضمان النجاح المستمر للمؤسسات، في بيئات شديدة التنافس، ويقصد بها؛ السياق المعلوماتي، الذي بواسطته، تتمكن المؤسسة، من الإصغاء المسبق، والإرادي، إلى بيئتها الخارجية، بغرض فتح منافذ، على الفرص المناسبة، لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار

<sup>1</sup> - الزهراء بوتيفور، فريدة لكلحل، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهرا، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 14- 15 أفريل 2009، ص 120.

<sup>2</sup> -Ait El Hadj.S, L'Enterprise Face à la Mutation Technologique, Edition Organisation, Paris, 1993, p89.



وتفاديها، والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع، وتوزيع، وتحليل المعلومات الإستراتيجية، ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

وتعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها؛ المتابعة الإجمالية والذكية، لمخطط المؤسسة، لرصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة، وتعرف أيضا على أنها؛ تحويل معلومة مكتسبة، في إطار مراقبة المحيط، بهدف اكتشاف واستشعار، الإشارات الضعيفة الدالة على التهديدات أو الفرص، وهي أيضا نظام غايته الإبداع، واتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>2</sup>.

وتشير اليقظة الإستراتيجية؛ إلى البحث عن المعلومة، عن طريق يقظة ثابتة، ومراقبة دائمة للبيئة، بهدف خلق الفرض، والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، والحد من الاختلالات التي قد تحدث، في تطور بيئتها الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية<sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أهم خصائص مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وهي:

**1- الإستراتيجية:** تستخدم للإشارة، إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية، لا تخص العمليات الحالية والمتكررة، إنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي، وتطور المؤسسة في بيئتها المتغيرة.

**2- التنصت المسبق:** أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات تخص المستقبل، وبالتالي فإن هذا يسمح باتخاذ القرارات، التي تظهر نتائج مستقبلية، لهذا فإن معلومات اليقظة الإستراتيجية؛ هي إشارات الإنذار المبكرة، وليست توقعات مستنبطة من الماضي.

**3- البيئة:** مفهوم مكون من عدة عناصر، ذات التأثيرات المختلفة، (الزبائن، الموردون، المنافسون، القوانين، الحكومة، وغيرها).

**4- الإبداع:** بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية، والتي تمثل إشارات الإنذار المبكرة، فهي إشارة لمفهوم الإبداع، حيث لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها؛ يمكن صياغة فرضيات، ورؤية مسبقة، بطريقة إبداعية.

**5- الصفة الإرادية (الطوعية):** بما أن هدف اليقظة الإستراتيجية، ذو طابع إبداعي، فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد البيئة، بل هي تحتاج إلى إرادة، تفرض على أفراد المؤسسة، فهي تنشيط، وفتح جيد للأذان، والأعين، بهدف التقاط المعلومات الاستباقية.

<sup>1</sup> -كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص 2.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 31.

<sup>3</sup> -Pateyron. E, **Le Management Stratégique de L'Information**, Edition Economica, Paris, 1994, p 13.



ثانيا- أهمية اليقظة الإستراتيجية: تعد اليقظة الإستراتيجية، عملية إستراتيجية، لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات، التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة، من تهديدات وفرص.

ورغم أن هذه المعلومات، مكلفة للحصول عليها، لكنها جد مهمة، لأنها تساعد على التكيف، مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات، والتغيرات قبل حدوثها، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وجعلها تتوافق وأهداف المؤسسة، عند حدوثها ووقوعها، ولهذا فإن اليقظة الإستراتيجية، وبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس<sup>1</sup>.

وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة، في تحقيق المزايا التنافسية، والتي يمكن ذكر بعضها، في الآتي:

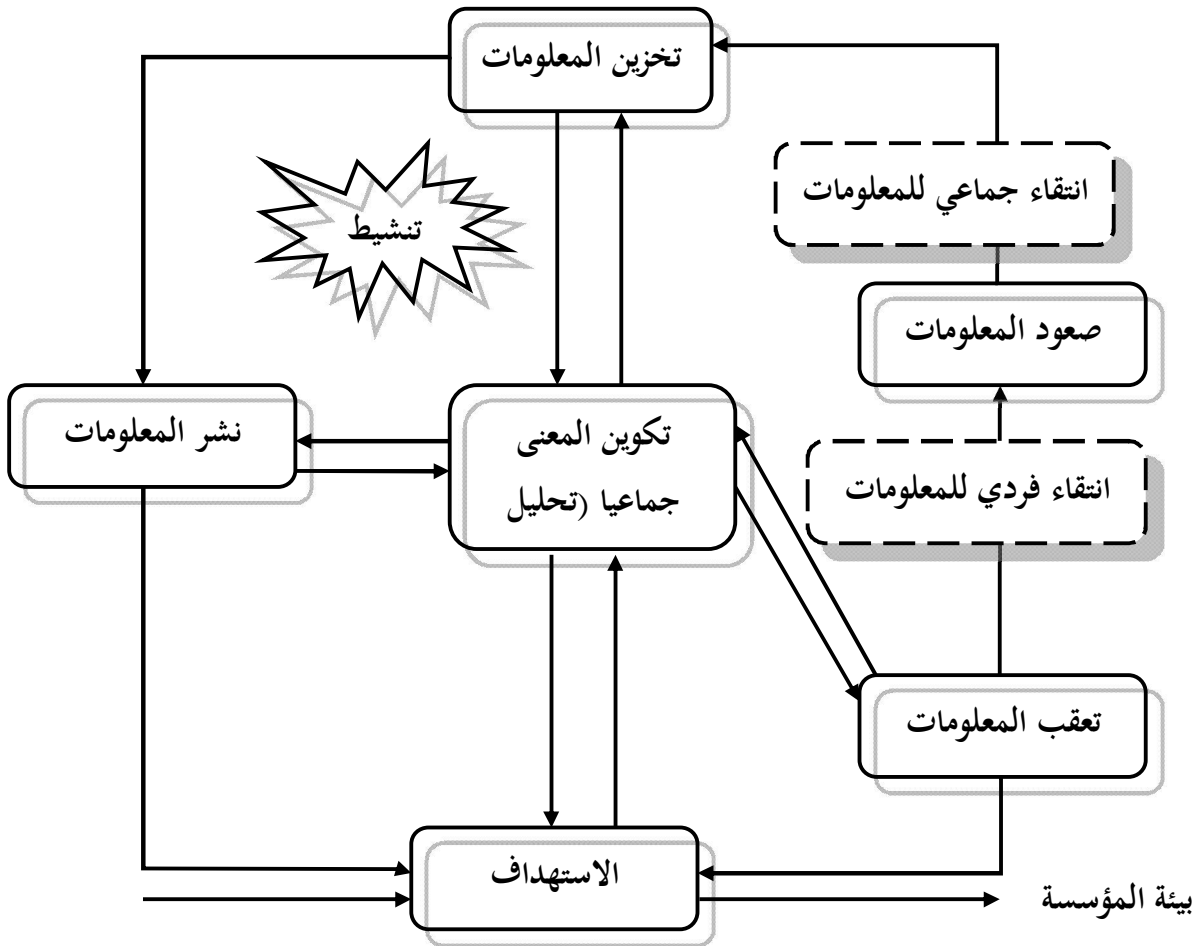
- 1- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- 2- اكتساب موقع قوة، من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق؛
- 3- الزيادة في التآزر والتعاقد في المؤسسة؛
- 4- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- 5- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون؛
- 6- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- 7- الوعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- 8- التحسين الدائم في علاقاتها مع الزبائن والموردين؛
- 9- التحسين المستمر في المنتجات، والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
- 10- الاستشعار السريع للانقطاعات و/أو التغيرات المفاجئة؛
- 11- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات؛
- 12- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة؛

<sup>1</sup> - سعيد كرومي، أحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة، واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 09-10 نوفمبر 2010، ص 07.



ثالثاً- مراحل اليقظة الإستراتيجية: اليقظة الإستراتيجية هي؛ سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات، وينتهي بترجمتها واستعمالها، من أجل أن تكون المؤسسة نظرة حول بيئتها، وتحدد موقعها فيها، هذا السياق المعلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية، ينطلق من داخل المؤسسة، باتجاه الخارج، ثم يعود عند تعقب المعلومات. ويمكن توضيح أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية، في الشكل رقم (4-9).

شكل رقم (4-9): مراحل اليقظة الإستراتيجية



Source: Humbert Lesca, veille Stratégique - La Méthode. L. E. Scanning, Editions Ems, Paris, 2003, p28.

1- مرحلة البحث عن المعلومات: تعد مرحلة البحث عن المعلومات، الخطوة الأولى، والأساسية، في عملية اليقظة الإستراتيجية، ولهذا فإنها تحتاج، إلى تجنيد كافة الطاقات، والإمكانيات لذلك، ولأن مجالات البحث عديدة، وبغرض تفادي الضياع، في الكم الهائل، من المعلومات، فإن هذه المرحلة تتكون من<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - سعيد كرومي، أحمد عمر سبيتي، مرجع سابق، ص 12.



**أ- الاستهداف:** يقصد باستهداف اليقظة الإستراتيجية، العملية التي يتم على أساسها، تحديد الجزء من محيط المؤسسة، الذي يتم وضعه تحت الترسد (المراقبة المسبقة) ، والذي يمثل أهمية بالغة، أو حرجة، بالنسبة للمؤسسة، وإمكانية تحديد المعلومات التي يتم جمعها، والغرض من الاستهداف؛ هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة الإستراتيجية، من خلال تخفيض التكاليف، وكذا تخفيض الجهود، حيث أنه يهدف للإجابة عن السؤال التالي؛ ماذا يجب معرفته في المحيط في فترة معينة؟ أو بشكل آخر؛ ما هي النقاط التي يجب التركيز عليها، من أجل بذل الجهود الإرادية، للوصول إلى المعلومات؟

من خلال عملية الاستهداف، يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية، والهدف هو النتيجة، التي تتولد عن عملية الاستهداف، بالإضافة إلى أن عملية الاستهداف، تؤدي أيضا إلى معرفة مصادر المعلومات، التي تحتاجها أو تلتبسها المؤسسة.

**ب- تعقب وجمع معلومات اليقظة:** التعقب؛ هو العملية الإرادية (الطوعية)، والتي بموجبها يقوم أعضاء المؤسسة، أو وحدة من وحداتها، بالحصول على معلومات اليقظة الإستراتيجية، وهذا يتطلب الذهاب والتعرض، لهذه المعلومات، وتفحصها، والبحث عنها، واستخبارها، وحتى في بعض الأحيان استشارتها، فالمعلومات لا يمكن أن تأتي من تلقاء نفسها.

ويمكن تعقب المعلومات من طرف نوعين من المتعقبين، أو المترصدين، هما:

- **المتعقبون المقيمون (المستقرون):** وهم الذين يعملون بصفة عامة، في المكاتب، وهم بذلك على اتصال بمصادر المعلومات، الرسمية الوثائقية، كقواعد البيانات، والوثائق، والجرائد، والمجلات، وغيرها.
  - **المتعقبون المتنقلون (المتجولون):** هؤلاء على اتصال بالمصادر الخارجية للمعلومات، فهم على اتصال، مع الكثير من عناصر البيئة الخارجية، مثل الزبائن، الموردون، المخابر، المعارض، وغيرها.
- بعد رصد المعلومات، المتعقبون مطالبون بتقديم هذه المعلومات، بشكل مفهوم، وجذاب، للشخص المستلم (المستعمل)، لهذا فإن هذه الخطوة تعد حساسة، وهي تفرض على المتعقب أن:

- يختار المعلومات التي يتم رصدها بعناية، وتفادي تراكم المعلومات؛
- يجب معرفة كل المستعملين المحتملين للمعلومات، من أجل تكيفها حسب كل مستعمل؛
- إرسال المعلومات، إلى منشط عملية اليقظة، لتوضيحها وتفسيرها؛
- تحويل المعلومات في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب.

**2- تحليل ومعالجة المعلومات:** عملية اليقظة الإستراتيجية، لا يكون لها معنى، إذا لم يتم تحليل وتفسير المعلومات، التي تم رصدها، فكما هو معلوم؛ فإن هذه المعلومات، غالبا ما تكون على شكل إشارات ضعيفة، أو معلومات مجزأة، أو مبهم، وغير واضحة وغيرها، فهي تحتاج إلى معالجة، لكي تصبح ذات فائدة، وقابلة





للاستعمال، من قبل متخذي القرار، وتتكون هذه العملية من صعود المعلومات، وانتقاء المعلومات، وتحليل وتفسير المعلومات، وتخزين المعلومات<sup>1</sup>.

**أ- صعود المعلومات:** وهي العملية التي تضمن انتقال المعلومات، من المتعقبين إلى الشخص، أو الأشخاص، المكلفين بتخزينها، وغالبا ما يكون منشط اليقظة الإستراتيجية، أو إلى المستعملين المحتملين للمعلومات، وتتطلب هذه العملية ما يلي:

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له، وبدون تردد، أو تعقيد للمهمة، من أجل تفادي ضياع الوقت؛

- توفر الوسائل والمعدات المناسبة، لنقل المعلومات، حيث تكون سهلة الاستعمال أو الاستخدام.

**ب- إنتقاء المعلومات:** قد ينتج عن تعقب المعلومات، كما هائلا منها، والتي قد لا تكون جميعها مفيدة، ومرتبطة بالهدف المراد تحقيقه، كما أن الوثائق المحصلة، قد تكون محشوة بالمعلومات المختلفة، لهذا فإن عملية إنتقاء المعلومات، تهدف إلى تقسيم وغريلة هذا الكم من المعلومات، بهدف الاحتفاظ فقط بالمعلومات المتعلقة بالموضوع، والتي من المحتمل أن تهم أعضاء اليقظة الإستراتيجية، بمعنى الحكم على مصداقية، ومنفعة المعلومة نفسها، وكذا مصدرها.

**ج- تفسير وتحليل المعلومات:** من خلال هذه العملية، تتمكن المؤسسة من اكتساب، نظرة حول بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تخفيض، عدم التأكد البيئي، والقدرة على رد الفعل السريع، وتتمثل في تحويل المعلومات المجزئة، وغير الكاملة، إلى شكل مهيكل، معرف ومعقول، ويتمثل الهدف الأساسي، لهذه المرحلة في تحويل الإشارات الضعيفة، إلى قوى محركة، وتقديم معلومات ذات طابع إستباقي لتطورات المحيط، بقدر ما يمكن، كما أن هذه المرحلة، تحتاج إلى جهد جماعي وتعاون الجميع، لهذا تسمى " تكوين المعنى جماعي"، وذلك أن الترجمة الجماعية للمعلومة، هي وسيلة جيدة لتخفيض، أثر الانحراف الإدراكي للفرد، كما أنها تساعد على تخفيض ما يسمى " قصر النظر الإداري"، كما أن التفاعل بين جميع المشاركين، يساهم في إعطاء تفسيرات، وتحليلات أكثر مصداقية، بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات خاصة.

**د- تخزين المعلومات:** عملية تخزين المعلومات مهمة للغاية، وهي توجد بعد كل مرحلة تقريبا، من مراحل اليقظة الإستراتيجية، فبعد عملية التعقب لا بد من تخزين المعلومات، وكذلك بعد الانتقاء، وبعد التفسير والتحليل، لهذا فهي تستدعي اهتماما كبيرا، من القائمين بعملية اليقظة، لهذا يجب أن تكون المعلومات، سهلة المنال باستمرار، وفي أي وقت للأشخاص المرخص لهم ذلك.

**3- استعمال المعلومات:** تعتبر المراحل السابقة، جوهر عملية اليقظة الإستراتيجية، وكثيرا ما يعتقد البعض، أن اليقظة الإستراتيجية، تنحصر في المراحل السابقة، ولكن لا يمكن لعملية اليقظة الإستراتيجية، أن

<sup>1</sup> -Humbert Lesca, Op- Cit, p 96-98.



يكون لها معنى، إذا لم تستعمل معلوماتها، في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا فإنها تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن المراحل السابقة الذكر، ترتبط مع بعضها البعض، من خلال التغذية العكسية، وأن عملية تحليل المعلومات، تعد قلب العملية، فهي تضمن عملية المصادقة على المعلومات، كما أن عملية اليقظة الإستراتيجية، في نظام مفتوح على البيئة، وتمثل عملية مستمرة، لا تنتهي إلا باستخدام المعلومات في اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: مجالات اليقظة الإستراتيجية

مفهوم اليقظة الإستراتيجية شامل، يضم العديد من الأنواع المختلفة لليقظة، ولما كان هدف اليقظة الإستراتيجية، هو الحصول على المعلومات، من بيئة المؤسسة، بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية، فإن هذا يستدعي، أن تكون المعلومات المحصلة، شاملة لكل المتغيرات البيئية، أي أنها تخص التكنولوجيا، المنافسة، القوانين، المتغيرات الاجتماعية، وغيرها.

وعلى هذا الأساس تتفرع اليقظة الإستراتيجية، إلى عدة مجالات، من أهمها ما يلي:

**أولاً- اليقظة التكنولوجية:** تشير اليقظة التكنولوجية؛ إلى الجهود المبذولة، من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة، بهدف الكشف عن كل التطورات، والمستجدات الحاصلة، في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حالياً أو التي تهمها مستقبلاً<sup>1</sup>.

وتهتم اليقظة التكنولوجية، بتأثير التطورات التكنولوجية، على إستراتيجية المؤسسة، وكذلك إستراتيجيات المنافسين، وهذا النوع من اليقظة، مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات، أي الاكتشافات العلمية، والإبداعات التكنولوجية، بالنسبة للمنتجات أو الخدمات، والتطورات في إجراءات التركيب، وظهور أدوات ومعدات جديدة<sup>2</sup>.

واليقظة التكنولوجية هي؛ ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة، للكشف عن إشارات الإنذار المبكر، والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات<sup>3</sup>.

كما تعني اليقظة التكنولوجية، مراقبة البحث الأساسي والقاعدي، ومراحل التصنيع، والمواد الأولية حيث تتمثل مهمتها، في التقريب بين العلم، والصناعة، وخلق التكامل بين الاثنين<sup>4</sup>.  
وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

<sup>1</sup> - Pateyron. E, Op-Cit, p19.

<sup>2</sup> - سعيد كرومي، أحمد عمر سبيتي، مرجع سابق، ص 09.

<sup>3</sup> -B. Martinet et J.M.Ribaut, **Le Management des technologies**, édition Organisation, Paris, 1991, p 109.

<sup>4</sup> - داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص 13.



- جمع المعلومة العلمية، والتقنية، والتكنولوجية، لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية في المؤسسة؛
  - تحديد التقنيات، أو التكنولوجيات، المتبعة من طرف المنافسين؛
  - الاهتمام بالتطور التكنولوجي، بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، وظهور مواد ومفاهيم جديدة.
- ثانيا- اليقظة التنافسية:** اليقظة التنافسية؛ هي النشاط الذي من خلاله، تتعرف المؤسسة على منافسيها، الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة، التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة.
- وهذا من خلال جمع المعلومات، المتحصل عليها من تحليل الصناعة، وتحليل المنافسة، وتهدف اليقظة التنافسية، إلى معرفة ما يلي<sup>1</sup>:

- الكفاءات الحالية للمنافسين؛
  - إستراتيجيات المنافسين؛
  - الأهداف الجديدة للمنافسين؛
  - قدرات المنافسين؛
  - الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.
- وتعمل اليقظة التنافسية، على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة، وهذا من خلال معرفة مثلا<sup>2</sup>:

- 1- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية، الحصة السوقية؛
  - 2- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛
  - 3- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع بقية الأعوان؛
  - 4- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛
  - 5- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.
- ثالثا- اليقظة التجارية:** تهتم اليقظة التجارية، بمتابعة تطور إحتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار، اهتمامات المستهلكين، وأذواقهم، وتطور علاقاتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين، التي تتعلق بالمنتجات الجديدة.

فاليقظة التجارية؛ تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة، لتطور إحتياجات الزبائن، وقدرتهم على الوفاء، ووضعية موردي المؤسسة، وقدرتهم على توفير المادة الأولية، الشيء الذي يسمح بالقول أن المؤسسة، يجب أن

<sup>1</sup> - نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> - رتيبة حديد ونوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 03.



تكون علي دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية، التي تتعلق بالمستهلكين والموردين، وهي تحتاج إلى تنمية قدرات، ومهارات توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات<sup>1</sup>.

**رابعا- اليقظة الاجتماعية:** وتعني اليقظة الاجتماعية؛ إدراك مختلف التغيرات، التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع، بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب، وتأثر علاقاتها بال محيط، فاليقظة الاجتماعية، تتمثل في مراقبة كل التغيرات، التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد، ومن بينها<sup>2</sup>:

1- تطور النمو الديمغرافي؛

2- عادات الاستهلاك؛

3- التجمعات السكانية؛

4- التغير في الموضة وغيرها.

وتهدف اليقظة الاجتماعية، إلى التحذير أو الحد، من الآثار السلبية للعراقيل، في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعملها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة ما يلي<sup>3</sup>:

1- مناخ اجتماعي سليم، يساهم في جعل المبادلات جيدة، بين أفراد الجماعة؛

2- سهولة معالجة المشاكل الداخلية، كإعادة تنظيم العمل؛

3- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

**خامسا- اليقظة البيئية:** وتخص ما تبقى من عناصر المؤسسة، والتي لم تأخذها الأنواع السابقة في الحسبان، كاليقظة القانونية والتشريعية، المالية، السياسية، واليقظة الثقافية، وغيرها.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية، مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة، بما أنه يرتبط بجانب واسع من عناصر البيئة، وعليه يجدر بالمؤسسة، التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة، من حيث تحليلها، ومعالجتها، وإرسالها لمتخذي القرار، حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية، في عملية اليقظة البيئية، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-10).

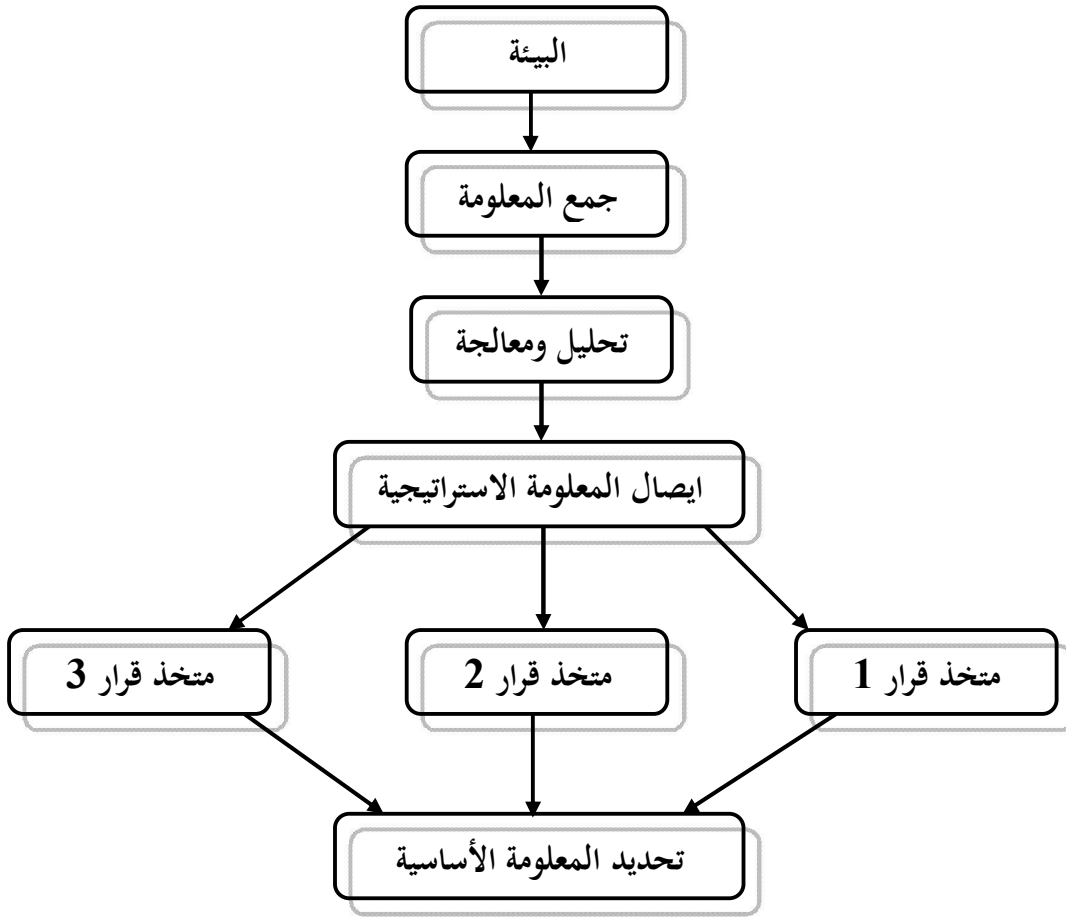
<sup>1</sup> - هوارى معراج وناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، 2005، ص 162.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 166.

<sup>3</sup> -Pateyron. E, *La Veille Stratégique*, édition Economica, Paris, p 13.



شكل رقم (4-10): مراحل اليقظة البيئية

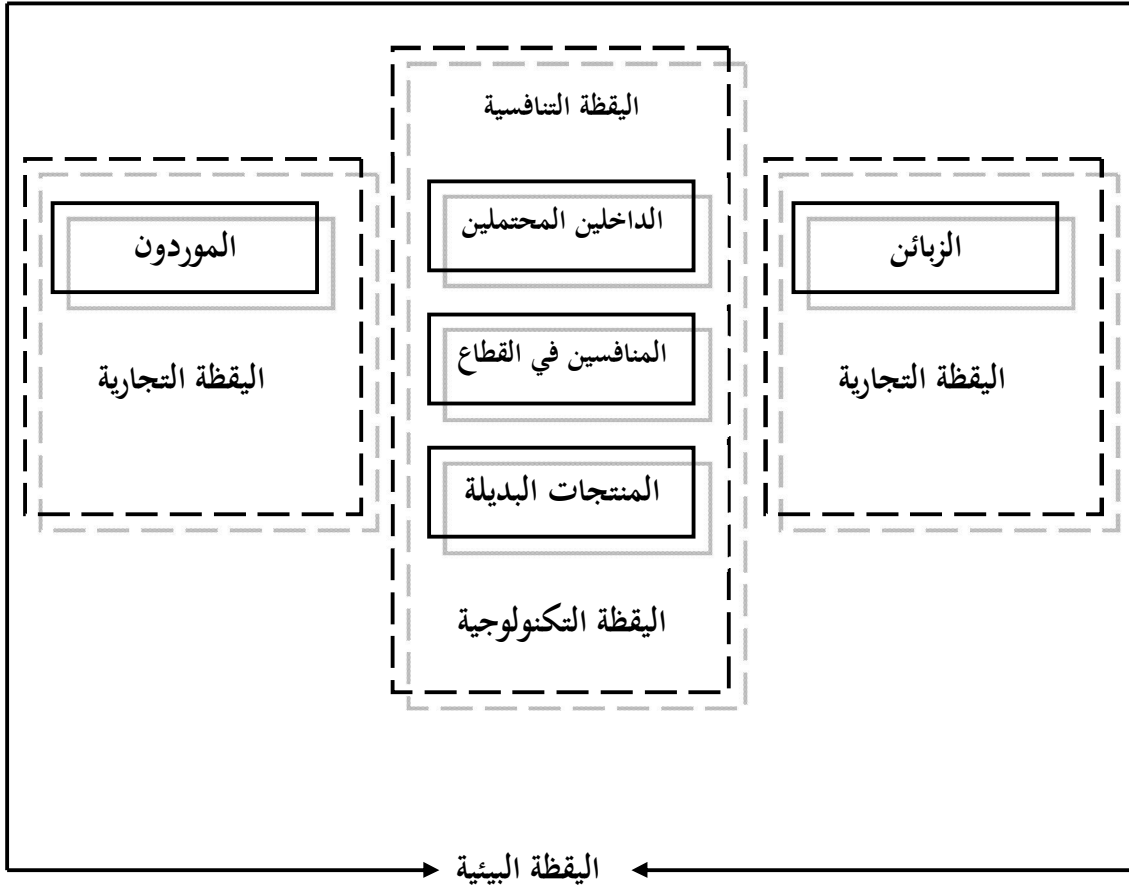


**Source: Thietart. R, La Stratégie d'Enterprise, Mc Graw-Hill Edition, Paris, 1991, p 98.**

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية، بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح في هذا الصدد، رؤية متكاملة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لبوتر، بمختلف أنواع اليقظة، مثل ما هو موضح في الشكل رقم (4-11).



شكل رقم (4-11): علاقة أنواع اليقظة مع قوى التنافس لبورتر



Source: Thietart. R, La Stratégie d'Enterprise, Op-Cit, p98.

من خلال الشكل السابق، نستنتج أن اليقظة التنافسية، تهتم أساسا بالمنافسين الحاليين والمحتملين، بينما تختص اليقظة التجارية، بالزبائن (الأسواق) والموردين، في حين تختص اليقظة التكنولوجية، بظهور بدائل جديدة، من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي، وأخيرا تهتم اليقظة البيئية، بما تبقى من بيئة المؤسسة.

#### المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية

في ظل التحولات البيئية الجديدة، التي تعيشها المؤسسة، وإثر الاندفاع القوي نحو التكنولوجيا، ونحو البحث المستمر للأنشطة، ذات قيمة مضافة كبيرة، أصبح استمرار الميزات التنافسية في الأسواق، يقل يوما بعد يوم، ومن ثم وجب على المؤسسة، أن تثيقظ لبيئتها وبصفة دائمة، فأكبر تحدي تواجهه المؤسسة اليوم، هو التحكم في تسيير المعلومات، وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية، وهذا ما يتكفل به نظام اليقظة، ومن المهم أن تحقق المؤسسة، لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة الإستراتيجية، نظرا للميزات التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة، ونظرا لكونها أداة فعالة لتطوير جانب من المزايا التنافسية للمؤسسة.



**أولاً- معلومات اليقظة الإستراتيجية:** هدف اليقظة الإستراتيجية؛ هو تحصيل المعلومات، التي تساعد المؤسسة، على التعرف بأهم التغيرات، التي تحدث في بيئتها الخارجية، خاصة تلك المعلومات المتعلقة بالمستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، والظفر بالفرص المتاحة، وتفادي الأخطار، التي يمكن أن تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي، لليقظة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

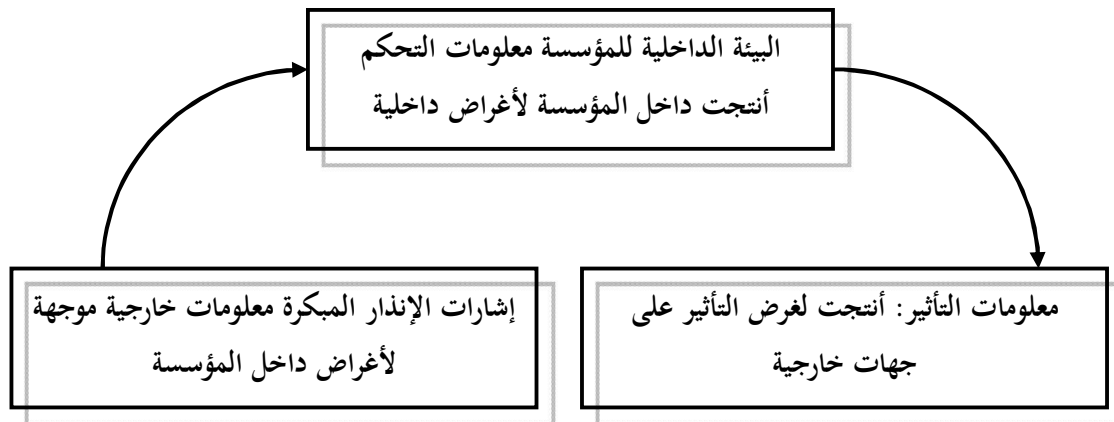
وفي هذا الصدد، يمكن تمييز الأنواع الأساسية، للمعلومات التي تستهدفها، اليقظة الإستراتيجية، وهي كالآتي:<sup>2</sup>

**1- معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة، وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع، أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة، من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات، عن طريق النظم المعلوماتية، كنظم الموارد البشرية، أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزناً كبيراً، بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، حيث تعد معلومات مساندة فقط.

**2- معلومات التأثير:** وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة، ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات، خارج المؤسسة، مثل العملاء، والموردين، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية، من الأنظمة التي تقوم بتسييرها، وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مساندة، لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

**3- إشارات الإنذار المبكرة:** وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية، التي تسعى المؤسسة، للحصول عليها، وتشمل المعلومات الإستراتيجية، التي جمعت خارج المؤسسة، والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات، التي لم تتحقق تماماً، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة، لهذه المعلومات من خلال الشكل رقم (4-12).

الشكل رقم (4-12): أنواع المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية



المصدر: كمال رويح، مرجع سابق، ص 05.

<sup>1</sup> - كمال رويح، مرجع سابق، ص 03.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 04.



## ثانيا- مزايا اليقظة الإستراتيجية وشروط فعاليتها:

**1- مزايا اليقظة الإستراتيجية:** من أهم المزايا، التي تحققها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة، نذكر ما يلي باختصار:

أ- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛

ب- اكتساب موقع قوة، من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق؛

ج- تطوير وتنمية المنتجات، والزيادة في دورة حياتها؛

د- الزيادة من أثر التآزر أو التعاضد في المؤسسة؛

هـ- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛

و- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن.

**2- شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية:** هناك خمسة شروط، على المؤسسة تحقيقها، لتضمن بها فعالية اليقظة الإستراتيجية لها، وهي:<sup>1</sup>

أ- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين، اعتبار اليقظة الإستراتيجية، كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛

ب- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة، بالانتقال لمن يطلبها، عبر مختلف المستويات التنظيمية، دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي، وليس عمل فردي؛

ج- التحكم في الوقت، يجب توفير الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛

د- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن، عندما يكون للمؤسسة، تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات وظائف محددة؛

هـ- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين، وكذا بين مختلف المستويات، وحتى بين إدارات، أو أقسام المستوى الواحد.

**ثالثا- اليقظة الإستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية:** السير الحسن لنظام اليقظة الإستراتيجية، يؤثر إيجابا على المؤسسة، وعلى نشاطها، حيث تساعد اليقظة الإستراتيجية، على البحث والتطوير، وعلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما تضيف للمعلومة، قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة، واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة.

فالمؤسسة التي تستعمل اليقظة الإستراتيجية، هي المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات، عن البيئة وعناصرها المختلفة، وهذا على أساس الأهداف المحددة مسبقا، وتحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى أفعال، وعلى هذا الأساس، فإنه يمكن اعتبار اليقظة الإستراتيجية، على أنها عملية تسمح بتزويد المؤسسة، بالمعلومة الخاصة

<sup>1</sup> -Revelli , C. *Intelligence Stratégique sur Internet*, Edition Dunod, Paris, 2000, p12.





بمتغيرات البيئة الحالية والمحتملة، وتحليل تلك المعلومات، بغرض استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الإستراتيجية، أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية، نذكر منها:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- القدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات؛
- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها؛
- الفهم الجيد للمتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال،
- إعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة،
- رفع القدرة الإبتكارية للمؤسسة،
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي.

#### خلاصة الفصل:

ازدياد حدة وشراسة المنافسة بفعل انفتاح الأسواق، والتطور التكنولوجي، محليا ودوليا وغيرها، أدى بالمؤسسات على العمل على التكيف، مع هذه الأوضاع الجديدة، والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها هذه المنافسة، والتي أفرزت صراعا حادا بين المؤسسات، من أجل ربح المعركة التنافسية، وتنمية الحصص السوقية وتحقيق الأرباح، بفعل اختلاف القدرات التنافسية، وكل مؤسسة تعمل من أجل تنمية قدراتها التنافسية، في السوق حتى تضمن بقاءها واستمرارها، هذه التنافسية تحددها مجموعة، من المؤشرات من بينها التكلفة، الجودة، الإنتاجية، التميز، الإبداع، وغيرها.

وتعد الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة، في ظل المنافسة الحادة، وهي السبيل للرفع والحفاظ على الحصة السوقية، ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، وتعد إستراتيجيات التنافس، من بين الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، من خلال منح المؤسسة مهارات، وأسواق، ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها، وتربح حصصا سوقية إضافية، عن طريق التكيف مع المتغيرات البيئية.

ويعد نظام المعلومات، موردا إستراتيجيا للمزايا التنافسية، من خلال السماح للمؤسسة، باستغلال الفرص، ومواجهة التهديدات، في البيئة الخارجية، واستغلال نقاط القوة، ومواجهة نقاط الضعف، في البيئة الداخلية، وإسهاماته الكثيرة في تحقيق المزايا التنافسية، من خلال اختصار وقت تسويق المنتج، وتحسين الإنتاجية، والاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية، والتحكم الأفضل بالمشاريع، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة.



ولنظام المعلومات تأثيرات مختلفة، سواء التأثير التنافسي، أو التأثير على الصناعة، أو التأثير على أنشطة سلسلة القيمة، والتي أصبحت من الآليات والطرق المحققة للميزة التنافسية، من خلال تفكيك المؤسسة، إلى مجموعة نشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها، وهذا ما يسمح للمديرين، بمعرفة مصادر التكلفة، والميزة التنافسية لكل نشاط، وبالتالي العمل على تحسينها باستمرار.

واليقظة الإستراتيجية، وسيلة تسييرية جديدة، لمواجهة المنافسة، ولضمان بقاء واستمرار المؤسسة، حيث تقدم لهذه الأخيرة، منافع كثيرة على رأسها، القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، في ظروف مضطربة، وتجعلها قادرة على الهجوم، والدفاع، في الوقت نفسه، وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها.

فنظام اليقظة الإستراتيجية، هو ذلك المسار المعلوماتي المستمر، والمنسق، ذو الطابع التوقعي، أو الاستباقي، الذي يبدأ باستهداف اليقظة، ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف، وجمعها، وتحليلها، وتخزينها، ونشرها إلى مستعمليها، أو إلى أصحاب القرار في المؤسسة، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة، لاستغلالها في وقتها، ولمعرفة الأخطار، وتفاديها، أو التقليل من آثارها، وبالتالي اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة، وذات فعالية.

ويعد نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، مرهون بما توفره هذه الأخيرة، من وسائل مادية، وبشرية، ويمدى تضافر جهود العاملين في المؤسسة، وإرادة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية، وأهمها وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تعد ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.



# الفصل الخامس:

---

الدراسة الميدانية على عينة من  
المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة

---

## الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة

### تمهيد:

بعد التطرق في الفصول الأربعة السابقة، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات، ودعم القدرة التنافسية في عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة، على اختلاف أنواعها وإحجامها، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة التي اتبعها الباحث، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في استبيان، وزع على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذا الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراته، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (مكان العمل، ونوع المؤسسة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.



## المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة، والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

### المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أن الباحث يعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى قياس مدى فعالية نظم المعلومات في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائية، بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها، وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدم الباحث لتحليل موضوع الدراسة، أسلوبين من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهما؛ أسلوب دراسة الحالة، وأسلوب المقارنة.

**1- أسلوب دراسة الحالة:** من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية المسيلة.

**2- أسلوب المقارنة:** وذلك لطبيعة تنوع وتباين المؤسسات محل الدراسة، فهناك مؤسسات مالية (بنوك تجارية، وشركات تأمين) ومؤسسات صناعية (إنتاجية)، ومؤسسات خدمية، وأخرى تجارية، بالإضافة إلى مؤسسات عامة وأخرى خاصة.

بالإضافة إلى ذلك استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات هما:

### 1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة

الأجنبية ذات العلاقة، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

### 2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من

خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على الإداريين العاملين في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وقام الباحث بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي.



### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية المسيلة على اختلاف أنواعها من حيث الحجم ونوع النشاط وغيرها، ولصعوبة تحديد عدد المؤسسات الاقتصادية العاملة في ولاية المسيلة بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 50 مؤسسة تمثل القطاعات الاقتصادية المختلفة، الصناعية، والتجارية، والخدمية، بالإضافة إلى المؤسسات المالية المتمثلة في شركات التأمين والبنوك التجارية، سواء كانت هذه المؤسسات تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص.

والجدول رقم (5-1) يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (5-1): عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

| المؤسسة        | عدد المؤسسات | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المسترجعة | الاستمارات الضائعة |
|----------------|--------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| مؤسسات مالية   | العدد        | 60                 | 46                   | 14                 |
|                | النسبة %     | 12.00              | 15.33                | 04.66              |
|                | العدد        | 10                 | 51                   | 05                 |
|                | النسبة %     | 20.00              | 17.00                | 01.66              |
|                | العدد        | 16                 | 97                   | 19                 |
|                | النسبة %     | 32.00              | 32.33                | 06.33              |
| مؤسسات خدمية   | العدد        | 12                 | 57                   | 13                 |
|                | النسبة %     | 24.00              | 19.00                | 04.33              |
| مؤسسات صناعية  | العدد        | 17                 | 80                   | 13                 |
|                | النسبة %     | 34.00              | 26.66                | 04.33              |
| مؤسسات تجارية  | العدد        | 05                 | 20                   | 01                 |
|                | النسبة %     | 10.00              | 06.66                | 00.33              |
| مجموع المؤسسات | العدد        | 50                 | 254                  | 46                 |
|                | النسبة %     | 100                | 84.66                | 15.33              |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-1) ما يلي؛ بلغ عدد المؤسسات عينة الدراسة 50 مؤسسة اقتصادية، مقسمة إلى أربعة قطاعات اقتصادية، (مالية، خدمية، صناعية، وتجارية)، تم توزيع فيها 300 استثمار استبيان وتم استرجاع 254 استثمار استبيان أي بنسبة 84.66%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 46 استثمار استبيان بنسبة 15.33% من عدد الاستثمارات الموزعة الكلية.

فالمؤسسات المالية؛ والتي بلغ عددها 16 مؤسسة توزعت بين 06 وكالات بنكية، و10 شركات تأمين، أي بنسبة 32%، من عدد المؤسسات الكلية، حيث تم توزيع 116 استثمار استبيان، بنسبة 38.66% من عدد الاستثمارات الموزعة الكلية، وتم استرجاع 97 استثمار بنسبة 32.33%، وبلغت عدد الاستثمارات الضائعة 19 استثمار استبيان بنسبة 06.33% من عدد الاستثمارات الموزعة الكلية.

فيما يخص الوكالات البنكية؛ فقد تم توزيع 60 استثمار استبيان بنسبة 20% من العدد الكلي للاستثمارات الموزعة، وتم استرجاع 46 استثمار بنسبة 15.33% من عدد الاستثمارات الموزعة، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 14 استثمار بنسبة 04.66% من العدد الكلي للاستثمارات الموزعة.

أما شركات التأمين فقد تم توزيع فيها 56 استثمار استبيان بنسبة 18.66% وتم استرجاع 51 استثمار بنسبة 17%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 05 بنسبة 01.66% من عدد الاستثمارات الكلية الموزعة.

بلغ عدد المؤسسات الخدمية 12 مؤسسة، بنسبة 24% من عدد عينة الدراسة، حيث تم توزيع فيها 70 استثمار بنسبة 23.33% من العدد الكلي لاستثمارات الاستبيان الموزعة، وتم استرجاع 57 استثمار بنسبة 19%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 13 استثمار بنسبة 04.33% من العدد الكلي لاستثمارات الاستبيان الموزعة.

المؤسسات الصناعية بلغ عددها 17 مؤسسة بنسبة 34% من عدد عينة الدراسة، وتم توزيع فيها 93 استثمار استبيان بنسبة 31% من العدد الكلي الموزع، وتم استرجاع 80 استثمار بنسبة 26.66% من العدد الكلي الموزع، في حين بلغت عدد الاستثمارات الضائعة 13 استثمار بنسبة 04.33% من عدد الاستثمارات الموزعة الكلية.

أما المؤسسات التجارية؛ فقد بلغ عددها 05 مؤسسات، بنسبة 10% من العدد الكلي، الممثل لعينة الدراسة، وتم توزيع فيها 21 استثمار، بنسبة 07% من عدد الاستثمارات الكلية الموزعة، وتم استرجاع 20 استثمار استبيان بنسبة 06.66%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة استثمار واحدة، وبنسبة 00.33% من عدد الاستثمارات الكلية الموزعة.

وتجدر الإشارة إلى أنه ومن بين 254 استثمار الاستبيان المسترجعة، تم استبعاد 14 استثمار لعدم اكتمال بياناتها، أو عدم صلاحيتها للتحليل، وهذا ما يمثل نسبة 04.66% من عدد الاستثمارات الموزعة، ليستقر عدد الاستثمارات القابلة للتحليل عند 240 استثمار أي ما يمثل نسبة 80% وهي نسبة جيدة للتحليل.



### المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

**أولاً- أداة الدراسة الميدانية:** اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استثماراً استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان، كما اعتمدنا أيضاً على الملاحظة، حيث وأثناء تجوالنا بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، وفي أقسام وإدارات المؤسسات محل الدراسة، قمنا بملاحظة وتسجيل كل ما له علاقة بموضوع البحث، من تنظيم للإعمال، والأرشيف، وما هو موجود من تجهيزات للإعلام الآلي، وكذا سلوك الأفراد داخل الإدارات، وهذا بهدف مساعدتنا في تحليل وتفسير بعض فقرات الاستبيان.

**1- تصميم الاستبيان:** قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المتوخاة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحليل مدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وترشيدها ومدى مساهمتها في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضاً إلى ما يلي:

**أ- التعرف على مدى فهم الإداريين العاملين في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، لأصول وأساسيات الإدارة الإستراتيجية، ومعرفة واقع التسيير الاستراتيجي في هذه المؤسسات؛**

**ب- التعرف على متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية، التي تلبي احتياجات الإدارات المختلفة، في المؤسسات عينة الدراسة؛**

**ج- التعرف على مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المختلفة، في صنع واتخاذ القرارات، في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛**

**د- التعرف على مدى مساهمة المعلومات الإستراتيجية، في ترشيد القرارات الإستراتيجية، في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة؛**

**هـ- التعرف على مدى استخدام المعلومات الإستراتيجية، في تحقيق المزايا التنافسية، المتمثلة أساساً في الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة للعملاء؛**

**و- محاولة التعرف على أهم الصعوبات، التي تواجه الإداريين والمستعملين، لنظم المعلومات الإستراتيجية، في هذه المؤسسات.**

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة، والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستثمار، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، المدرجة تحت ستة محاور أساسية، والجدول رقم (5-2) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.





جدول رقم (5-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|-----------|------------|------|-------|---------|---------------|
| الدرجة    | 05         | 04   | 03    | 02      | 01            |

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي - الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى ( $4 = 1 - 5$ )، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي ( $0.80 = 5/4$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي:

- لا اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (  $01.80 - 01.00$  ).
- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (  $02.60 - 01.80$  ).
- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (  $03.40 - 02.60$  ).
- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (  $04.20 - 03.40$  ).
- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (  $05.00 - 04.20$  ).

وقد قام الباحث بالإجراءات التالية:

- إعداد استمارة استبيان أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
  - عرض استمارة الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
  - تعديل استمارة الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل؛
  - تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض العبارات وتعديل البعض؛
  - إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية لاستمارة الاستبيان، والقيام بالتعديل المناسب؛
  - توزيع عينة استطلاعية تتكون من 30 مفردة لاختبار ثبات وصدق أداة الدراسة؛
  - توزيع استمارة الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛
  - القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات الشخصية العامة لعينة الدراسة، وتتكون من تسعة فقرات وهي اسم المؤسسة، ونوعها، والقطاع الذي تعمل فيه، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من استمارة الاستبيان.



أما الجزء الثاني؛ فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وتم تقسيمه إلى ستة محاور، كما يوضحه الجدول رقم (3-5)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات، وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (3-5): محاور الاستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور

| الرقم   | اسم المحور                                                        | أرقام الفقرات | عدد الفقرات | النسبة % |
|---------|-------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|----------|
| 01      | واقع الإستراتيجية في المؤسسة                                      | 13 - 01       | 13          | 13.54    |
| 02      | متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة     | 29 - 14       | 16          | 16.66    |
| 03      | استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة                | 48 - 30       | 19          | 19.79    |
| 04      | مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية | 64 - 49       | 16          | 16.66    |
| 05      | استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية         | 69 - 65       | 05          | 05.20    |
|         |                                                                   | 75 - 70       | 06          | 06.25    |
|         |                                                                   | 81 - 76       | 06          | 06.25    |
|         |                                                                   | 86 - 82       | 05          | 05.20    |
|         |                                                                   | 86 - 65       | 22          | 22.91    |
| 06      | صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة              | 96 - 87       | 10          | 10.41    |
| المجموع |                                                                   | 96 - 01       | 96          | 100      |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-5)؛ أن عدد فقرات المحور الأول، والمعنون بواقع الإستراتيجية في المؤسسة، بلغ 13 فقرة بنسبة 13.54% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وعدد فقرات المحور الثاني والمعنون بمتطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة، 16 فقرة بنسبة 16.66% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، أما عدد فقرات المحور الثالث والمعنون باستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة، فبلغت 19 فقرة بنسبة 19.79% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، في حين بلغ عدد فقرات المحور الرابع، والمعنون بمساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، بلغ 16 فقرة، ونسبة 16.66%



من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، أما المحور الخامس، والمعنون باستخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية، والمتكون من أربعة مجالات هي الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة للعملاء، فقد بلغ عدد فقراته 22 فقرة، بنسبة 22.91% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، أما المحور السادس، والمعنون بصعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة، بلغ عدد فقراته 10 فقرات، بنسبة 10.41% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

## 2- ثبات وصدق أداة الدراسة:

أ- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (5-4) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم(5-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| الرقم | المحور                                                            | عدد العبارات | معامل ألفا كارونباخ | الثبات |
|-------|-------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|--------|
| 1     | واقع الإستراتيجية في المؤسسة                                      | 13           | 0.852               | 0.923  |
| 2     | متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة     | 16           | 0.890               | 0.943  |
| 3     | استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة                | 19           | 0.854               | 0.924  |
| 4     | مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية | 16           | 0.881               | 0.938  |
| 5     | استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية         | 22           | 0.931               | 0.964  |
| 6     | صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة              | 10           | 0.621               | 0.788  |
|       | جميع المحاور                                                      | 96           | 0.946               | 0.972  |

\* الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كارونباخ.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-4) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.621-0.931) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.972 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، وكذلك قيمة الصدق والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، لجميع



محاور الاستبيان تتراوح بين ( 0.788-0.964 ) في حين قيمة الصديق لجميع محاور الاستبيان بلغت 0.972 وهي قيمة عالية، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين ( 0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات.

**ب- صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

**- الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين):** حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين، تألفت من 10 أعضاء من الهيئة التدريسية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وهم متخصصون في المحاسبة، والإدارة، والإحصاء، والعلوم المالية والمصرفية، والاقتصاد التطبيقي، وقد طلب الباحث من المحكمين، إبداء رأيهم في مدى ملاءمة العبارات، لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء رأيهم فيما يتعلق بالبيانات العامة لعينة الدراسة، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبيان، حيث كانت تحوي بعض العبارات المكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات في بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة والتي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر.

**- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 30 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

وقبل حساب الاتساق الداخلي قمنا باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك باستخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov وكانت نتائج هذا الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (5-5).



الجدول رقم (5-5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

| الرقم | المحور                                                            | عدد العبارات | (K-S) | مستوى الدلالة sig |
|-------|-------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------------------|
| 1     | واقع الإستراتيجية في المؤسسة                                      | 13           | 0.631 | 0.821             |
| 2     | متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة     | 16           | 0.566 | 0.906             |
| 3     | استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة                | 19           | 0.666 | 0.768             |
| 4     | مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية | 16           | 0.772 | 0.591             |
| 5     | استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية         | 22           | 0.751 | 0.198             |
| 6     | صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة              | 10           | 0.560 | 0.912             |
|       | جميع المحاور                                                      | 96           | 0.782 | 0.573             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-5)، أنه باستخدام اختبار كولجروف - سمرنوف، تبين أن القيمة الاحتمالية (sig)، كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، لجميع محاور الدراسة، مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يؤدي إلى حساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، باستخدام معامل الارتباط بيرسون، واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

الجدول رقم (5-6) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعنون بواقع الإستراتيجية في المؤسسة والمعدل الكلي لفقراته.



جدول رقم (5-6): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (واقع الإستراتيجية في المؤسسة)

| القيمة<br>الاحتمالية sig | معامل<br>الارتباط بيرسون | العبارة                                                                                                                          |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.005                    | 0.496                    | 1- للمؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء المؤسسة.                                             |
| 0.001                    | 0.579                    | 2- للمؤسسة وأهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة.                                        |
| 0.000                    | 0.647                    | 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.                               |
| 0.002                    | 0.538                    | 4- الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وفق مطالب البيئة المحيطة.                              |
| 0.000                    | 0.716                    | 5- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية.                             |
| 0.005                    | 0.496                    | 6- تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية.                   |
| 0.001                    | 0.558                    | 7- تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها وبما لا يتعارض مع أهداف مواردها البشرية. |
| 0.010                    | 0.465                    | 8- للمؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك.                                                    |
| 0.000                    | 0.684                    | 9- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها )     |
| 0.000                    | 0.742                    | 10- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها )      |
| 0.001                    | 0.594                    | 11- للمؤسسة إستراتيجية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.          |
| 0.002                    | 0.549                    | 12- تراعي المؤسسة عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي.                         |
| 0.000                    | 0.751                    | 13- تقوم المؤسسة بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجية تحقق أهدافها المرسومة.               |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-6) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (5-7) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، والمعنون بمتطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية، لتلبية احتياجات الإدارة، والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (5-7): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة)

| القيمة<br>الاحتمالية <b>sig</b> | معامل الارتباط<br>بيرسون | العبارة                                                                                                                  |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.001                           | 0.578                    | 14- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية. |
| 0.000                           | 0.662                    | 15- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.                                     |
| 0.000                           | 0.803                    | 16- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.                                       |
| 0.000                           | 0.677                    | 17- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.                                       |
| 0.000                           | 0.603                    | 18- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بخاصية الملاءمة.                                            |
| 0.000                           | 0.721                    | 19- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية.                                   |
| 0.014                           | 0.465                    | 20- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تمتاز بخاصية المرونة.                                             |
| 0.011                           | 0.457                    | 21- تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة في الوقت المناسب.                           |
| 0.021                           | 0.425                    | 22- تتوفر للمعلومات الإستراتيجية الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل المؤسسة أو خارجها.              |
| 0.032                           | 0.416                    | 23- تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة لمتخذي القرارات في المؤسسة                                                        |



|       |       | في الوقت المناسب.                                                                                                     |
|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.001 | 0,594 | 24- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية.                     |
| 0.000 | 0.721 | 25- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معلومات متميزة تمنح للمؤسسة ميزة التفوق على المنافسين.                            |
| 0.000 | 0.774 | 26- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.                                 |
| 0.000 | 0.844 | 27- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات تساعد المؤسسة على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة.           |
| 0.000 | 0.816 | 28- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات تساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين. |
| 0.000 | 0.715 | 29- تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المؤسسة على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-7) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة تتراوح بين (0.416 - 0.844) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني، صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول رقم (5-8) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث، والمعنون باستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة، والمعدل الكلي لفقراته.





جدول رقم (5-8): يوضح الاتساق الداخلي

لفقرات المحور الثالث (استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة)

| القيمة<br>sig | معامل<br>الارتباط بيرسون | العبارة                                                                                                        |
|---------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.006         | 0.487                    | 30- مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في المؤسسة.                     |
| 0.003         | 0.519                    | 31- توفر نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.       |
| 0.019         | 0.427                    | 32- تقسم نظم المعلومات في المؤسسة المعلومات المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.              |
| 0.001         | 0.577                    | 33- تلبي المعلومات التي توفرها نظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات.               |
| 0.020         | 0.424                    | 34- يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.                |
| 0.000         | 0.655                    | 35- العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات.                                |
| 0.002         | 0.533                    | 36- يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة.        |
| 0.024         | 0.411                    | 37- تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.   |
| 0.025         | 0.409                    | 38- تمكن تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.               |
| 0.020         | 0.424                    | 39- تسهم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة في الرفع من درجة ولاء ورضى العملاء.                                    |
| 0.000         | 0.599                    | 40- تساعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.                           |
| 0.000         | 0.691                    | 41- توفر البرمجيات المستخدمة في المؤسسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة. |
| 0.001         | 0.571                    | 42- الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات.      |



|       |       |                                                                                                                         |
|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.008 | 0.476 | 43- الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسة.                                          |
| 0.008 | 0.478 | 44- تمتاز طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو إلغاء أو استرجاع البيانات والمعلومات. |
| 0.002 | 0.549 | 45- تتسم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة بسهولة التفاعل والتعامل معها.                                               |
| 0.034 | 0.388 | 46- يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة المؤسسة وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.                 |
| 0.000 | 0.750 | 47- يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسة.                                        |
| 0.000 | 0.662 | 48- توفر نظم المعلومات معايير ومؤشرات تساعد إدارة المؤسسة من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.               |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-8) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الثالث دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة تتراوح بين (0.388-0.750) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط R الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث، صادقة لما وضعت لقياسه.

#### د- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع:

الجدول رقم (5-9) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع، والمعنون بمساهمة المعلومات الإستراتيجية، في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، والمعدل الكلي لفقراته.

#### جدول رقم (5-9): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات

المحور الرابع (مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية)

| القيمة<br>الاحتمالية<br>sig | معامل الارتباط<br>بيرسون | العبارة                                                                          |
|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 0.001                       | 0.579                    | 49- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي.       |
| 0.000                       | 0.827                    | 50- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية. |



|       |       |                                                                                                                                |
|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.012 | 0.454 | 51- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.                                          |
| 0.037 | 0.382 | 52-تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة في عملية الرقابة على الإستراتيجية.                                                 |
| 0.001 | 0.573 | 53- تساهم المعلومات الإستراتيجية في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.                                  |
| 0.000 | 0.630 | 54- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف العملاء.                                                    |
| 0.000 | 0.670 | 55- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف الموردين.                                                   |
| 0.001 | 0.566 | 56- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.                                                  |
| 0.000 | 0.642 | 57- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية.                  |
| 0.000 | 0.678 | 58- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.                        |
| 0.002 | 0.549 | 59- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع المؤسسة.                                             |
| 0.001 | 0.583 | 60- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية للمؤسسة.                                            |
| 0.000 | 0.767 | 61- تساهم المعلومات الإستراتيجية في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية. |
| 0.000 | 0.704 | 62- تساهم المعلومات الإستراتيجية في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها.                              |
| 0.000 | 0.654 | 63- تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة حجم الحصة السوقية للمؤسسة.                                                           |
| 0.011 | 0.458 | 64- تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة.                                             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-9) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الرابع دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة، تتراوح بين (0.382-0.767) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع، صادقة لما وضعت لقياسه.

هـ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس:

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول (الجودة):

الجدول رقم (5-10) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المجال الأول المتعلق بالجودة من المحور الخامس، والمعنون باستخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية، والمعدل الكلي لفقرات المحور الخامس.

جدول رقم (5-10): صدق الاتساق الداخلي للمجال الأول

(الجودة) من المحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية)

| القيمة<br>الاحتمالية<br><b>sig</b> | معامل الارتباط<br>بيرسون | العبارة                                                                                                                 |
|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000                              | 0.811                    | 65- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء. |
| 0.000                              | 0.734                    | 66- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.                            |
| 0.014                              | 0.443                    | 67- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.            |
| 0.000                              | 0.740                    | 68- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.                   |
| 0.028                              | 0.401                    | 69- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب.                       |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-10) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المجال الأول من المحور الخامس دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة، تتراوح بين (0.401-0.811) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول من المحور الخامس، صادقة لما وضعت لقياسه.

#### - صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (الكفاءة):

الجدول رقم (5-11) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني المتعلق بالكفاءة من المحور الخامس، والمعنون باستخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية، والمعدل الكلي لفقرات المحور الخامس.

#### جدول رقم (5-11): صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني

(الكفاءة) من المحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية)

| القيمة<br>الاحتمالية<br><b>sig</b> | معامل الارتباط<br>بيرسون | العبارة                                                                                                               |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.046                              | 0.367                    | 70- الاهتمام بنظم المعلومات الإستراتيجية يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة. |
| 0.000                              | 0.774                    | 71- تعمل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.                          |
| 0.000                              | 0.774                    | 72- تمتاز نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة بالقدرة على إنجاز العمليات وتوفير معلومات إستراتيجية للمؤسسات والعملاء.  |
| 0.034                              | 0.388                    | 73- تساهم نظم المعلومات على تمييز منتجات وخدمات المؤسسة المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى.    |
| 0.000                              | 0.630                    | 74- تساعد نظم المعلومات المؤسسة على تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.        |
| 0.000                              | 0.771                    | 75- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المختلفة.                      |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-11) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المجال الثاني من المحور الخامس دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة، تتراوح بين (0.367-0.744) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني من المحور الخامس، صادقة لما وضعت لقياسه.

#### - صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث (الإبداع):

الجدول رقم (5-11) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث المتعلق بالإبداع من المحور الخامس، والمعنون باستخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية، والمعدل الكلي لفقرات المحور الخامس.

#### جدول رقم (5-12): صدق الاتساق الداخلي للمجال الثالث

(الإبداع) من المحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية)

| القيمة<br>الاحتمالية<br><b>sig</b> | معامل الارتباط<br>بيرسون | العبارة                                                                                                                               |
|------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000                              | 0.790                    | 76- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تأمين فرص الابداع والمبادرة.                                                         |
| 0.000                              | 0.741                    | 77- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين.          |
| 0.000                              | 0.606                    | 78- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تسهيل عمليات البحث والتطوير.                                                         |
| 0.000                              | 0.638                    | 79- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية. |
| 0.001                              | 0.583                    | 80- تعد نظم المعلومات عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الادارية في المؤسسة.                                        |
| 0.000                              | 0.676                    | 81- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على توسيع آفاق التحديث والتجديد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات.                    |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-12) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المجال الثالث من المحور الخامس دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة، تتراوح بين (0.606-0.790) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث من المحور الخامس، صادقة لما وضعت لقياسه.

#### - صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع (الاستجابة للعملاء):

الجدول رقم (5-13) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع المتعلق بالاستجابة للعملاء من المحور الخامس، والمعنون باستخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية، والمعدل الكلي لفقرات المحور الخامس.

#### جدول رقم (5-13): صدق الاتساق الداخلي للمجال الرابع (الاستجابة

للعلاء) من المحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية)

| القيمة<br>الاحتمالية<br><b>sig</b> | معامل الارتباط<br>بيرسون | العبارة                                                                                                                                  |
|------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000                              | 0.740                    | 82- تتيح نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.                               |
| 0.008                              | 0.431                    | 83- تساعد نظم المعلومات المؤسسة على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة.                   |
| 0.000                              | 0.612                    | 84- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.                |
| 0.000                              | 0.697                    | 85- تساهم نظم المعلومات المؤسسة على تركيز اهتمامها على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم. |
| 0.000                              | 0.772                    | 86- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.                                                    |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-13)؛ أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المجال الرابع من المحور الخامس دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة، أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة، تتراوح بين (0.431-0.772) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع من المحور الخامس، صادقة لما وضعت لقياسه.

#### و- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع:

الجدول رقم (5-14) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور السادس، والمعنون بصعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة، والمعدل الكلي لفقرات المحور السادس.

#### جدول رقم (5-14): يوضح الاتساق الداخلي

لفقرات المحور السادس (صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة)

| القيمة<br>الاحتمالية<br><b>sig</b> | معامل الارتباط<br>بيرسون | العبارة                                                                               |
|------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.021                              | 0.438                    | 87- صعوبة تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية.                                           |
| 0.004                              | 0.507                    | 88- ضيق الوقت لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.                                      |
| 0.001                              | 0.583                    | 89- قلة الإمكانيات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لنظم المعلومات الإستراتيجية. |
| 0.004                              | 0.511                    | 90- ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لصيانة وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.          |
| 0.006                              | 0.493                    | 91- تكلفة تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية مرتفعة.                                    |
| 0.004                              | 0.516                    | 92- ضعف دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات الإستراتيجية.                               |
| 0.002                              | 0.552                    | 93- ضعف كفاءة مستخدمي نظم المعلومات الإستراتيجية.                                     |
| 0.001                              | 0.591                    | 94- ضعف الاهتمام بمخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية.                                  |
| 0.016                              | 0.444                    | 95- الخوف من تسرب معلومات نظم المعلومات الإستراتيجية لعدم توفر عنصر الأمان فيه.       |
| 0.024                              | 0.414                    | 96- صعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من معلومات إستراتيجية.                   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.





نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-14)؛ أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور السادس دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة، تتراوح بين (0.414-0.591) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس، صادقة لما وضعت لقياسه.

#### - صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول رقم (5-15) يوضح ذلك.

جدول رقم (5-15): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

| القيمة<br>الاحتمالية<br><b>sig</b> | معامل الارتباط<br>بيرسون | العبرة                                                            |
|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 0.002                              | 0.533                    | واقع الإستراتيجية في المؤسسة                                      |
| 0.000                              | 0.865                    | متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة     |
| 0.000                              | 0.720                    | استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة                |
| 0.000                              | 0.849                    | مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية |
| 0.000                              | 0.806                    | استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية         |
| 0.002                              | 0.528                    | صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة              |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-15)؛ أن معامل الارتباط بيرسون لجميع محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لكل محور أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط **R** المحسوبة، تتراوح بين (0.528-0.865) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط **R** الجدولية، والتي تساوي 0.351، وبذلك تعتبر جميع محاور أداة الدراسة، صادقة لما وضعت لقياسه.



### ثانيا- والأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وقام الباحث باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى موافقة إجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات محاور الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن المتوسط الحسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبيان.
- اختبار كولومنجروف - سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار  $t$  لمتوسط عينة واحدة لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي 3.
- تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

### المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال البيانات العامة، والتي تم جمعها عن المبحوثين، بواسطة الجزء الأول من الاستبيان، وباستخدام التكرارات الإحصائية، تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على خصائص مجتمع الدراسة، من حيث التركيبة العلمية، والعملية، والاجتماعية، حيث أن هذه الخصائص، تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة هذه الدراسة، إذا أعيد تطبيقها في وقت لاحق، وأيضا يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة، إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة، أو اتخذت نتيجة هذه الدراسة، كدراسة سابقة مثلاً.

وفيما يلي التوزيعات التكرارية، لبعض هذه المتغيرات، تم عرضها على الترتيب التالي؛ مكان العمل، ونوع المؤسسة، والوظيفة، في المطلب الأول، وخصص المطلب الثاني؛ للجنس والسن، في حين تناول المطلب الثالث؛ المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.



المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل ونوع المؤسسة والوظيفة  
أولا- توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل:

الجدول رقم (5-16): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مكان العمل

| المجموع | فرع مؤسسة | إدارة رئيسية | المؤسسة  |                |
|---------|-----------|--------------|----------|----------------|
| 46      | 46        | 00           | التكرار  | مؤسسات مالية   |
| 100     | 100       | 00           | النسبة % |                |
| 49      | 49        | 00           | التكرار  |                |
| 100     | 100       | 00           | النسبة % |                |
| 95      | 95        | 00           | التكرار  |                |
| 100     | 100       | 00           | النسبة % |                |
| 54      | 47        | 07           | التكرار  | مؤسسات خدمية   |
| 100     | 87.04     | 12.96        | النسبة % |                |
| 71      | 09        | 62           | التكرار  | مؤسسات صناعية  |
| 100     | 12.68     | 87.32        | النسبة % |                |
| 20      | 00        | 20           | التكرار  | مؤسسات تجارية  |
| 100     | 00        | 100          | النسبة % |                |
| 240     | 151       | 89           | التكرار  | مجموع المؤسسات |
| 100     | 62.92     | 37.08        | النسبة % |                |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-16) أن 151 من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته 62.92% يعملون في فروع لمؤسسات مقرها الرئيسي ليس في ولاية المسيلة، أما 89 من أفراد العينة أي ما يمثل نسبة 37.08% يعملون في إدارات رئيسية وأكثر هذه المؤسسات هي مؤسسات خاصة. كما نلاحظ أن جميع المؤسسات المالية هي فروع ونسبة 100%، أي أن كل أفراد عينة الدراسة بهذه المؤسسات وعددهم 95 يعملون إما في وكالات بنكية أو فروع لشركات تأمين سواء كانت عامة أو خاصة. أما في المؤسسات الخدمية فإن 47 من أفراد عينة الدراسة وهو ما يمثل نسبة 87.04% مكان عملهم عبارة عن فروع لمؤسسات، في حين 07 فقط من أفراد عينة الدراسة بنسبة 12.96% مكان عملهم إدارة رئيسية. وأما المؤسسات الصناعية فإن 62 من أفراد عينة الدراسة ونسبتهم 87.32% مكان عملهم إدارات رئيسية، في حين 09 من أفراد عينة الدراسة، ما يمثل نسبة 12.68% مكان عملهم فروع لمؤسسات.



وفيما يخص المؤسسات التجارية فإن جميع مفردات العينة التي تمثلها، وعددها 20 مكان عملهم إدارات رئيسية ما يمثل نسبة 100%.

ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة:

الجدول رقم (5-17): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة

| المجموع | خاصة  | عامة  | المؤسسة  |                |
|---------|-------|-------|----------|----------------|
| 46      | 00    | 46    | التكرار  | مؤسسات مالية   |
| 100     | 00    | 100   | النسبة % |                |
| 49      | 17    | 32    | التكرار  |                |
| 100     | 34.70 | 65.30 | النسبة % |                |
| 95      | 17    | 78    | التكرار  |                |
| 100     | 17.90 | 82.10 | النسبة % |                |
| 54      | 20    | 34    | التكرار  | مؤسسات خدمية   |
| 100     | 37.04 | 62.96 | النسبة % |                |
| 71      | 43    | 28    | التكرار  | مؤسسات صناعية  |
| 100     | 60.57 | 39.43 | النسبة % |                |
| 20      | 20    | 00    | التكرار  | مؤسسات تجارية  |
| 100     | 100   | 00    | النسبة % |                |
| 240     | 100   | 140   | التكرار  | مجموع المؤسسات |
| 100     | 41.67 | 58.33 | النسبة % |                |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-17) أن 140 من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته 58.33% يعملون في مؤسسات تابعة للقطاع العام، في حين 100 من أفراد العينة بنسبة 41.67% يعملون في مؤسسات تابعة للقطاع الخاص، حيث أن عدد المؤسسات العامة بلغ 24 مؤسسة بنسبة 48% في حين بلغ عدد المؤسسات الخاصة 26 بنسبة 52%<sup>1</sup>.

بالنسبة للمؤسسات المالية نلاحظ أن 78 من أفراد عينة الدراسة بنسبة 82.10% ينشطون في مؤسسات عامة، مقسمة بين 46 مفردة تعمل في المؤسسات البنكية، والتي تمثل 100% تابعة للقطاع العام، و32

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم 2.



مفردة تعمل في شركات التأمين بنسبة 65.30%، في حين 17 من أفراد العينة وبنسبة 17.90% يعملون في مؤسسات تابعة للقطاع الخاص.

وفيما يخص المؤسسات الخدمية فإن 34 من أفراد عينة الدراسة وبنسبة 62.92% ينشطون في مؤسسات تابعة للقطاع العام، في حين 20 من أفراد العينة يعملون في مؤسسات تابعة للقطاع الخاص وهو ما يمثل نسبة 37.04%.

أما المؤسسات الصناعية فإن 28 من أفراد العينة أي ما نسبته 39.43% مؤسساته تابعة للقطاع العام، و 43 فرد من العينة بنسبة 60.57% مؤسساتهم تابعة للقطاع الخاص.

في حين أن جميع أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات التجارية، والتي عددها 20 مفردة تعمل في مؤسسات تابعة للقطاع الخاص.



ثالثا- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (5-18): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة

| المؤسسة |          | مدير  | نائب مدير | رئيس مصلحة | رئيس قسم | إداري | المجموع |
|---------|----------|-------|-----------|------------|----------|-------|---------|
| بنوك    | التكرار  | 01    | 01        | 12         | 01       | 31    | 46      |
|         | النسبة % | 02.17 | 02.17     | 26.09      | 02.17    | 67.39 | 100     |
| تأمينات | التكرار  | 06    | 01        | 13         | 04       | 25    | 49      |
|         | النسبة % | 12.24 | 02.14     | 26.53      | 08.16    | 51.02 | 100     |
| المجموع | التكرار  | 07    | 02        | 25         | 05       | 56    | 95      |
|         | النسبة % | 07.37 | 02.11     | 26.32      | 05.26    | 58.95 | 100     |
|         | التكرار  | 04    | 03        | 09         | 03       | 35    | 54      |
|         | النسبة % | 07.41 | 05.55     | 16.67      | 05.55    | 64.82 | 100     |
|         | التكرار  | 05    | 10        | 14         | 15       | 27    | 71      |
|         | النسبة % | 07.04 | 14.08     | 19.72      | 21.13    | 38.03 | 100     |
|         | التكرار  | 04    | 00        | 03         | 02       | 11    | 20      |
|         | النسبة % | 20    | 00        | 15         | 10       | 55    | 100     |
|         | التكرار  | 20    | 15        | 51         | 25       | 129   | 240     |
|         | النسبة % | 08.33 | 06.25     | 21.25      | 10.42    | 53.75 | 100     |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-18) أن 129 من أفراد عين الدراسة أي ما يمثل نسبة 53.75% وظيفتهم إداري وهم يمثلون الإدارة الدنيا، في حين 51 من أفراد العينة بنسبة 21.25% الوظيفة التي يشغلونها هي رئيس مصلحة، و 25 من أفراد العينة وبنسبة 10.42% وظيفتهم رئيس قسم، أي أن ما نسبته 31.67% يمثلون الإدارة الوسطى، في حين 20 مفردة من عينة الدراسة وبنسبة 8.33% مساهم الوظيفة مدير، و 15 من أفراد العينة بنسبة 6.25% مساهم الوظيفة نائب مدير، أي أن 14.58% من أفراد عينة الدراسة يمثلون الإدارة العليا. فبالنسبة للمؤسسات المالية فإن 56 من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفة إداري أي 58.95% من العينة هم من الإدارة الدنيا، في حين 30 من أفراد العينة هم من الإدارة الوسطى مقسمين بين 25 رئيس مصلحة



بنسبة 26.32% و 05 رؤساء أقسام بنسبة 05.26%، كما أن 09 من أفراد عينة الدراسة يمثلون الإدارة العليا بنسبة 09.48% مقسمين بين 07 مدرء بنسبة 07.37% و 02 نائب مدير بنسبة 02.11%.

أما المؤسسات الخدمية فيها 35 من أفراد عينة الدراسة بنسبة 64.82% هم من فئة الإداريين حيث يمثلون الإدارة الدنيا، في حين 12 من أفراد العينة يمثلون الإدارة الوسطى، مقسمين بين 09 رؤساء مصالح بنسبة 16.67%، و 03 يمثلون رؤساء أقسام بنسبة 05.55%.

وفيما يخص المؤسسات الصناعية فعدد أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى الإدارة الدنيا ومساهمهم الوظيفي إداري بلغ 27 فرد أي بنسبة 38.03%، أما عدد أفراد الإدارة الوسطى بلغ 29 فرد أي ما نسبته 40.85% مقسمة بين 15 رئيس قسم بنسبة 21.13%، و 14 رئيس مصلحة بنسبة 19.72%، في حين بلغ عدد أفراد الإدارة العليا 15 بنسبة 21.12% مقسمة بين 10 أفراد مساهمهم الوظيفي نائب مدير بنسبة 14.08%، و 05 أفراد يمثلون المدرء بنسبة 07.04%.

وفيما يخص المؤسسات التجارية فعدد أفراد الإدارة الدنيا 11 فرد من عينة الدراسة وهو ما يمثل نسبة 55% ويمثلون فئة الإداريين، و 05 من أفراد العينة يمثلون الإدارة الوسطى مقسمين بين 03 رؤساء مصالح بنسبة 15% و 02 رؤساء أقسام بنسبة 10%، وبلغ عدد أفراد الإدارة العليا 04 أفراد يمثلون جميعهم فئة المدرء وبنسبة 20% من أفراد العينة الخاصة بالمؤسسات التجارية.



المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن  
أولاً- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (5-19): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

| المجموع | أنثى  | ذكر   | المؤسسة  |         |                |
|---------|-------|-------|----------|---------|----------------|
| 46      | 18    | 28    | التكرار  | بنوك    | مؤسسات مالية   |
| 100     | 29.14 | 60.86 | النسبة % |         |                |
| 49      | 21    | 28    | التكرار  | تأمينات |                |
| 100     | 42.86 | 57.14 | النسبة % |         |                |
| 95      | 39    | 56    | التكرار  | المجموع |                |
| 100     | 41.06 | 58.94 | النسبة % |         |                |
| 54      | 17    | 37    | التكرار  |         | مؤسسات خدمية   |
| 100     | 31.48 | 68.52 | النسبة % |         |                |
| 71      | 18    | 53    | التكرار  |         | مؤسسات صناعية  |
| 100     | 25.35 | 74.65 | النسبة % |         |                |
| 20      | 08    | 12    | التكرار  |         | مؤسسات تجارية  |
| 100     | 40    | 60    | النسبة % |         |                |
| 240     | 82    | 158   | التكرار  |         | مجموع المؤسسات |
| 100     | 34.17 | 65.83 | النسبة % |         |                |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-19) أن عدد الذكور في عين الدراسة بلغ 158 فرد بنسبة 65.83%، في حين بلغ عدد إناث عينة الدراسة 82 مفردة، أي ما يمثل نسبة 34.17%.  
ففي المؤسسات المالية بلغ عدد الذكور 56 ما يمثل نسبة 58.94% مقسمة بين 28 فرد في الوكالات البنكية، و28 فرد في شركات التأمين، في حين بلغ عدد فئة الإناث 39 مفردة بنسبة 41.06% مقسمة بين 18 مفردة في الوكالات البنكية، و21 مفردة في شركات التأمين.  
وفيما يخص المؤسسات الخدمية فقد بلغ عدد أفراد الذكور 37 فرد بنسبة 68.52%، في حين بلغ عدد الإناث 17 مفردة أي ما يمثل 31.48% من أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات الخدمية.





وأما المؤسسات الصناعية فقد بلغ فيها عدد الذكور 53 فرد أي ما يمثل نسبة 74.65%، في حين بلغ عدد الإناث 18 مفردة أي ما يمثل نسبة 25.35% من أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات الصناعية، وبلغ عدد الذكور في المؤسسات التجارية 12 فرد ما يمثل نسبة 60%، وبلغ عدد الإناث 08 مفردة أي ما يمثل 40% من أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات التجارية.

ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (5-20): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن

| المجموع | أكبر من 50 سنة | من 30-50 سنة | أقل من 30 سنة | المؤسسة  |         |                |
|---------|----------------|--------------|---------------|----------|---------|----------------|
| 46      | 02             | 29           | 15            | التكرار  | بنوك    | مؤسسات مالية   |
| 100     | 04.35          | 63.04        | 32.61         | النسبة % |         |                |
| 49      | 05             | 25           | 19            | التكرار  | تأمينات |                |
| 100     | 10.21          | 51.02        | 38.77         | النسبة % |         |                |
| 95      | 07             | 54           | 34            | التكرار  | المجموع |                |
| 100     | 07.37          | 56.84        | 35.79         | النسبة % |         |                |
| 54      | 04             | 35           | 15            | التكرار  |         | مؤسسات خدمية   |
| 100     | 07.41          | 64.81        | 27.77         | النسبة % |         |                |
| 71      | 14             | 43           | 14            | التكرار  |         | مؤسسات صناعية  |
| 100     | 19.72          | 60.56        | 19.72         | النسبة % |         |                |
| 20      | 01             | 11           | 08            | التكرار  |         | مؤسسات تجارية  |
| 100     | 05             | 55           | 40            | النسبة % |         |                |
| 240     | 26             | 143          | 71            | التكرار  |         | مجموع المؤسسات |
| 100     | 10.54          | 59.58        | 29.58         | النسبة % |         |                |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-20) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، أن الفئة العمرية (من 30-50 سنة)، بلغ عدد أفرادها 143 بنسبة 59.58%، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، 71 فرد بنسبة 29.58%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) 26 فرد ما يمثل نسبة 10.54% من أفراد عينة الدراسة.



فيما يخص المؤسسات المالية، نلاحظ أن عدد أفراد الفئة العمرية (من 30-50 سنة) بلغ 54 بنسبة 56.84%، منها 29 مفردة في المؤسسات البنكية، و25 مفردة في شركات التأمين، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، 34 مفردة بنسبة 35.79% مقسمة بين 15 فرد في المؤسسات البنكية، و19 فرد في شركات التأمين، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) 07 أفراد ما يمثل نسبة 07.37%، مقسمة بين 02 في المؤسسات البنكية، و05 في شركات التأمين.

أما المؤسسات الخدمية فقد بلغ فيها عدد أفراد الفئة العمرية (من 30-50 سنة)، 35 فرد بنسبة 64.81%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، 15 فرد بنسبة 27.77%، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة)، 04 أفراد ما يمثل نسبة 07.41% من أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات الخدمية.

وفي المؤسسات الصناعية بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (من 30-50 سنة)، 43 فرد بنسبة 60.56%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، 14 فرد بنسبة 19.72%، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة)، 14 فرد بنسبة 19.72% من عدد أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات الصناعية. وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية (من 30-50 سنة)، في المؤسسات التجارية 11 فرد ما يعادل نسبة 55%، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، 08 أفراد بنسبة 40%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة)، فرد واحد بنسبة 05% من عدد أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات التجارية.



المطلب الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة  
أولا- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (5-21): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المؤسسة |         | ابتدائي | متوسط | ثانوي | جامعي | المجموع |
|---------|---------|---------|-------|-------|-------|---------|
| بنوك    | التكرار | 00      | 01    | 01    | 44    | 46      |
|         | النسبة% | 00      | 02.17 | 02.17 | 95.66 | 100     |
| تأمينات | التكرار | 00      | 00    | 08    | 41    | 49      |
|         | النسبة% | 00      | 00    | 16.33 | 83.67 | 100     |
| مجموع   | التكرار | 00      | 01    | 09    | 85    | 95      |
|         | النسبة% | 00      | 01.05 | 09.47 | 89.47 | 100     |
|         | التكرار | 00      | 00    | 07    | 47    | 54      |
|         | النسبة% | 00      | 00    | 12.96 | 87.04 | 100     |
|         | التكرار | 00      | 04    | 27    | 40    | 71      |
|         | النسبة% | 00      | 05.63 | 38.03 | 56.34 | 100     |
|         | التكرار | 00      | 01    | 05    | 14    | 20      |
|         | النسبة% | 00      | 05    | 25    | 70    | 100     |
|         | التكرار | 00      | 06    | 48    | 186   | 240     |
|         | النسبة% | 00      | 02.50 | 20    | 77.50 | 100     |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-21) أن عدد أفراد عينة الدراسة ممن مستواهم التعليمي جامعي بلغ 186 فرد ما يعادل نسبة 77.50%، وبلغ عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي 48 فرد بنسبة 20%، وبلغ عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي متوسط 06 أفراد بنسبة 02.50%، في حين لا يوجد أي فرد من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ابتدائي.

ففي المؤسسات المالية نلاحظ أنه بلغ عدد الأفراد ممن مستواهم التعليمي جامعي 85 فرد ما يعادل نسبة 89.47%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي 09 أفراد بنسبة 09.47%، وبلغ عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي متوسط فرد واحد بنسبة 01.05% من عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات المالية.



أما المؤسسات الخدمية فقد بلغ فيها عدد أفراد عينة الدراسة ممن مستواهم التعليمي جامعي 47 فرد بنسبة 87.47%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي 07 أفراد بنسبة 12.96% من عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات الخدمية.

وفي ما يخص المؤسسات الصناعية فقد بلغ عدد أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي جامعي 40 فرد ما يعادل نسبة 56.30%، وبلغ عدد أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي ثانوي 27 فرد بنسبة 38.03%، في حين بلغ ممن مستواهم التعليمي متوسط 04 أفراد بنسبة 05.63% من عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات الصناعية. وأما المؤسسات التجارية؛ فقد بلغ فيها حملة الشهادات الجامعية 14 فرد ما يعادل نسبة 70%، في حين بلغ عدد الأفراد ممن مستواهم التعليمي ثانوي، 05 أفراد بنسبة 25%، وبلغ عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي متوسط 01 فرد بنسبة 05% من عينة الدراسة الخاصة بالمؤسسات التجارية.

#### ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (5-22): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| المؤسسة |          | أقل من 5 سنوات | من 5-10 سنوات | أكبر من 10 سنوات | المجموع |
|---------|----------|----------------|---------------|------------------|---------|
| بنوك    | التكرار  | 19             | 15            | 12               | 46      |
|         | النسبة % | 41.30          | 32.61         | 26.09            | 100     |
| تأمينات | التكرار  | 23             | 15            | 11               | 49      |
|         | النسبة % | 46.94          | 30.61         | 22.45            | 100     |
| المجموع | التكرار  | 42             | 30            | 23               | 95      |
|         | النسبة % | 44.21          | 31.58         | 24.21            | 100     |
|         | التكرار  | 25             | 20            | 09               | 54      |
|         | النسبة % | 46.30          | 37.04         | 16.66            | 100     |
|         | التكرار  | 19             | 25            | 27               | 71      |
|         | النسبة % | 26.76          | 35.21         | 38.03            | 100     |
|         | التكرار  | 07             | 11            | 02               | 20      |
|         | النسبة % | 35             | 55            | 10               | 100     |
|         | التكرار  | 93             | 86            | 61               | 240     |
|         | النسبة % | 38.75          | 35.33         | 25.42            | 100     |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-22)، أن عدد أفراد عينة الدراسة، ممن عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات، بلغ 93 فرد أي بنسبة 38.75%، في حين بلغ عدد الأفراد، الذين عدد سنوات خبرتهم، تتراوح بين 05 و 10 سنوات، 86 فرد، بنسبة 35.33%، وبلغ عدد الأفراد الذين تزيد عدد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، 61 فرد ما يعادل نسبة 25.42% من عدد أفراد عينة الدراسة.

فيما يخص المؤسسات المالية بلغ فيها عدد أفراد العينة ممن خبرتهم أقل من 05 سنوات 42 فرد بنسبة 44.21%، مقسمة بين 19 فرد بالنسبة للمؤسسات البنكية، و 23 فرد في شركات التأمين، وبلغ عدد أفراد العينة ممن خبرتهم تتراوح بين 05 و 10 سنوات 30 فرد بنسبة 30.61%، مقسمة بالتساوي بين المؤسسات البنكية وشركات التأمين، أي 15 مفردة لكل واحدة، في حين بلغ عدد أفراد العينة ممن خبرتهم تفوق 10 سنوات 23 فرد بنسبة 24.21% مقسمة بين 12 فرد للمؤسسات البنكية، و 11 فرد لشركات التأمين.

أما المؤسسات الخدمية فقد بلغ فيها عدد أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم تقل عن 05 سنوات 25 فرد بنسبة 46.30%، في حين بلغ عدد الأفراد ممن خبرتهم تتراوح بين 05 و 10 سنوات 20 فرد بنسبة 37.04%، وبلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم تفوق 10 سنوات 09 أفراد بنسبة 16.66% من عينة الدراسة، الخاصة بالمؤسسات الخدمية.

وفيما يخص المؤسسات الصناعية؛ فبلغ عدد أفراد العينة ممن خبرتهم تقل عن 05 سنوات، 19 فرد بنسبة 26.76%، وعدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 05 و 10 سنوات، 25 فرد بنسبة 35.21%، وبلغ عدد أفراد العينة ممن تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، 27 فرد بنسبة 38.03% من أفراد عينة الدراسة، الخاصة بالمؤسسات الصناعية.

وأما المؤسسات التجارية؛ فقد بلغ فيها عدد الأفراد ممن عدد سنوات خبرتهم، تقل عن 05 سنوات، 07 أفراد بنسبة 35%، في حين بلغ عدد الأفراد ممن تتراوح سنوات خبرتهم بين 05 و 10 سنوات، 11 فرد بنسبة 55%، وبلغ عدد الأفراد الذين تزيد عدد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، 02 فرد بنسبة 10% من عدد أفراد عينة الدراسة، الخاصة بالمؤسسات التجارية.



### المبحث الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث تحليل نتائج وفرضيات محاور الدراسة في المطلب الأول، وخصص المطلب الثاني إلى دراسة مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة، في حين احتوى المطلب الثالث على اختبار ما إذا كان هناك تأثير للبيانات العامة لعينة الدراسة على الإجابات على الفقرات الواردة في محاور الاستبيان.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج وفرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل كل محور على حدة واختبار الفرضية المتعلقة بهذا المحور مباشرة من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

#### أولاً- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الأول المتعلق بواقع الإستراتيجية في المؤسسة:

1- تحليل نتائج المحور الأول: فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة، وهذا بهدف معرفة مدى فهم أفراد عينة الدراسة لأصول وسياسات الإدارة الإستراتيجية، ومعرفة واقع الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة.

جدول رقم (5- 23): يوضح نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بواقع الإستراتيجية في المؤسسة

| الترتيب | القيمة sig | اختبار t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                                                             |
|---------|------------|----------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06      | 0.000      | 64.93    | 0.902             | 3.783           | 1- للمؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء المؤسسة.                |
| 04      | 0.000      | 68.32    | 0.876             | 3.866           | 2- للمؤسسة وأهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة.           |
| 05      | 0.000      | 61.96    | 0.963             | 3.854           | 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.  |
| 12      | 0.000      | 53.07    | 1.004             | 3.441           | 4- الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وفق مطالب البيئة المحيطة. |
| 02      | 0.000      | 64.47    | 0.952             | 3.962           | 5- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها                                                               |



|    |       |       |       |       |                                                                                                                                  |
|----|-------|-------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |       |       |       |       | التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية.                                                                   |
| 01 | 0.000 | 70.36 | 0.905 | 4.112 | 6- تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية.                   |
| 03 | 0.000 | 60.50 | 1.002 | 3.916 | 7- تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها وبما لا يتعارض مع أهداف مواردها البشرية. |
| 07 | 0.000 | 49.65 | 1.101 | 3.529 | 8- للمؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك.                                                    |
| 13 | 0.000 | 56.83 | 0.927 | 3.404 | 9- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها )     |
| 10 | 0.000 | 60.92 | 0.886 | 3.487 | 10- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها )      |
| 08 | 0.000 | 54.01 | 1.006 | 3.508 | 11- للمؤسسة إستراتيجية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.          |
| 09 | 0.000 | 54.90 | 0.985 | 3.491 | 12- تراعي المؤسسة عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي.                         |
| 11 | 0.000 | 54.19 | 0.988 | 3.458 | 13- تقوم المؤسسة بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجية تحقق أهدافها المرسومة.               |
| /  | 0.000 | 91.36 | 0.623 | 3.678 | مجموع المحور الأول                                                                                                               |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



من خلال الجدول رقم (5-23) نلاحظ أن قيم اختبار  $t$  لجميع فقرات المحور الأول دالة إحصائية، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

احتلت الفقرة رقم 6 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.112 وانحراف معياري 0.905، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تقوم بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية.

وجاءت الفقرة رقم 5 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.962 وانحراف معياري 0.952، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تقوم بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية.

واحتلت الفقرة رقم 7 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.916 وانحراف معياري 1.002، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تقوم بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها وبما لا يتعارض مع أهداف مواردها البشرية.

وجاءت الفقرة رقم 2 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.866 وانحراف معياري 0.876، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة أهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة.

أما الفقرة رقم 3 فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.854 وانحراف معياري 0.963، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.

وأما الفقرة رقم 1 فاحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.783 وانحراف معياري 0.902، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء المؤسسة.





واحتلت الفقرة رقم 8 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.529 وانحراف معياري 1.101، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك.

وجاءت الفقرة رقم 11 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.508 وانحراف معياري 1.006، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة إستراتيجيات مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.

واحتلت الفقرة رقم 12 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.491 وانحراف معياري 0.985، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تراعي عند تنفيذ إستراتيجياتها القواعد والبرامج والإجراءات، بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي.

وجاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.487 وانحراف معياري 0.886، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تقوم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها)

احتلت الفقرة رقم 13 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.458 وانحراف معياري 0.988، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تقوم بمراقبة ومراجعة إستراتيجياتها بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجيات تحقق أهدافها المرسومة.

وفي المرتبة الثانية عشر جاءت الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي بلغ 3.458 وانحراف معياري 0.988، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تقوم بمراقبة ومراجعة إستراتيجياتها بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجيات تحقق أهدافها المرسومة.

وفي المرتبة الثالثة عشر جاءت الفقرة رقم 9 بمتوسط حسابي بلغ 3.404 وانحراف معياري 0.927، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تقوم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها)



وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.678 وانحراف معياري 0.623 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الممثلة لعينة الدراسة استراتيجيات محددة وواضحة من حيث العناصر المكونة لها، ومن خلال مراحلها المختلفة.

## 2- اختبار فرضية المحور الأول:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد في المؤسسة إستراتيجية واضحة ورسمية ومحددة في جميع مراحلها ومكوناتها.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد في المؤسسة إستراتيجية واضحة ورسمية ومحددة في جميع مراحلها ومكوناتها.

جدول رقم (5-24): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

| البيان             | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) | نتيجة اختبار الفرضية |       |
|--------------------|------------|------------|---------|----------------------|-------|
|                    |            |            |         | $H_1$                | $H_0$ |
| نتائج المحور الأول | 91.36      | 1.657      | 0.000   | قبول                 | رفض   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-24)؛ أن اختبار t للمحور الأول بلغ 91.36 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي توجد في المؤسسة إستراتيجية واضحة ورسمية ومحددة في جميع مراحلها ومكوناتها.

ثانيا- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الثاني المتعلق بمتطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة:

1- تحليل نتائج المحور الثاني: فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الثاني لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة، وهذا بهدف التعرف على متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية، ومدى تلبية احتياجات الإدارات المختلفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.



جدول رقم (5- 25): يوضح نتائج تحليل المحور الثاني

المتعلق بمتطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة

| الترتيب | القيمة sig | اختبار t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                                                                                  |
|---------|------------|----------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 07      | 0.000      | 61.18    | 0.939             | 3.712           | 14- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية. |
| 09      | 0.000      | 66.84    | 0.850             | 3.670           | 15- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.                                     |
| 05      | 0.000      | 65.17    | 0.890             | 3.745           | 16- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.                                       |
| 06      | 0.000      | 63.10    | 0.914             | 3.725           | 17- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.                                       |
| 11      | 0.000      | 61.30    | 0.921             | 3.645           | 18- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بخاصية الملاءمة.                                            |
| 03      | 0.000      | 67.24    | 0.868             | 3.770           | 19- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية.                                   |
| 01      | 0.000      | 68.11    | 0.878             | 3.862           | 20- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تمتاز بخاصية المرونة.                                             |
| 04      | 0.000      | 60.69    | 0.961             | 3.766           | 21- تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة في الوقت المناسب.                           |
| 10      | 0.000      | 61.04    | 0.928             | 3.658           | 22- تتوفر للمعلومات الإستراتيجية الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل المؤسسة أو خارجها.              |
| 02      | 0.000      | 64.76    | 0.905             | 3.787           | 23- تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة لمتخذي القرارات في المؤسسة في الوقت المناسب.                                      |
| 08      | 0.000      | 58.40    | 0.979             | 3.691           | 24- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية.                        |
| 13      | 0.000      | 52.96    | 1.009             | 3.450           | 25- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معلومات                                                                              |



|    |       |       |       |       |                                                                                                                       |
|----|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |       |       |       |       | متميزة تمنح للمؤسسة ميزة التفوق على المنافسين.                                                                        |
| 16 | 0.000 | 47.31 | 1.077 | 3.291 | 26- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.                                 |
| 15 | 0.000 | 48.03 | 1.085 | 3.366 | 27- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات تساعد المؤسسة على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة.           |
| 14 | 0.000 | 50.14 | 1.055 | 3.416 | 28- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات تساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين. |
| 12 | 0.000 | 53.36 | 1.036 | 3.570 | 29- تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المؤسسة على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.   |
| /  | 0.000 | 85.57 | 0.657 | 3.633 | مجموع المحور الثاني                                                                                                   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (5- 25) نلاحظ أن قيم اختبار t لجميع فقرات المحور الثاني دالة إحصائية، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

احتلت الفقرة رقم 20 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.862 وانحراف معياري 0.878، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر معلومات تمتاز بخاضية المرونة.

وجاءت الفقرة رقم 23 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.787 وانحراف معياري 0.905، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، تصل إلى متخذ القرارات في الوقت المناسب.



احتلت الفقرة رقم 19 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.770 وانحراف معياري 0.868، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصادقية.

وجاءت الفقرة رقم 21 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.766 وانحراف معياري 0.961، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، تصل إلى الأطراف ذات العلاقة والمصلحة في الوقت المناسب، وهذا ما يساعد الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية باتخاذ قرارات إستراتيجية بسرعة، حيث يعتبر التوقيت عنصر مهم من عناصر النجاح في اتخاذ القرارات لأنه لا فائدة من المعلومات الإستراتيجية إذا لم تتوفر لمتخذ القرار و الأطراف ذات العلاقة والمصلحة في الوقت المناسب.

احتلت الفقرة رقم 16 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.745 وانحراف معياري 0.890، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة، ويرجع الباحث ذلك إلى أن توافر معلومات إستراتيجية خاطئة ومضللة من شأنه أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية خاطئة وبالتالي ضياع الجهد والمال والوقت.

وجاءت الفقرة رقم 17 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.725 وانحراف معياري 0.914، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.

احتلت الفقرة رقم 14 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.712 وانحراف معياري 0.939، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية، ويرجع الباحث ذلك إلى أن الإدارة من خلال قيامها باستقراء المعلومات الإستراتيجية التاريخية يمكن أن تتوقع الوضع المستقبلي لها، من خلال رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة.



وجاءت الفقرة رقم 24 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.691 وانحراف معياري 0.979، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية.

احتلت الفقرة رقم 15 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.670 وانحراف معياري 0.850، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود أنظمة وقوانين صارمة في المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى الرقابة الإدارية والمالية التي تحد من تحيز المعلومات وعدم موضوعيتها.

كما احتلت الفقرة رقم 22 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.658 وانحراف معياري 0.928، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أنه تتوفر للمعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل المؤسسة أو خارجها.

جاءت الفقرة رقم 18 في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.645 وانحراف معياري 0.921، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر معلومات تتميز بخاصية الملاءمة، ويرجع الباحث ذلك إلى أن خاصية الملاءمة في المعلومات الإستراتيجية تتطلب أساساً للاستفادة منها في تقويم السياسات ووضع وصياغة الخطط الإستراتيجية المستقبلية.

وجاءت الفقرة رقم 29 في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.570 وانحراف معياري 1.036، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، تساعد على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.

كما جاءت الفقرة رقم 25 في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.450 وانحراف معياري 1.009، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة،



يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر معلومات متميزة تمنح للمؤسسات ميزة التفوق على المنافسين.

احتلت الفقرة رقم 28 المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.416 وانحراف معياري 1.055، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر بيانات ومعلومات تساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين.

واحتلت الفقرة رقم 27 المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.366 وانحراف معياري 1.085، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة، جاءت محايدة فيما يخص أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر بيانات ومعلومات تساعد المؤسسات على متابعة الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين.

كما احتلت الفقرة رقم 26 المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.291 وانحراف معياري 1.077، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة، جاءت محايدة فيما يخص أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، توفر معلومات وبيانات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ 3.633 وانحراف معياري 0.657 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية تلبي احتياجات الإدارات المختلفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.



## 2- اختبار فرضية المحور الثاني:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لا تلي احتياجات الإدارة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية تلي احتياجات الإدارة.

جدول رقم (5-26): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

| البيان              | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) | نتيجة اختبار الفرضية |       |
|---------------------|------------|------------|---------|----------------------|-------|
|                     |            |            |         | $H_1$                | $H_0$ |
| نتائج المحور الثاني | 85.57      | 1.657      | 0.000   | قبول                 | رفض   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-26)؛ أن اختبار t للمحور الأول بلغ 85.57 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية تلي احتياجات الإدارة.

ثالثا- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الثالث: المتعلق باستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

1- تحليل نتائج المحور الثالث: فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الثالث لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة، وهذا لمعرفة مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المختلفة في صنع واتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.





جدول رقم (5-27): يوضح نتائج تحليل

المحور الثالث المتعلق باستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة

| الترتيب | القيمة sig | اختبار t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                                                                      |
|---------|------------|----------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09      | 0.000      | 67.16    | 0.904             | 3.920           | 30- مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في المؤسسة.                   |
| 08      | 0.000      | 76.29    | 0.796             | 3.920           | 31- توفر نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات.     |
| 10      | 0.000      | 72.65    | 0.827             | 3.879           | 32- تقسم نظم المعلومات في المؤسسة المعلومات المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.            |
| 16      | 0.000      | 60.41    | 0.959             | 3.741           | 33- تلبى المعلومات التي توفرها نظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات.             |
| 18      | 0.000      | 57.25    | 1.006             | 3.720           | 34- يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.              |
| 19      | 0.000      | 59.52    | 0.956             | 3.675           | 35- العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات.                              |
| 15      | 0.000      | 61.97    | 0.938             | 3.754           | 36- يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة.      |
| 04      | 0.000      | 73.23    | 0.856             | 4.050           | 37- تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء. |
| 07      | 0.000      | 71.89    | 0.848             | 3.937           | 38- تمكن تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.             |



|    |       |        |       |       |                                                                                                                         |
|----|-------|--------|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 05 | 0.000 | 70.50  | 0.879 | 4.004 | 39- تسهم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.                                             |
| 03 | 0.000 | 70.43  | 0.899 | 4.087 | 40- تساعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.                                    |
| 02 | 0.000 | 72.78  | 0.873 | 4.104 | 41- توفر البرمجيات المستخدمة في المؤسسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة.          |
| 06 | 0.000 | 64.92  | 0.950 | 3.983 | 42- الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات.               |
| 01 | 0.000 | 84.09  | 0.770 | 4.183 | 43- الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسة.                                          |
| 12 | 0.000 | 71.19  | 0.835 | 3.837 | 44- تمتاز طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو إلغاء أو استرجاع البيانات والمعلومات. |
| 14 | 0.000 | 69.97  | 0.836 | 3.779 | 45- تتسم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة بسهولة التفاعل والتعامل معها.                                               |
| 17 | 0.000 | 64.52  | 0.897 | 3.737 | 46- يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة المؤسسة وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.                 |
| 13 | 0.000 | 67.96  | 0.870 | 3.820 | 47- يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسة.                                        |
| 11 | 0.000 | 70.15  | 0.848 | 3.841 | 48- توفر نظم المعلومات معايير ومؤشرات تساعد إدارة المؤسسة من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.               |
| /  | 0.000 | 110.28 | 0.546 | 3.893 | مجموع المحور الثالث                                                                                                     |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



من خلال الجدول رقم (5- 27) نلاحظ أن قيم اختبار  $t$  لجميع فقرات المحور الثالث دالة إحصائية، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

احتلت الفقرة رقم 43 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.183 وانحراف معياري 0.770، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل هذه المؤسسات، ويرجع الباحث ذلك إلى الوعي المتزايد لدى المؤسسات الاقتصادية بأهمية الحصول على أحدث البرامج والنظم التكنولوجية من أجل تقديم منتجات وخدمات أفضل للعملاء، ومواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة، وأيضا الحد من المخاطر الالكترونية التي أصبحت تواجه هذه المؤسسات.

واحتلت الفقرة رقم 41 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.104 وانحراف معياري 0.873، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن البرمجيات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات الإدارية المختلفة في هذه المؤسسات.

كما احتلت الفقرة رقم 40 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.087 وانحراف معياري 0.899، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات المتطورة المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة تساعد على تقوية المركز التنافسي لهذه المؤسسات، ويرجع الباحث ذلك إلى الرغبة الجادة للمؤسسات الاقتصادية في تطوير أدائها إلى مستوى يواكب التغيرات والتطورات الدولية، وتقوية المركز التنافسي لديها.

جاءت الفقرة رقم 37 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.050 وانحراف معياري 0.856، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات المتطورة المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة تعد عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

وجاءت الفقرة رقم 39 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.004 وانحراف معياري 0.879، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة،



يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة تسهم في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.

كما جاءت الفقرة رقم 42 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.983 وانحراف معياري 0.950، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات، ويرجع الباحث ذلك إلى الوعي المتزايد للمؤسسات الاقتصادية بضرورة مواكبة التطورات وكل ما هو جديد في مجال نظم المعلومات، لاسيما في ظل عصر المعلومات، وفهم دور وجوهر نظم المعلومات وأهميتها.

احتلت الفقرة رقم 38 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.937 وانحراف معياري 0.848، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة تمكن من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.

واحتلت الفقرة رقم 31 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.920 وانحراف معياري 0.796، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة توفر السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات في هذه المؤسسات، ويرجع الباحث ذلك إلى استخدام المؤسسات الاقتصادية لبرامج ونظم معلومات حديثة تسهل عملية توافر المعلومات المطلوبة وانسيابها لجميع الوحدات والأقسام من أجل صنع واتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب.

كما احتلت الفقرة رقم 30 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.920 وانحراف معياري 0.904، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في هذه المؤسسات، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود أنظمة معلومات جيدة تقوم الإدارة العليا بمتابعتها وتقييمها بشكل مستمر، بالإضافة إلى حرصها على سلامة هذه الأنظمة وتوفير كل المقومات اللازمة لها لتلبية حاجاتها من المعلومات والبيانات، وحاجات العاملين في هذه المؤسسات.



جاءت الفقرة رقم 32 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.879 وانحراف معياري 0.827، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة تقسم المعلومات المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.

وجاءت الفقرة رقم 48 في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.841 وانحراف معياري 0.848، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة توفر معايير ومؤشرات تساعد إدارة المؤسسة من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

كما جاءت الفقرة رقم 44 في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.837 وانحراف معياري 0.835، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة في المؤسسات عينة الدراسة تمتاز بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو إلغاء أو استرجاع البيانات والمعلومات.

احتلت الفقرة رقم 47 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.820 وانحراف معياري 0.870، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن الاستثمار في نظم المعلومات في المؤسسات عينة الدراسة يؤثر على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في هذه المؤسسات.

واحتلت الفقرة رقم 45 المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.779 وانحراف معياري 0.836، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة تتسم بسهولة التفاعل والتعامل معها.

كما احتلت الفقرة رقم 36 المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.754 وانحراف معياري 0.938، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسات عينة الدراسة يتمتعون بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات المصلحة والعلاقة بهذه المؤسسات.

جاءت الفقرة رقم 33 في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.741 وانحراف معياري 0.959، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة،



يوافقون على أن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة توفر معلومات تلبي احتياجات جميع العاملين في المؤسسات عينة الدراسة وفي كل المستويات الإدارية، ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك المؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة إشراك العاملين في تصميم وبناء النظم، وذلك من أجل تقليل مقاومة النظام والسماح لهم بخلق أفكار تساعد في تطوير وتصميم نظم المعلومات وخلق الولاء لهم والدافعية لديهم للعمل على كل ما هو جديد.

وجاءت الفقرة رقم 46 في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.737 وانحراف معياري 0.897، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن الاستثمار في نظم المعلومات في المؤسسات عينة الدراسة يؤثر على سياسات وأنظمة المؤسسات، وكذا تخفيض التكاليف على المدى البعيد.

كما جاءت الفقرة رقم 34 في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.720 وانحراف معياري 1.006، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسات عينة الدراسة يتمتعون بمستوى معرفي ونخبات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم، ويرجع الباحث ذلك إلى الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، واعتبار أن نجاح هذه المؤسسات مرتبط بشكل وثيق بمدى معرفة العاملين فيها بكيفية إنجاز أعمالهم ونشاطاتهم مع توافر المهارة والقدرة اللازمة لإنجاز هذه الأعمال، ويؤدي ذلك إلى أن تصبح المعلومات والتكنولوجيا أساسا للمنافسة.

واحتلت الفقرة رقم 35 في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.675 وانحراف معياري 0.956، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن العاملون في المؤسسات عينة الدراسة قادرون على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات، ويرجع الباحث ذلك على أن الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية على علم بأن الاستثمار في المورد البشري هو أحد أهم المكاسب لها، لذلك تعمل على رفع كفاءة العاملين من خلال توظيف أشخاص من حملة الشهادات وذوي الاختصاص، وكذا السماح العاملين بإكمال دراستهم، والقيام بالتكوين من خلال دورات وبعثات داخل وخارج الوطن.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث بلغ 3.893 وانحراف معياري 0.546 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة،



يوافقون على أن نظم المعلومات الإدارية المختلفة تستخدم في صنع واتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

## 2- اختبار فرضية المحور الثالث:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تستخدم نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : تستخدم نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم (5-28): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

| البيان              | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) | نتيجة اختبار الفرضية |       |
|---------------------|------------|------------|---------|----------------------|-------|
|                     |            |            |         | $H_1$                | $H_0$ |
| نتائج المحور الثالث | 110.28     | 1.657      | 0.000   | قبول                 | رفض   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-28)؛ أن اختبار t للمحور الأول بلغ 110.28 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، تستخدم نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

رابعا- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الرابع: المتعلق بمساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1- تحليل نتائج المحور الرابع: : فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الرابع لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة، وهذا للتعرف على مدى مساهمة المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.



جدول رقم (5-29): يوضح نتائج تحليل المحور الرابع المتعلق بمساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية

| الترتيب | القيمة sig | اختبار t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة                                                                                                        |
|---------|------------|----------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 07      | 0.000      | 73.07    | 0.840             | 3.962           | 49- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي.                                    |
| 14      | 0.000      | 68.06    | 0.883             | 3.883           | 50- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.                              |
| 04      | 0.000      | 83.69    | 0.737             | 3.983           | 51- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.                         |
| 12      | 0.000      | 69.61    | 0.870             | 3.912           | 52- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة في عملية الرقابة على الإستراتيجية.                               |
| 06      | 0.000      | 69.70    | 0.881             | 3.966           | 53- تساهم المعلومات الإستراتيجية في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.                 |
| 05      | 0.000      | 70.34    | 0.877             | 3.983           | 54- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف العملاء.                                   |
| 11      | 0.000      | 71.04    | 0.854             | 3.916           | 55- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف الموردين.                                  |
| 16      | 0.000      | 61.84    | 0.949             | 3.791           | 56- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.                                 |
| 10      | 0.000      | 67.16    | 0.904             | 3.920           | 57- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية. |
| 15      | 0.000      | 64.05    | 0.930             | 3.853           | 58- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.       |
| 13      | 0.000      | 67.69    | 0.893             | 3.904           | 59- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع المؤسسة.                            |
| 09      | 0.000      | 68.86    | 0.887             | 3.945           | 60- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في توجيه                                                                    |





| القرارات الاستثمارية المستقبلية للمؤسسة.                                                                                       |       |       |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 08                                                                                                                             | 0.000 | 66.00 | 0.927 | 3.950 |
| 61- تساهم المعلومات الإستراتيجية في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية. |       |       |       |       |
| 03                                                                                                                             | 0.000 | 72.42 | 0.873 | 4.083 |
| 62- تساهم المعلومات الإستراتيجية في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها.                              |       |       |       |       |
| 02                                                                                                                             | 0.000 | 69.06 | 0.957 | 4.266 |
| 63- تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة حجم الحصة السوقية للمؤسسة.                                                           |       |       |       |       |
| 01                                                                                                                             | 0.000 | 75.85 | 0.887 | 4.345 |
| 64- تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة.                                             |       |       |       |       |
| /                                                                                                                              | 0.000 | 98.47 | 0.626 | 3.979 |
| مجموع المحور الرابع                                                                                                            |       |       |       |       |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (5-29) نلاحظ أن قيم اختبار t لجميع فقرات المحور الرابع دالة إحصائية، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

احتلت الفقرة رقم 64 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.345 وانحراف معياري 0.887، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة تساهم في زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية هذه المؤسسات، ويرجع الباحث ذلك إلى القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على تقليل حجم العمالة في المؤسسات الاقتصادية وتقليل تكاليف المنتجات والخدمات المعروضة، وكذا زيادة إنتاجية العاملين في مختلف المستويات والفروع، وتعتبر كذلك عاملا فعالا في حل الكثير من المشاكل الإدارية.

واحتلت الفقرة رقم 63 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.266 وانحراف معياري 0.957، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في زيادة حجم الحصة السوقية لهذه المؤسسات، ويرى الباحث هنا ضرورة التنويع في استخدامات التكنولوجيا للاحتفاظ بوجودها في السوق المحلي وتحقيق الأسبقية



على المنافسين من خلال اللجوء إلى تلبية مطالب السوق المتغيرة والسيطرة عليها باستخدام وسائل تكنولوجية متعددة، وشبكات اتصالات متطورة.

كما احتلت الفقرة رقم 62 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.083 وانحراف معياري 0.873، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في توجيه وتخصيص موارد هذه المؤسسات نحو التركيز على التوسع في أسواقها.

جاءت الفقرة رقم 51 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.983 وانحراف معياري 0.737، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد في هذه المؤسسات.

وجاءت الفقرة رقم 54 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.983 وانحراف معياري 0.877، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في تحديد وتحليل مواقف العملاء.

كما جاءت الفقرة رقم 53 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.966 وانحراف معياري 0.881، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها في هذه المؤسسات، ويرجع الباحث ذلك إلى أن المعلومات الإستراتيجية، تساعد الإدارة على فهم القرارات الإستراتيجية، وتقييمها تقييما جيدا، ومن ثم تصحيحها إذا كانت بها انحرافات، والتأكد من تحقيقها للأهداف الإستراتيجية المرجوة.

احتلت الفقرة رقم 49 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.962 وانحراف معياري 0.840، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات.



واحتلت الفقرة رقم 61 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.950 وانحراف معياري 0.927، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في ترجمة الأهداف والسياسات العامة لهذه المؤسسات إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية.

كما احتلت الفقرة رقم 60 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.945 وانحراف معياري 0.887، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تستخدم في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية لهذه المؤسسات.

جاءت الفقرة رقم 57 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.920 وانحراف معياري 0.904، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية لهذه المؤسسات.

وجاءت الفقرة رقم 55 في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.916 وانحراف معياري 0.854، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في تحديد وتحليل مواقف الموردين.

كما جاءت الفقرة رقم 52 في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.912 وانحراف معياري 0.870، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تستخدم في عملية الرقابة على الإستراتيجية.

احتلت الفقرة رقم 59 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.904 وانحراف معياري 0.893، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تستخدم في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع هذه المؤسسات.

واحتلت الفقرة رقم 50 المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.883 وانحراف معياري 0.883، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تستخدم في عملية صنع القرارات الإستراتيجية في



هذه المؤسسات، ويرجع الباحث ذلك إلى أن نظم المعلومات الإستراتيجية تعد الشريان الذي يغذي جميع الوحدات والأقسام والإدارات بالمعلومات الإستراتيجية، والتي تمكن المسؤولين والعاملين من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

كما احتلت الفقرة رقم 58 المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.853 وانحراف معياري 0.930، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لهذه المؤسسات.

وجاءت الفقرة رقم 56 المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.791 وانحراف معياري 0.949، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في تحديد وتحليل مواقف المنافسين. وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع بلغ 3.979 وانحراف معياري 0.626 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية تساهم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

## 2- اختبار فرضية المحور الرابع:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تساهم المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تساهم المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم (5-30): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع

| البيان              | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) | نتيجة اختبار الفرضية |       |
|---------------------|------------|------------|---------|----------------------|-------|
|                     |            |            |         | $H_1$                | $H_0$ |
| نتائج المحور الرابع | 98.86      | 1.657      | 0.000   | قبول                 | رفض   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-30)؛ أن اختبار  $t$  للمحور الأول بلغ 98.86 وهو أكبر بكثير من  $t$  الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الرابع، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفريّة  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، تساهم المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

**خامسا- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الخامس:** المتعلق باستخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية؛ وهذا من خلال تحليل نتائج واختبار فرضيات المجالات الأربعة المكونة للمحور الخامس.

#### 1- تحليل نتائج المجال الأول المتعلق بالجودة واختبار فرضيته:

**أ- تحليل نتائج المجال الأول (الجودة):** فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المجال الأول للمحور الخامس لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار  $t$  لمجموعة واحدة، وهذا لمعرفة مدى استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق ميزة الجودة، ومن أجل دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (5-31): يوضح نتائج تحليل المجال الأول الخاص بالجودة

| الترتيب | القيمة sig | اختبار t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                                                                                 |
|---------|------------|----------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01      | 0.000      | 79.48    | 0.797             | 4.091           | 65- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء. |
| 03      | 0.000      | 71.18    | 0.833             | 3.829           | 66- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.                            |
| 05      | 0.000      | 67.79    | 0.862             | 3.775           | 67- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.            |
| 04      | 0.000      | 63.20    | 0.932             | 3.804           | 68- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحديد مقاييس جودة المنتجات                                             |



|    |       |       |       |       |                                                                                                   |
|----|-------|-------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |       |       |       |       | والخدمات المقدمة للعملاء.                                                                         |
| 02 | 0.000 | 72.52 | 0.844 | 3.954 | 69- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب. |
| /  | 0.000 | 87.90 | 0.685 | 3.890 | مجموع المجال الأول                                                                                |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (5-31) نلاحظ أن قيم اختبار t لجميع فقرات المجال الأول من المحور الخامس دالة إحصائية، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

جاءت الفقرة رقم 65 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.091 وانحراف معياري 0.797، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء، ويرجع الباحث ذلك إلى التزام المؤسسات الاقتصادية بتعيين متخصصين في مجال العلاقات العامة والتسويق، لاستثمار معارفهم وخبراتهم في تسويق المنتجات والخدمات، وتوفيرها للعملاء بالكمية المطلوبة والجودة المناسبة بما يتوافق حاجاتهم ورغباتهم.

وجاءت الفقرة رقم 69 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.954 وانحراف معياري 0.844، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساعد العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب.

كما جاءت الفقرة رقم 66 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.829 وانحراف معياري 0.833، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساعد على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ويرجع الباحث ذلك إلى الدور الذي تلعبه نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، في تحسين مستوى الجودة وتخفيض تكلفتها والرفع من مستوى الأداء المالي وتحقيق ميزة تنافسية.



احتلت الفقرة رقم 68 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.804 وانحراف معياري 0.932، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساعد على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

واحتلت الفقرة رقم 67 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.775 وانحراف معياري 0.862، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في مواجهة التغيرات في نوعية وجودة المنتجات والخدمات المقدمة، ويرجع الباحث ذلك إلى أن التغيرات التي حدثت في الاقتصاد العالمي قد جعلت من اكتساب نظم المعلومات والتكنولوجيا المتطورة أمر ضروري لأداء الأعمال، وأصبح عنصر الوقت أحد المتغيرات الرئيسية في السعي لتحقيق التفوق على المنافسين في السوق، لذلك أصبح لزاما على نظم المعلومات أن تتصف بالمرونة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول من المحور الخامس بلغ 3.890 وانحراف معياري 0.685 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية تستخدم في تحقيق ميزة الجودة وبذلك تساهم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

#### ب- اختبار فرضية المجال الأول (الجودة):

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تستخدم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الجودة في المؤسسات الاقتصادية.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : تستخدم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الجودة في المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم (5-32): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة المجال الأول الجودة

| نتيجة اختبار الفرضية |       | (Sig-t) | t الجدولية | t المحسوبة | البيان                              |
|----------------------|-------|---------|------------|------------|-------------------------------------|
| $H_1$                | $H_0$ |         |            |            |                                     |
| قبول                 | رفض   | 0.000   | 1.657      | 87.90      | نتائج المجال الأول من المحور الخامس |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-32)؛ أن اختبار  $t$  للمحور الأول بلغ 87.90 وهو أكبر بكثير من  $t$  الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المجال الأول من المحور الخامس، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، تستخدم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الجودة في المؤسسات الاقتصادية.

## 2- تحليل نتائج المجال الثاني المتعلق بالكفاءة واختبار فرضيته:

أ- تحليل نتائج المجال الثاني (الكفاءة): فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المجال الثاني للمحور الخامس لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار  $t$  لمجموعة واحدة، وهذا لمعرفة مدى مساهمة المعلومات الإستراتيجية في زيادة ميزة الكفاءة، ومن أجل دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (5-33): يوضح نتائج تحليل المجال الثاني الخاص بالكفاءة

| الترتيب | القيمة sig | اختبار t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                                                                               |
|---------|------------|----------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01      | 0.000      | 79.28    | 0.781             | 4.000           | 70- الاهتمام بنظم المعلومات الإستراتيجية يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة. |
| 04      | 0.000      | 69.63    | 0.859             | 3.862           | 71- تعمل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.                          |
| 03      | 0.000      | 63.53    | 0.948             | 3.891           | 72- تمتاز نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة بالقدرة على إنجاز العمليات وتوفير معلومات إستراتيجية للمؤسسات والعملاء.  |
| 06      | 0.000      | 69.33    | 0.856             | 3.833           | 73- تساهم نظم المعلومات على تمييز منتجات وخدمات المؤسسة المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى.    |
| 05      | 0.000      | 68.61    | 0.869             | 3.850           | 74- تساعد نظم المعلومات المؤسسة على تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات                                            |





| الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها. |                                                                                              |       |       |       |       |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 75-                                 | تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المختلفة. | 3.979 | 0.855 | 72.06 | 0.000 |
| 02                                  |                                                                                              |       |       |       |       |
| مجموع المجال الثاني                 |                                                                                              |       |       |       | 3.902 |
|                                     |                                                                                              |       |       |       | 0.659 |
|                                     |                                                                                              |       |       |       | 91.72 |
|                                     |                                                                                              |       |       |       | 0.000 |
|                                     |                                                                                              |       |       |       | /     |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (5-33) نلاحظ أن قيم اختبار t لجميع فقرات المجال الثاني من المحور الخامس دالة إحصائية، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

جاءت الفقرة رقم 70 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.000 وانحراف معياري 0.781، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن الاهتمام بنظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل هذه المؤسسات، ويرجع الباحث إلى أن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية تعمل بشكل أو بآخر على زيادة التنسيق بين المكاتب والإدارات الفرعية من جهة وبين الإدارة العامة والفروع من جهة أخرى، حيث أصبحت المراسلات والقرارات تتم بشكل آلي وبالسعة المطلوبة، وأصبحت المؤسسات ذات الفروع المنتشرة في كل مكان كأنها وحدة واحدة، فلم يعد هناك منتجات وخدمات تخص المؤسسة ومنتجات وخدمات تخص الفرع، وهذا التنسيق عمل على توفير الوقت والجهد في إنجاز العمليات.

وجاءت الفقرة رقم 75 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.979 وانحراف معياري 0.855، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة داخل هذه المؤسسات.

كما جاءت الفقرة رقم 72 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.891 وانحراف معياري 0.948، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة،



يوافقون على أن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تمتاز بالقدرة على إنجاز العمليات وتوفير معلومات إستراتيجية للمؤسسات والعملاء.

احتلت الفقرة رقم 71 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.862 وانحراف معياري 0.859، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تعمل على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار، ويرجع الباحث ذلك إلى مدى وعي المؤسسات الاقتصادية بأن إنجاز العمليات المختلفة بكفاءة وفاعلية تتطلب استخدام نظم معلومات متطورة، واستثمار للطاقة البشرية العاملة فيها، وبذل جهود متواصلة من أجل إيجاد برامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات والعمليات والعمل على توفير معلومات مختلفة عن العملاء من أجل خلق ولائهم وزيادة في رضاهم، وهذا من خلال التمييز في كيفية إنجاز العمليات وتحقيق الميزة التنافسية.

واحتلت الفقرة رقم 74 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.850 وانحراف معياري 0.869، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساعد على تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات في هذه المؤسسات.

كما احتلت الفقرة رقم 73 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.833 وانحراف معياري 0.856، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم على تمييز المنتجات والخدمات المقدمة من هذه المؤسسات عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني من المحور الخامس بلغ 3.902 وانحراف معياري 0.659 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية تساهم في زيادة ميزة الكفاءة وبذلك تساهم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.



### ب- اختبار فرضية المجال الثاني:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تستخدم المعلومات الإستراتيجية في زيادة الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تستخدم المعلومات الإستراتيجية في زيادة الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم (5-34): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة المجال الثاني الخاص بالكفاءة

| البيان                               | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) | نتيجة اختبار الفرضية |       |
|--------------------------------------|------------|------------|---------|----------------------|-------|
|                                      |            |            |         | $H_1$                | $H_0$ |
| نتائج المجال الثاني من المحور الخامس | 91.72      | 1.657      | 0.000   | قبول                 | رفض   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-34)؛ أن اختبار t للمحور الأول بلغ 91.72 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المجال الثاني من المحور الخامس، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، تستخدم المعلومات الإستراتيجية في زيادة الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية.

### 3- تحليل نتائج المجال الثالث المتعلق بالإبداع واختبار فرضيته:

أ- تحليل نتائج المجال الثالث (الإبداع): فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المجال الثالث للمحور الخامس لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة، وهذا بهدف التعرف على مدى مساهمة المعلومات الإستراتيجية في خلق ميزة الإبداع من أجل دعم القدرة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (5-35): يوضح نتائج تحليل المجال الثالث الخاص بالإبداع

| الترتيب | القيمة sig | اختبار t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                                                                                      |
|---------|------------|----------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01      | 0.000      | 65.06    | 0.914             | 3.841           | 76- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.                                                |
| 04      | 0.000      | 64.90    | 0.883             | 3.700           | 77- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين. |



|    |       |       |       |       |                                                                                                                                       |
|----|-------|-------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 05 | 0.000 | 53.91 | 1.053 | 3.666 | 78- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تسهيل عمليات البحث والتطوير.                                                         |
| 06 | 0.000 | 57.88 | 0.980 | 3.662 | 79- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية. |
| 02 | 0.000 | 61.83 | 0.959 | 3.829 | 80- تعد نظم المعلومات عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية في المؤسسة.                                        |
| 03 | 0.000 | 64.49 | 0.917 | 3.820 | 81- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على توسيع آفاق التحديث والتجديد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات.                    |
| /  | 0.000 | 77.85 | 0.746 | 3.753 | مجموع المجال الثالث                                                                                                                   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (5-35) نلاحظ أن قيم اختبار t لجميع فقرات المجال الثالث من المحور الخامس دالة إحصائية، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

جاءت الفقرة رقم 76 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.841 وانحراف معياري 0.914، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساعد في تأمين فرص الإبداع والمبادرة في هذه المؤسسات، ويرجع الباحث ذلك إلى العاملين قادرين على الإبداع والمبادرة وهذا مع وجود التحفيز المادي والمعنوي، وتخفيض ضغوط العمل، كل هذا يؤدي إلى الرفع من فرص الإبداع والمبادرة لدى العاملين.

وجاءت الفقرة رقم 80 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.829 وانحراف معياري 0.959، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية في هذه المؤسسات.



كما جاءت الفقرة رقم 81 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.820 وانحراف معياري 0.746، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم على توسيع آفاق التحديث والتجديد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات في هذه المؤسسات.

احتلت الفقرة رقم 77 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.700 وانحراف معياري 0.883، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين لهذه المؤسسات.

واحتلت الفقرة رقم 78 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.666 وانحراف معياري 1.053، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساعد على تسهيل عمليات البحث والتطوير في هذه المؤسسات، ويرجع الباحث ذلك على أن المؤسسات الاقتصادية تعمل على الاستثمار في نظم المعلومات في عمليات البحث والتطوير، مما يدل على قدرة هذه المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة وبأساليب جديدة تختلف عن أساليب المنافسين.

كما احتلت الفقرة رقم 79 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.662 وانحراف معياري 0.980، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية لهذه المؤسسات.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث من المحور الخامس بلغ 3.753 وانحراف معياري 0.746 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية تساهم في خلق ميزة الإبداع وبذلك تساهم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

#### ب- اختبار فرضية المجال الثالث (الإبداع):

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تساهم المعلومات الإستراتيجية في خلق الإبداع في المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تساهم المعلومات الإستراتيجية في خلق الإبداع في المؤسسات الاقتصادية.



جدول رقم (5-36): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة المجال الثالث الخاصة بالإبداع

| البيان                               | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) | نتيجة اختبار الفرضية |                |
|--------------------------------------|------------|------------|---------|----------------------|----------------|
|                                      |            |            |         | H <sub>1</sub>       | H <sub>0</sub> |
| نتائج المجال الثالث من المحور الخامس | 77.85      | 1.657      | 0.000   | قبول                 | رفض            |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-36)؛ أن اختبار t للمحور الأول بلغ 77.85 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المجال الثالث من المحور الخامس، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>، وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub>، تساهم المعلومات الإستراتيجية في خلق الإبداع في المؤسسات الاقتصادية.

#### 4- تحليل نتائج المجال الرابع المتعلق بالاستجابة للعملاء واختبار فرضيته:

أ- تحليل نتائج المجال الرابع (الاستجابة للعملاء): فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل فقرات المجال الرابع للمحور الخامس لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t لمجموعة واحدة، وهذا بهدف التعرف على مدى استخدام المعلومات الإستراتيجية في زيادة ميزة الاستجابة للعملاء من أجل دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

جدول رقم (5-37): يوضح نتائج تحليل المجال الرابع الخاص بالاستجابة للعملاء

| الترتيب | القيمة sig | اختبار t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                                                                                |
|---------|------------|----------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01      | 0.000      | 74.50    | 0.856             | 4.120           | 82- تتيح نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.             |
| 03      | 0.000      | 79.51    | 0.793             | 4.075           | 83- تساعد نظم المعلومات المؤسسة على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة. |
| 05      | 0.000      | 68.74    | 0.890             | 3.950           | 84- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في                                                                                   |



| المؤسسة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.                                                     |       |       |       |       |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----|
| 85- تساهم نظم المعلومات المؤسسة على تركيز اهتمامها على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم. | 4.054 | 0.929 | 67.60 | 0.000 | 04 |
| 86- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.                                                    | 4.087 | 0.939 | 67.36 | 0.000 | 02 |
| مجموع المجال الرابع                                                                                                                      | 4.057 | 0.707 | 88.81 | 0.000 | /  |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (5-37) نلاحظ أن قيم اختبار  $t$  لجميع فقرات المجال الرابع من المحور الخامس دالة إحصائية، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

جاءت الفقرة رقم 82 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.120 وانحراف معياري 0.856، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تتيح سهولة الوصول للعملاء، ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.

وجاءت الفقرة رقم 86 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.087 وانحراف معياري 0.939، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.

كما جاءت الفقرة رقم 83 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.075 وانحراف معياري 0.793، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساعد على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة.

احتلت الفقرة رقم 85 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.054 وانحراف معياري 0.929، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون



على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم على تركيز المؤسسات اهتمامها على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم. واحتلت الفقرة رقم 84 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.950 وانحراف معياري 0.890، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات عينة الدراسة، تساهم في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجات العملاء.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع من المحور الخامس بلغ 4.057 وانحراف معياري 0.707 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية تستخدم في زيادة ميزة الاستجابة للعملاء، وبذلك تساهم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

#### ب- اختبار فرضية المجال الرابع (الاستجابة للعملاء):

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة الاستجابة للعملاء في المؤسسات الاقتصادية.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة الاستجابة للعملاء في المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم (5-38): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة المجال الرابع الخاصة بالاستجابة للعملاء

| البيان                               | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) | نتيجة اختبار الفرضية |       |
|--------------------------------------|------------|------------|---------|----------------------|-------|
|                                      |            |            |         | $H_1$                | $H_0$ |
| نتائج المجال الرابع من المحور الخامس | 88.81      | 1.657      | 0.000   | قبول                 | رفض   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-38)؛ أن اختبار t للمحور الأول بلغ 88.81 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المجال الرابع من المحور الخامس، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة الاستجابة للعملاء في المؤسسات الاقتصادية.





ومن خلال اختبار فرضيات المجالات الأربعة المكونة للمحور الخامس يمكن استنتاج اختبار فرضية المحور الخامس من خلال الجدول أدناه:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تستخدم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : تستخدم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم (5-39): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الخامس

| نتيجة اختبار الفرضية |       | (Sig-t) | t الجدولية | t المحسوبة | البيان              |
|----------------------|-------|---------|------------|------------|---------------------|
| $H_1$                | $H_0$ |         |            |            |                     |
| قبول                 | رفض   | 0.000   | 1.657      | 98.86      | نتائج المحور الخامس |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-39)؛ أن اختبار  $t$  للمحور الأول بلغ 98.86 وهو أكبر من  $t$  الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الخامس، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية التي ترى أن المؤسسات الاقتصادية تستخدم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية.

سادسا- تحليل نتائج واختبار فرضية المحور السادس: المتعلق بصعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة.

1- تحليل نتائج المحور السادس: فيما يلي جدول يوضح نتائج تحليل نتائج فقرات المحور السادس لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار  $t$  لمجموعة واحدة، وهذا بهدف التعرف على الصعوبات التي تحد من استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.



جدول رقم (5-40): يوضح نتائج تحليل

المحور السادس المتعلق بصعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة

| الترتيب | القيمة sig | اختبار t | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                                               |
|---------|------------|----------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 06      | 0.000      | 49.91    | 1.086             | 3.500           | 87- صعوبة تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية.                                           |
| 08      | 0.000      | 47.04    | 1.064             | 3.233           | 88- ضيق الوقت لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.                                      |
| 10      | 0.000      | 44.11    | 1.079             | 3.075           | 89- قلة الإمكانيات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لنظم المعلومات الإستراتيجية. |
| 09      | 0.000      | 45.23    | 1.088             | 3.179           | 90- ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لصيانة وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.          |
| 07      | 0.000      | 46.68    | 1.102             | 3.320           | 91- تكلفة تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية مرتفعة.                                    |
| 02      | 0.000      | 17.92    | 1.353             | 3.879           | 92- ضعف دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات الإستراتيجية.                               |
| 03      | 0.000      | 57.31    | 1.034             | 3.829           | 93- ضعف كفاءة مستخدمي نظم المعلومات الإستراتيجية.                                     |
| 01      | 0.000      | 59.20    | 1.019             | 3.895           | 94- ضعف الاهتمام بمخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية.                                  |
| 05      | 0.000      | 54.27    | 1.079             | 3.783           | 95- الخوف من تسرب معلومات نظم المعلومات الإستراتيجية لعدم توفر عنصر الأمان فيه.       |
| 04      | 0.000      | 58.48    | 1.008             | 3.808           | 96- صعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من معلومات إستراتيجية.                   |
| /       | 0.000      | 74.94    | 0.733             | 3.550           | مجموع المحور السادس                                                                   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (5-40) نلاحظ أن قيم اختبار t لجميع فقرات المحور السادس دالة إحصائية، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، وسنحاول معرفة الآراء وتحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:



جاءت الفقرة رقم 94 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.895 وانحراف معياري 1.019، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن من بين صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية ضعف الاهتمام بمخرجات هذا النظام.

وجاءت الفقرة رقم 92 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.879 وانحراف معياري 1.353، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن من بين صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية ضعف دعم الإدارة العليا لهذا النظام.

كما جاءت الفقرة رقم 93 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.829 وانحراف معياري 1.034، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن من بين صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية ضعف كفاءة مستخدمي هذا النظام.

احتلت الفقرة رقم 96 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.808 وانحراف معياري 1.008، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن من بين صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية صعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من المعلومات الإستراتيجية.

واحتلت الفقرة رقم 95 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.783 وانحراف معياري 1.079، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن من بين صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية الخوف من تسرب المعلومات الإستراتيجية لعدم توفر عنصر الأمان فيه.

كما احتلت الفقرة رقم 87 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.500 وانحراف معياري 1.086، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن من بين صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية صعوبة تصميم هذا النظام.

جاءت الفقرة رقم 91 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.320 وانحراف معياري 1.102، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة، جاءت محايدة فيما يخص تكلفة تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية مرتفعة.

وجاءت الفقرة رقم 88 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.233 وانحراف معياري 1.064، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة، جاءت محايدة فيما يخص ضيق الوقت لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.

كما جاءت الفقرة رقم 90 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.179 وانحراف معياري 1.088، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة



الدراسة، جاءت محايدة فيما يخص ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لصيانة وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.

واحتلت الفقرة رقم 89 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.075 وانحراف معياري 1.079، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة، جاءت محايدة فيما يخص قلة الإمكانيات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لنظم المعلومات الإستراتيجية. وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس بلغ 3.550 وانحراف معياري 0.733 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون على أن هناك صعوبات تحد من استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

#### ب- اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور السادس:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد صعوبات تحد من استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد صعوبات تحد من استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم (5-41): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور السادس

| نتيجة اختبار الفرضية |       | (Sig-t) | t الجدولية | t المحسوبة | البيان              |
|----------------------|-------|---------|------------|------------|---------------------|
| $H_1$                | $H_0$ |         |            |            |                     |
| قبول                 | رفض   | 0.000   | 1.657      | 74.94      | نتائج المحور السادس |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-40)؛ أن اختبار t للمحور الأول بلغ 74.94 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.657)، وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور السادس، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، توجد صعوبات تحد من استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.



## المطلب الثاني دراسة مقارنة للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة:

أولاً- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور الأول: المتعلق بواقع الإستراتيجية في المؤسسة؛

الجدول رقم (5-42): يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الأول

| المؤسسة   |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) |
|-----------|---------|-----------------|-------------------|------------|------------|---------|
| مالية     | بنوك    | 3.536           | 0.646             | 36.70      | 1.681      | 0.000   |
|           | تأمينات | 3.718           | 0.456             | 57.63      | 1.678      | 0.000   |
|           | المجموع | 3.632           | 0.558             | 63.34      | 1.663      | 0.000   |
| خدمية     |         | 3.591           | 0.767             | 34.40      | 1.675      | 0.000   |
| صناعية    |         | 3.787           | 0.611             | 52.18      | 1.668      | 0.000   |
| تجارية    |         | 3.742           | 0.496             | 33.68      | 1.729      | 0.000   |
| عامة      |         | 3.593           | 0.661             | 64.23      | 1.658      | 0.000   |
| خاصة      |         | 3.796           | 0.547             | 69.37      | 1.662      | 0.000   |
| كل العينة |         | 3.678           | 0.623             | 91.36      | 1.657      | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-42) أن قيم t المحسوبة لجميع أنواع المؤسسات الاقتصادية المثلة لعينة الدراسة أكبر من قيم t الجدولية، وبالتالي فإن فقرات المحور الأول دالة إحصائياً لجميع أنواع المؤسسات. وسنحاول المقارنة في البداية بين المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية)، ثم المؤسسات المالية مع المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية، وفي الأخير المؤسسات العامة مع المؤسسات الخاصة.

### 1- مقارنة المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية) فيما يخص المحور الأول:

بلغ المتوسط الحسابي لمجموع المؤسسات المالية 3.632، وانحراف معياري 0.558، والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فقرات هذا المحور، وجاءت شركات التأمين في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ 3.718 وانحراف معياري 0.456، وفي المرتبة الثانية المؤسسات البنكية، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.536، وانحراف معياري 0.646.



وبالرجوع إلى الملحق رقم 07، نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية لشركات التأمين والمتعلقة بالبحر الأول، هي للفقرة رقم 5 بمتوسط 4.320 والفقرة رقم 6 بمتوسط 4.380 والفقرة رقم 7 بمتوسط 4.340، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن شركات التأمين تقوم بدراسة وتقييم مواردها المالية والتسويقية ومواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها، وجاءت الفقرة رقم 11 والفقرة رقم 12 والفقرة رقم 13 بمتوسطات حسابية على الترتيب 3.320 و3.240 و3.200، أي أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت في مجال محايد، وهذا في ما يخص أن للمؤسسات إستراتيجية واضحة ومكتوبة ورسمية، وكذا أن المؤسسات تراعي عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والإجراءات والبرامج بما يحقق أهداف التنفيذ، وكذلك قيام المؤسسات بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة، أما باقي الفقرات فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجودها في شركات التأمين.

أما فيما يخص المؤسسات البنكية، وبالرجوع إلى الملحق رقم 12 نجد أن أكبر المتوسطات الحسابية هي للفقرة رقم 2 بمتوسط 3.911 والفقرة رقم 5 بمتوسط 3.822 والفقرة رقم 6 بمتوسط 3.777، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات البنكية أهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة للجميع، وكذلك تقوم المؤسسات البنكية بدراسة وتحليل مواردها التسويقية والمالية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية والمالية، وجاءت الفقرة رقم 4 بمتوسط 3.333 والفقرة رقم 7 بمتوسط 3.333 والفقرة رقم 9 بمتوسط 3.022 والفقرة رقم 13 بمتوسط 3.333، أي أن إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات كانت في مجال محايد، وهذا يخص الفقرات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح، وكذا قيام المؤسسة بدراسة وتقييم الموارد البشرية، وكذلك دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة، وقيام المؤسسة بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة، أما باقي الفقرات فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجودها في المؤسسات البنكية.

## 2- مقارنة المؤسسات المالية والخدمية والتجارية والصناعية فيما يخص المحور الأول:

نلاحظ من حيث الترتيب أن المؤسسات الصناعية تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.787 وانحراف معياري 0.611، وفي المرتبة الثانية المؤسسات التجارية بمتوسط 3.742 وانحراف معياري 0.496 وجاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات المالية بمتوسط 3.632 وانحراف معياري 0.558 وفي المرتبة الرابعة المؤسسات الخدمية بمتوسط حسابي 3.591 وانحراف معياري 0.767، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المحور.

من خلال الملحق رقم 8 نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات التجارية والمتعلقة بالبحر الأول، خاصة بالفقرة رقم 1 والفقرة رقم 3 والفقرة رقم 6 والفقرة رقم 7، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.950 و4.250 و4.200، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات التجارية رسالة ورؤية إستراتيجية واضحة ودقيقة، وهيكلها التنظيمي واضح يساعد على تحقيق الأهداف، كما أنها تقوم بتقييم وتحليل مواردها المالية والبشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية والبشرية، وجاءت إجابة واحدة في مجال



محايد وتتعلق بالفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي بلغ 3.050، والخاصة بأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة محدد بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وقف مطالب البيئة المحيطة.

ومن خلال الملحق رقم 9؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخدمية، والمتعلقة بالمحور الأول، خاصة بالفقرة رقم 1، والفقرة رقم 2، والفقرة رقم 6، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.740 و 3.814 و 4.000، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الخدمية، أهداف وغايات ورسالة ورؤية إستراتيجية واضحة ومحدد ودقيقة، كما أنها تقوم بتقييم وتحليل مواردها المالية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية، وجاءت أربعة إجابات تنتمي إلى مجال محايد، وتتعلق بالفقرة رقم 4، بمتوسط حسابي بلغ 3.388، والفقرة رقم 8، بمتوسط حسابي بلغ 3.314، والفقرة رقم 9، بمتوسط حسابي بلغ 3.370، والفقرة رقم 10، بمتوسط حسابي بلغ 3.370، وهي الفقرات الخاصة بوجود ثقافة تنظيمية محددة بوضوح، وللمؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير، وتقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة والخاصة. من خلال الملحق رقم 10 نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الصناعية والمتعلقة بالمحور الأول، خاصة بالفقرة رقم 3 والفقرة رقم 5 والفقرة رقم 6 والفقرة رقم 7، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.028 و 4.014 و 4.183 و 4.112، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات الصناعية هيكل تنظيمي واضح يساعد على تحقيق الأهداف، كما أن هذه المؤسسات تقوم بدراسة وتحليل مواردها المالية والتسويقية والبشرية، بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية والتسويقية والبشرية، ويلاحظ أنه لا توجد أي فقرة ضمن مجال الإجابات المحايدة.

ومن خلال الملحق رقم 11؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات المالية، والمتعلقة بالمحور الأول، خاصة بالفقرة رقم 2، والفقرة رقم 5، والفقرة رقم 6، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.936 و 4.084 و 4.094، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات المالية، أهداف وغايات إستراتيجية واضحة ومحدد ودقيقة، كما أن هذه المؤسسات تقوم بدراسة وتحليل مواردها المالية والتسويقية، بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية والتسويقية، وجاءت أربعة إجابات تنتمي إلى مجال محايد، وتتعلق بالفقرة رقم 9، بمتوسط حسابي بلغ 3.252، والفقرة رقم 11، بمتوسط حسابي بلغ 3.400، والفقرة رقم 12، بمتوسط حسابي بلغ 3.336، والفقرة رقم 13، بمتوسط حسابي بلغ 3.263، وهي الفقرات الخاصة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية العامة، وللمؤسسة إستراتيجية واضحة ورسمية ومكتوبة، وتراعي المؤسسة عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات، وتقوم المؤسسة بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة.



### 3- مقارنة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة فيما يخص المحور الأول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5- 42) أن المؤسسات الخاصة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.796 وانحراف معياري 0.547، وفي المرتبة الثانية المؤسسات العامة بمتوسط حسابي 3.593 وانحراف معياري 0.661.

ومن خلال الملحق رقم 14؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخاصة، والمتعلقة بالمحور الأول، خاصة بالفقرة رقم 5، والفقرة رقم 6، والفقرة رقم 7، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.110 و 4.270 و 4.220، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسات الخاصة، تقوم بدراسة وتحليل مواردها المالية والتسويقية والبشرية، بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية والتسويقية والبشرية، ويلاحظ أنه لا توجد أي فقرة ضمن مجال الإجابات المحايدة.

ومن خلال الملحق رقم 15؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات العامة، والمتعلقة بالمحور الأول، خاصة بالفقرة رقم 2، والفقرة رقم 5، والفقرة رقم 6، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.857 و 3.857 و 4.000، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للمؤسسات العامة، أهداف وغايات إستراتيجية واضحة ومحدد ودقيقة ومعلنة، كما أن هذه المؤسسات تقوم بدراسة وتحليل مواردها المالية والتسويقية، بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية والتسويقية، وجاءت فقرتين تنتمي إلى مجال محايد، وتتعلق بالفقرة رقم 4، بمتوسط حسابي بلغ 3.392، والفقرة رقم 9، بمتوسط حسابي بلغ 3.200، وهي الفقرات الخاصة بوجود ثقافة تنظيمية محددة بوضوح، وتقوم المؤسسة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية العامة.

ثانيا- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور الثاني: المتعلق بخصائص ومتطلبات المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة؛





الجدول رقم (5-43): يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثاني

| المؤسسة   |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) |
|-----------|---------|-----------------|-------------------|------------|------------|---------|
| مالية     | بنوك    | 3.559           | 0.745             | 32.05      | 1.681      | 0.000   |
|           | تأمينات | 3.580           | 0.436             | 57.94      | 1.678      | 0.000   |
|           | المجموع | 3.570           | 0.599             | 58.04      | 1.663      | 0.000   |
| خدمية     |         | 3.539           | 0.841             | 30.89      | 1.675      | 0.000   |
| صناعية    |         | 3.751           | 0.600             | 52.66      | 1.668      | 0.000   |
| تجارية    |         | 3.765           | 0.493             | 34.13      | 1.729      | 0.000   |
| عامة      |         | 3.530           | 0.700             | 59.60      | 1.658      | 0.000   |
| خاصة      |         | 3.776           | 0.564             | 66.88      | 1.662      | 0.000   |
| كل العينة |         | 3.633           | 0.657             | 85.57      | 1.657      | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-43) أن قيم t المحسوبة لجميع أنواع المؤسسات الاقتصادية المثلة لعينة الدراسة أكبر من قيم t الجدولية، وبالتالي فإن فقرات المحور الثاني دالة إحصائيا لجميع أنواع المؤسسات. وسنحاول المقارنة في البداية بين المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية)، ثم المؤسسات المالية مع المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية، وفي الأخير المؤسسات العامة مع المؤسسات الخاصة.

### 1- مقارنة المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية) فيما يخص المحور الثاني:

بلغ المتوسط الحسابي لمجموع المؤسسات المالية 3.570، وانحراف معياري 0.599، والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فقرات هذا المحور، وجاءت شركات التأمين في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ 3.580 وانحراف معياري 0.436، وفي المرتبة الثانية المؤسسات البنكية، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.559، وانحراف معياري 0.745. وبالرجوع إلى الملحق رقم 07، نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية، هي للفقرة رقم 16 بمتوسط 3.840، والفقرة رقم 19 بمتوسط 3.860، والفقرة رقم 23 بمتوسط 4.060، والفقرة رقم 24 بمتوسط 3.860، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات التأمين توفر معلومات تتميز بدرجة عالية من الدقة والموضوعية، وتصل إلى متخذ القرار في الوقت المناسب وبالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية، وجاءت الفقرة رقم 25، والفقرة رقم 26، والفقرة رقم 27، والفقرة رقم 28، والفقرة رقم



29، بمتوسطات حسابية على الترتيب 3.360 و 2.900 و 3.040 و 3.020 و 3.280، أي أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت في مجال محايد، وهذا في ما يخص أن نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات التأمين توفر معلومات تمنح ميزة التفوق على المنافسين، وتقدم بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة، وتساعد على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة، وتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لديهم، كما تساعد على تنويع وسائل الحصول على بيانات ومعلومات خاصة بالبيئة المحيطة، أما باقي الخصائص فيوافق أفراد العينة على نظم المعلومات الإستراتيجية توفرها في شركات التأمين بمتوسطات متفاوتة.

أما فيما يخص المؤسسات البنكية وبالرجوع إلى الملحق رقم 12، نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية، هي للفقرة رقم 14 بمتوسط 3.777، والفقرة رقم 16 بمتوسط 3.711، والفقرة رقم 22 بمتوسط 3.844، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات البنكية توفر معلومات تتميز بقدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية، وبدرجة عالية من الدقة وتتوفر لها الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل المؤسسة أو من خارجها، وجاءت الفقرة رقم 24، والفقرة رقم 26، بمتوسطات حسابية على الترتيب 3.400 و 3.150، أي أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت في مجال محايد، وهذا في ما يخص أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات البنكية توفر معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية، وتقدم بيانات ومعلومات بصورة منظمة ومستمرة عن المؤسسات المنافسة، أما باقي الخصائص فيوافق أفراد العينة على أن نظم المعلومات الإستراتيجية توفرها في المؤسسات البنكية بمتوسطات متفاوتة.

## 2- مقارنة المؤسسات المالية والخدمية والتجارية والصناعية فيما يخص المحور الثاني:

نلاحظ من حيث الترتيب أن المؤسسات التجارية تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.765 وانحراف معياري 0.493، وفي المرتبة الثانية المؤسسات الصناعية بمتوسط 3.751 وانحراف معياري 0.600 وجاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات المالية بمتوسط 3.570 وانحراف معياري 0.599 وفي المرتبة الرابعة المؤسسات الخدمية بمتوسط حسابي 3.539 وانحراف معياري 0.841، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المحور.

من خلال الملحق رقم 8 نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات التجارية والمتعلقة بالمحور الثاني، خاصة بالفقرة رقم 14 والفقرة رقم 16 والفقرة رقم 20 والفقرة رقم 21، وبتوسطات حسابية على الترتيب 3.900 و 4.050 و 4.250 و 3.950، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات التجارية توفر معلومات تتميز بقدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية، وبدرجة عالية من الدقة وتمتاز بخاخصة المرونة، وتصل إلى الأطراف ذات العلاقة والمصلحة في الوقت المناسب، وجاءت إجابة واحدة في مجال محايد وتعلق بالفقرة رقم 26 بمتوسط حسابي بلغ 3.400، وهي أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات التجارية توفر معلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة، أما باقي



الخصائص فيوافق أفراد العينة على أن نظم المعلومات الإستراتيجية توفرها في المؤسسات التجارية وبمتوسطات متفاوتة.

ومن خلال الملحق رقم 9؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخدمية، والمتعلقة بالبحر الثاني، خاصة بالفقرة رقم 20، والفقرة رقم 21، والفقرة رقم 29، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.833 و 3.722 و 3.685، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الخدمية توفر معلومات تمتاز بخاصية المرونة، وتصل إلى الأطراف ذات العلاقة والمصلحة في الوقت المناسب، كما أنها تساعد على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة، وجاءت أربعة إجابات تنتمي إلى مجال محايد، وتتعلق بالفقرة رقم 25، بمتوسط حسابي بلغ 3.259، والفقرة رقم 26، بمتوسط حسابي بلغ 3.259، والفقرة رقم 27، بمتوسط حسابي بلغ 3.203، والفقرة رقم 28، بمتوسط حسابي بلغ 3.314، وهي أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الخدمية توفر معلومات تمنح ميزة التفوق على المنافسين، وتقدم بيانات ومعلومات بصورة منظمة ومستمرة عن المنافسين، وتساعد على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة، وتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لديهم، أما باقي الخصائص فيوافق أفراد العينة على نظم المعلومات الإستراتيجية توفرها في المؤسسات الخدمية وبمتوسطات متفاوتة.

من خلال الملحق رقم 10 نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الصناعية والمتعلقة بالبحر الثاني، خاصة بالفقرة رقم 19 والفقرة رقم 20 والفقرة رقم 21 والفقرة رقم 23، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.845 و 3.971 و 3.929 و 3.901، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية توفر معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية بخاصية المرونة، وتصل إلى الأطراف ذات العلاقة والمصلحة ومتخذي القرارات في المؤسسة في الوقت المناسب، ويلاحظ أنه لا توجد أي فقرة ضمن مجال الإجابات المحايدة، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.619 و 3.816 أي أن أفراد العينة يوافقون على نظم المعلومات الإستراتيجية توفر معلومات تتميز بهذه الخصائص في المؤسسات الصناعية.

ومن خلال الملحق رقم 11؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات المالية، والمتعلقة بالبحر الثاني، خاصة بالفقرة رقم 14، والفقرة رقم 16، والفقرة رقم 19، والفقرة رقم 23، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.747 و 3.778 و 3.757 و 3.789، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية توفر معلومات تتميز بقدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية، وبدرجة عالية من الدقة والمصداقية، وتصل إلى متخذي القرارات في المؤسسة في الوقت المناسب، وجاءت أربعة إجابات تنتمي إلى مجال محايد، وتتعلق بالفقرة رقم 26، بمتوسط حسابي بلغ 3.021، والفقرة رقم 27، بمتوسط حسابي بلغ 3.221، والفقرة رقم 28، بمتوسط حسابي بلغ 3.305، والفقرة رقم 29، بمتوسط حسابي بلغ 3.378، وهذا في ما يخص أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات المالية توفر معلومات تقدم بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة، وتساعد على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة،



وتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لديهم، كما تساعد على تنويع وسائل الحصول على بيانات ومعلومات خاصة بالبيئة المحيطة، أما باقي الخصائص فيوافق أفراد العينة على نظم المعلومات الإستراتيجية توفرها في المؤسسات المالية وبمتوسطات متفاوتة.

### 3- مقارنة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة فيما يخص المحور الثاني:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5- 43) أن المؤسسات الخاصة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.776 وانحراف معياري 0.564، وفي المرتبة الثانية المؤسسات العامة بمتوسط حسابي 3.530 وانحراف معياري 0.700.

ومن خلال الملحق رقم 14؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخاصة، والمتعلقة بالمحور الثاني، خاصة بالفقرة رقم 19، والفقرة رقم 20، والفقرة رقم 21، والفقرة رقم 23، والفقرة رقم 24، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.920 و 4.050 و 3.940 و 3.990 و 3.920 أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية توفر معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصادقية بخاضية المرونة، وتصل إلى الأطراف ذات العلاقة والمصلحة ومتخذي القرارات في المؤسسة في الوقت المناسب، وبالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية، ويلاحظ أنه لا توجد أي فقرة ضمن مجال الإجابات المحايدة، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.470 و 3.860 أي أن أفراد العينة يوافقون على نظم المعلومات الإستراتيجية توفر معلومات تتميز بهذه الخصائص في المؤسسات الخاصة.

ومن خلال الملحق رقم 15؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات العامة، والمتعلقة بالمحور الثاني، خاصة بالفقرة رقم 14، والفقرة رقم 16، والفقرة رقم 19، والفقرة رقم 20، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.657 و 3.685 و 3.664 و 3.728 أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية توفر معلومات تتميز بقدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية، وبدرجة عالية من الدقة والمصادقية، وتصل إلى متخذي القرارات في المؤسسة في الوقت المناسب، وجاءت أربعة إجابات تنتمي إلى مجال محايد، وتعلق بالفقرة رقم 25، بمتوسط حسابي بلغ 3.342، والفقرة رقم 26، بمتوسط حسابي بلغ 3.164، والفقرة رقم 27، بمتوسط حسابي بلغ 3.285، والفقرة رقم 28، بمتوسط حسابي بلغ 3.350، وهذا في ما يخص أن نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات العامة توفر معلومات متميزة تمنح للمؤسسات ميزة التفوق على المنافسين، تقدم بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة، وتساعد على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة، وتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لديهم، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.478 و 3.642 أي أن أفراد العينة يوافقون على نظم المعلومات الإستراتيجية توفر معلومات تتميز بهذه الخصائص في المؤسسات العامة.



ثالثا- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور الثالث: المتعلق باستخدام نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة؛

الجدول رقم (5-44): يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثالث

| المؤسسة   |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) |
|-----------|---------|-----------------|-------------------|------------|------------|---------|
| مالية     | بنوك    | 3.850           | 0.661             | 39.05      | 1.681      | 0.000   |
|           | تأمينات | 3.962           | 0.398             | 70.34      | 1.678      | 0.000   |
|           | المجموع | 3.909           | 0.539             | 70.68      | 1.663      | 0.000   |
| خدمية     |         | 3.847           | 0.637             | 44.35      | 1.675      | 0.000   |
| صناعية    |         | 3.901           | 0.541             | 60.74      | 1.668      | 0.000   |
| تجارية    |         | 3.918           | 0.323             | 54.12      | 1.729      | 0.000   |
| عامة      |         | 3.839           | 0.589             | 77.09      | 1.658      | 0.000   |
| خاصة      |         | 3.970           | 0.473             | 83.77      | 1.662      | 0.000   |
| كل العينة |         | 3.893           | 0.546             | 110.28     | 1.657      | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-44) أن قيم t المحسوبة لجميع أنواع المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة أكبر من قيم t الجدولية، وبالتالي فإن فقرات المحور الثالث دالة إحصائيا لجميع أنواع المؤسسات. وسنحاول المقارنة في البداية بين المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية)، ثم المؤسسات المالية مع المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية، وفي الأخير المؤسسات العامة مع المؤسسات الخاصة.

#### 1- مقارنة المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية) فيما يخص المحور الثالث:

بلغ المتوسط الحسابي لمجموع المؤسسات المالية 3.909، وانحراف معياري 0.539، والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فقرات هذا المحور، وجاءت شركات التأمين في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ 3.962 وانحراف معياري 0.398، وفي المرتبة الثانية المؤسسات البنكية، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.850، وانحراف معياري 0.661.



وبالرجوع إلى الملحق رقم 07، نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية، هي لفقرة رقم 41 بمتوسط 4.420، والفقرة رقم 42 بمتوسط 4.080، والفقرة رقم 43 بمتوسط 4.440، والفقرة رقم 44 بمتوسط 4.080، والفقرة رقم 47 بمتوسط 4.080، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في شركات التأمين توفر البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات الإدارية المختلفة، كما أنها ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات، وتناسب مع طبيعة نشاط وعمل الشركة، بالإضافة إلى أن طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة تتماز بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو إلغاء أو استرجاع البيانات والمعلومات، كما يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في هذه الشركات، ويلاحظ أنه لا توجد أي فقرة ضمن مجال الإجابات المحايدة، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.620 و4.060 أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن نظم المعلومات تستخدم في اتخاذ القرارات في شركات التأمين.

أما فيما يخص المؤسسات البنكية وبالرجوع إلى الملحق رقم 12، نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية، هي لفقرة رقم 37 بمتوسط 4.155، والفقرة رقم 38 بمتوسط 4.022، والفقرة رقم 39 بمتوسط 4.111، والفقرة رقم 40 بمتوسط 4.133، والفقرة رقم 43 بمتوسط 4.133، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسات البنكية تعد عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، كما تمكن من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة، وأنها تسهم في الرفع من درجة ولائهم ورضاهم، وتساعد على تقوية المركز التنافسي للبنوك، كما أن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل البنوك، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.466 و3.955 أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن نظم المعلومات تستخدم في اتخاذ القرارات في المؤسسات البنكية.

## 2- مقارنة المؤسسات المالية والخدمية والتجارية والصناعية فيما يخص المحور الثالث:

نلاحظ من حيث الترتيب أن المؤسسات التجارية تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.918 وانحراف معياري 0.323، وفي المرتبة الثانية المؤسسات المالية بمتوسط 3.909 وانحراف معياري 0.539 وجاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات الصناعية بمتوسط 3.901 وانحراف معياري 0.541 وفي المرتبة الرابعة المؤسسات الخدمية بمتوسط حسابي 3.847 وانحراف معياري 0.637، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المحور.



من خلال الملحق رقم 08 نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات التجارية والمتعلقة بالبحر الثالث، خاصة بالفقرة رقم 30 والفقرة رقم 31 والفقرة رقم 41 والفقرة رقم 42، والفقرة رقم 43، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.150 و 4.250 و 4.300 و 4.150 و 4.300، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في المؤسسة، كما أن نظم المعلومات توفر السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات، كما توفر البرمجيات المستخدمة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة، وذات كفاءة عالية في تخزين واسترجاع البيانات والمعلومات، وتساعد على تقوية المركز التنافسي للمؤسسات التجارية، كما أن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة تتناسب مع طبيعة نشاطها وعملها، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.550 و 4.100 أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن نظم المعلومات تستخدم في اتخاذ القرارات في المؤسسات التجارية.

ومن خلال الملحق رقم 09 نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخدمية، والمتعلقة بالبحر الثالث، خاصة بالفقرة رقم 37، والفقرة رقم 39، والفقرة رقم 41، والفقرة رقم 43، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.111 و 4.074 و 4.074 و 4.018، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات المتطورة تعد عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، كما أنها ترفع من درجة ولاء ورضا العملاء، كما توفر البرمجيات المستخدمة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة، وأن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسات الخدمية، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.574 و 4.000 أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن نظم المعلومات تستخدم في اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدمية.

من خلال الملحق رقم 10 نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الصناعية والمتعلقة بالبحر الثالث، خاصة بالفقرة رقم 37 والفقرة رقم 38 والفقرة رقم 40 والفقرة رقم 41، والفقرة رقم 42، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.042 و 4.042 و 4.225 و 4.070 و 4.014 و 4.126، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات المتطورة تعد عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، كما أنها تمكن من ابتكار منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة، وتساعد على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، وأن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة ذات كفاءة عالية في تخزين واسترجاع البيانات والمعلومات، كما توفر البرمجيات المستخدمة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة، وأن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسات الصناعية، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.605 و 3.971 أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن نظم المعلومات تستخدم في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصناعية.



ومن خلال الملحق رقم 11؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات المالية، والمتعلقة بالمحور الثالث، خاصة بالفقرة رقم 37 والفقرة رقم 39 والفقرة رقم 40 والفقرة رقم 41، والفقرة رقم 43 والفقرة رقم 47، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.031 و4.021 و4.031 و4.105، و4.294 و4.021، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات المتطورة تعد عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، كما أنها ترفع من درجة ولائهم ورضاهم، وتساعد على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، كما توفر البرمجيات المستخدمة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة، وأن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسات الصناعية، وأن الاستثمار في نظم المعلومات يؤثر على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسات المالية، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.631 و3.968 أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن نظم المعلومات تستخدم في اتخاذ القرارات في المؤسسات المالية.

### 3- مقارنة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة فيما يخص المحور الثالث:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5- 44) أن المؤسسات الخاصة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.970 وانحراف معياري 0.473، وفي المرتبة الثانية المؤسسات العامة بمتوسط حسابي 3.839 وانحراف معياري 0.589.

ومن خلال الملحق رقم 14؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخاصة، والمتعلقة بالمحور الثالث، خاصة بالفقرة رقم 30، والفقرة رقم 40، والفقرة رقم 41، والفقرة رقم 42، والفقرة رقم 43، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.090 و4.130 و4.210 و4.180 و4.170 أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في المؤسسة، وعلى أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على تقوية المركز التنافسي لها، كما توفر البرمجيات المستخدمة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة، وأن الأجهزة والبرمجيات المستخدمة ذات كفاءة عالية في تخزين واسترجاع البيانات والمعلومات، وأنها تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسات الخاصة، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.680 و4.070 أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن نظم المعلومات تستخدم في اتخاذ القرارات في المؤسسات الخاصة.

ومن خلال الملحق رقم 15؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات العامة، والمتعلقة بالمحور الثالث، خاصة بالفقرة رقم 37، والفقرة رقم 39، والفقرة رقم 40، والفقرة رقم 41، والفقرة رقم 43، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.035 و4.042 و4.057 و4.028 و4.192 أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن تكنولوجيا المعلومات المتطورة تعد عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، كما أنها ترفع من درجة ولائهم ورضاهم، وعلى أنها تساعد على تقوية المركز التنافسي للمؤسسات العامة، كما توفر البرمجيات المستخدمة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة، وأنها تتناسب مع طبيعة





نشاط وعمل هذه المؤسسات، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.680 و 4.070 أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن نظم المعلومات تستخدم في اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة. رابعا- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور الرابع: المتعلق بمساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

الجدول رقم (5-45): يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الرابع

| المؤسسة   |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) |
|-----------|---------|-----------------|-------------------|------------|------------|---------|
| مالية     | بنوك    | 3.805           | 0.694             | 36.78      | 1.681      | 0.000   |
|           | تأمينات | 4.051           | 0.427             | 66.96      | 1.678      | 0.000   |
|           | المجموع | 3.934           | 0.579             | 66.15      | 1.663      | 0.000   |
| خدمية     |         | 3.972           | 0.837             | 34.24      | 1.675      | 0.000   |
| صناعية    |         | 3.982           | 0.556             | 60.27      | 1.668      | 0.000   |
| تجارية    |         | 4.196           | 0.330             | 56.72      | 1.729      | 0.000   |
| عامة      |         | 3.894           | 0.698             | 65.94      | 1.658      | 0.000   |
| خاصة      |         | 4.097           | 0.485             | 84.32      | 1.662      | 0.000   |
| كل العينة |         | 3.979           | 0.626             | 98.47      | 1.657      | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-45) أن قيم t المحسوبة لجميع أنواع المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة أكبر من قيم t الجدولية، وبالتالي فإن فقرات المحور الرابع دالة إحصائيا لجميع أنواع المؤسسات. وسنحاول المقارنة في البداية بين المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية)، ثم المؤسسات المالية مع المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية، وفي الأخير المؤسسات العامة مع المؤسسات الخاصة.

#### 1- مقارنة المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية) فيما يخص المحور الرابع:

بلغ المتوسط الحسابي لمجموع المؤسسات المالية 3.934، وانحراف معياري 0.579، والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فقرات هذا



المحور، وجاءت شركات التأمين في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ 4.051 وانحراف معياري 0.427، وفي المرتبة الثانية المؤسسات البنكية، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.805، وانحراف معياري 0.694. وبالرجوع إلى الملحق رقم 07، نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية، هي للفقرة رقم 53 بمتوسط 4.100، والفقرة رقم 62 بمتوسط 4.320، والفقرة رقم 63 بمتوسط 4.540، والفقرة رقم 64 بمتوسط 4.600، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في شركات التأمين تساهم في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها، كما أنها تساهم في توجيه وتخصيص موارد الشركات نحو التركيز على التوسع في أسواقها، وزيادة الحصة السوقية للشركة، بالإضافة إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية الشركة، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 4.080 و 4.780 أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن المعلومات الإستراتيجية تستخدم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات التأمين. أما فيما يخص المؤسسات البنكية وبالرجوع إلى الملحق رقم 12، نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية، هي للفقرة رقم 49 بمتوسط 3.977، والفقرة رقم 51 بمتوسط 3.933، والفقرة رقم 59 بمتوسط 4.000، والفقرة رقم 64 بمتوسط 3.955، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات البنكية تستخدم في التخطيط الإستراتيجي، كما تساهم في تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد، وتستخدم في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع المؤسسات البنكية، بالإضافة إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية البنوك، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.488 و 3.911، أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن المعلومات الإستراتيجية تستخدم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات البنكية.

## 2- مقارنة المؤسسات المالية والخدمية والتجارية والصناعية فيما يخص المحور الرابع:

نلاحظ من حيث الترتيب أن المؤسسات التجارية تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.196 وانحراف معياري 0.330، وفي المرتبة الثانية المؤسسات الصناعية بمتوسط 3.982 وانحراف معياري 0.556 وجاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات الخدمية بمتوسط 3.972 وانحراف معياري 0.873 وفي المرتبة الرابعة المؤسسات المالية بمتوسط حسابي 3.934 وانحراف معياري 0.579، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المحور.

من خلال الملحق رقم 08؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات التجارية والمتعلقة بالمحور الرابع، خاصة بالفقرة رقم 54 والفقرة رقم 61 والفقرة رقم 62 والفقرة رقم 63، والفقرة رقم 64، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.250 و 4.450 و 4.450 و 4.750 و 4.750، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات التجارية تساهم في تحديد وتحليل مواقف العملاء، كما تساهم في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسات إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية، كما تساهم في توجيه وتخصيص موارد المؤسسات نحو التركيز على التوسع في أسواقها، وتساهم في زيادة الحصة السوقية



بالإضافة إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية هذه المؤسسات، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.850 و4.200، أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن المعلومات الإستراتيجية تستخدم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات التجارية.

ومن خلال الملحق رقم 09؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخدمية، والمتعلقة بالبحر الرابع، خاصة بالفقرة رقم 51، والفقرة رقم 52، والفقرة رقم 54، والفقرة رقم 63، والفقرة رقم 64، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.148 و4.074 و4.074 و4.129 و4.166، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الخدمية تساهم في تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد، وتستخدم في عملية الرقابة على الإستراتيجية، كما تساهم في تحديد وتحليل مواقف العملاء، وتساهم في زيادة الحصة السوقية، بالإضافة إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية هذه المؤسسات، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.685 و4.018، أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن المعلومات الإستراتيجية تستخدم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الخدمية.

من خلال الملحق رقم 10؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الصناعية والمتعلقة بالبحر الرابع، خاصة بالفقرة رقم 56 والفقرة رقم 62 والفقرة رقم 63 والفقرة رقم 64، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.985 و4.197 و4.352 و4.436، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية تساهم في تحديد وتحليل مواقف المنافسين، وتساهم في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها، كما تساهم في زيادة الحصة السوقية، بالإضافة إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية هذه المؤسسات، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.816 و3.957، أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن المعلومات الإستراتيجية تستخدم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية.

ومن خلال الملحق رقم 11؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات المالية، والمتعلقة بالبحر الرابع، خاصة بالفقرة رقم 49 والفقرة رقم 53 والفقرة رقم 62 والفقرة رقم 63، والفقرة رقم 64، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.021 و3.989 و4.000 و4.178 و4.294، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات المالية تساهم في التخطيط الاستراتيجي، وتساهم في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها، وتساهم في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها، كما تساهم في زيادة الحصة السوقية، بالإضافة إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية هذه المؤسسات، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.694 و3.947، أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن المعلومات الإستراتيجية تستخدم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات المالية.



### 3- مقارنة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة فيما يخص المحور الرابع:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5- 45) أن المؤسسات الخاصة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.097 وانحراف معياري 0.485، وفي المرتبة الثانية المؤسسات العامة بمتوسط حسابي 3.894 وانحراف معياري 0.698.

ومن خلال الملحق رقم 14؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخاصة، والمتعلقة بالمحور الرابع، خاصة بالفقرة رقم 61، والفقرة رقم 62، والفقرة رقم 63، والفقرة رقم 64، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.130 و 4.310 و 4.520 و 4.570، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الخاصة، تساهم في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسات إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية، وتساهم في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها، كما تساهم في زيادة الحصة السوقية، بالإضافة إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية هذه المؤسسات، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.930 و 4.070، أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن المعلومات الإستراتيجية تستخدم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الخاصة.

ومن خلال الملحق رقم 15؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات العامة، والمتعلقة بالمحور الرابع، خاصة بالفقرة رقم 49، والفقرة رقم 51، والفقرة رقم 62، والفقرة رقم 63، والفقرة رقم 64، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.942 و 3.985 و 3.921 و 4.085 و 4.185، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات العامة، تساهم في التخطيط الاستراتيجي، وتساهم في تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد، كما تساهم في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة نحو التركيز على التوسع في أسواقها، وتساهم في زيادة الحصة السوقية، بالإضافة إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية هذه المؤسسات، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.621 و 3.921، أي أن أفراد العينة يوافقون على ما جاء في هذه الفقرات وأن المعلومات الإستراتيجية تستخدم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات العامة.



خامسا- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور الخامس: المتعلق باستخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية؛

الجدول رقم (5-46): يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الخامس

| المؤسسة   |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) |
|-----------|---------|-----------------|-------------------|------------|------------|---------|
| مالية     | بنوك    | 3.830           | 0.679             | 37.81      | 1.681      | 0.000   |
|           | تأمينات | 3.984           | 0.403             | 69.79      | 1.678      | 0.000   |
|           | المجموع | 3.911           | 0.554             | 68.80      | 1.663      | 0.000   |
| خدمية     |         | 3.817           | 0.819             | 34.24      | 1.675      | 0.000   |
| صناعية    |         | 3.928           | 0.546             | 60.55      | 1.668      | 0.000   |
| تجارية    |         | 3.900           | 0.413             | 42.19      | 1.729      | 0.000   |
| عامة      |         | 3.851           | 0.677             | 67.30      | 1.658      | 0.000   |
| خاصة      |         | 3.954           | 0.499             | 79.20      | 1.662      | 0.000   |
| كل العينة |         | 3.894           | 0.610             | 98.86      | 1.657      | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-46) أن قيم t المحسوبة لجميع أنواع المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة أكبر من قيم t الجدولية، وبالتالي فإن فقرات المحور الخامس المتعلق باستخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية دالة إحصائيا لجميع أنواع المؤسسات.

#### 1- مقارنة المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية) فيما يخص المحور الخامس:

بلغ المتوسط الحسابي لمجموع المؤسسات المالية 3.911، وانحراف معياري 0.554، والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فقرات هذا المحور، وجاءت شركات التأمين في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ 3.984 وانحراف معياري 0.403، وفي المرتبة الثانية المؤسسات البنكية، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.830، وانحراف معياري 0.679.

#### 2- مقارنة المؤسسات المالية والخدمية والتجارية والصناعية فيما يخص المحور الخامس:

ونلاحظ أن المؤسسات الصناعية تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.928 وانحراف معياري 0.546، وفي المرتبة الثانية المؤسسات المالية بمتوسط 3.911 وانحراف معياري 0.554 وجاءت في المرتبة الثالثة



المؤسسات التجارية بمتوسط 3.900 وانحراف معياري 0.413 وفي المرتبة الرابعة المؤسسات الخدمية بمتوسط حسابي 3.817 وانحراف معياري 0.819، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المحور.

### 3- مقارنة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة فيما يخص المحور الخامس:

نلاحظ أن المؤسسات الخاصة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.954 وانحراف معياري 0.499، وفي المرتبة الثانية المؤسسات العامة بمتوسط حسابي 3.851 وانحراف معياري 0.677. وسنحاول المقارنة بين المؤسسات الاقتصادية المختلفة، وهذا من خلال المجالات الأربعة للمحور الخامس وهي الجودة والكفاءة والإبداع والاستجابة للعملاء.

### 1- مقارنة المؤسسات فيما يخص المجال الأول (الجودة) من المحور الخامس:

الجدول رقم (5-47): يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بمجال الجودة

| المؤسسة   |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) |
|-----------|---------|-----------------|-------------------|------------|------------|---------|
| مالية     | بنوك    | 3.839           | 0.715             | 36.41      | 1.681      | 0.000   |
|           | تأمينات | 4.040           | 0.524             | 53.94      | 1.678      | 0.000   |
|           | المجموع | 3.943           | 0.628             | 61.11      | 1.663      | 0.000   |
| خدمية     |         | 3.811           | 0.912             | 30.69      | 1.675      | 0.000   |
| صناعية    |         | 3.918           | 0.610             | 54.04      | 1.668      | 0.000   |
| تجارية    |         | 3.760           | 0.456             | 36.79      | 1.729      | 0.000   |
| عامة      |         | 3.880           | 0.748             | 61.32      | 1.658      | 0.000   |
| خاصة      |         | 3.906           | 0.589             | 66.22      | 1.662      | 0.000   |
| كل العينة |         | 3.890           | 0.685             | 87.90      | 1.657      | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-47) أن قيم t المحسوبة لجميع أنواع المؤسسات الاقتصادية المثلة لعينة الدراسة أكبر من قيم t الجدولية، وبالتالي فإن فقرات المجال الأول للمحور الخامس دالة إحصائيا لجميع أنواع المؤسسات.



وسنحاول المقارنة في البداية بين المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية)، ثم المؤسسات المالية مع المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية، وفي الأخير المؤسسات العامة مع المؤسسات الخاصة.

#### أ- مقارنة المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية) فيما يخص المجال الأول:

بلغ المتوسط الحسابي لمجموع المؤسسات المالية 3.943، وانحراف معياري 0.628، والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فقرات هذا المجال، وجاءت شركات التأمين في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ 4.040 وانحراف معياري 0.524، وفي المرتبة الثانية المؤسسات البنكية، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.839، وانحراف معياري 0.715.

وبالرجوع إلى الملحق رقم 07، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليا، هي للفقرة رقم 69 بمتوسط 4.180، والفقرة رقم 65 بمتوسط 4.040، والفقرة رقم 68 بمتوسط 4.040، والفقرة رقم 67 بمتوسط 3.960، والفقرة رقم 66 بمتوسط 3.920، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في شركات التأمين تساعد العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب، وتحسين جودتها بما يتوافق حاجات ورغبات العملاء، كما تساعد على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وتساهم في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، وتساعد على تخفيض تكلفة هذه الجودة.

أما فيما يخص المؤسسات البنكية وبالرجوع إلى الملحق رقم 12، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليا، هي للفقرة رقم 65 بمتوسط 4.133، والفقرة رقم 66 بمتوسط 3.844، والفقرة رقم 69 بمتوسط 3.822، والفقرة رقم 68 بمتوسط 3.733، والفقرة رقم 67 بمتوسط 3.711، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات البنكية تساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتوافق حاجات ورغبات العملاء، وتساعد على تخفيض تكلفة هذه الجودة، كما تساعد العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب، وتساعد على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وتساهم في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.

#### ب- مقارنة المؤسسات المالية والخدمية والتجارية والصناعية فيما يخص المجال الأول:

نلاحظ من حيث الترتيب حسب هذا المجال أن المؤسسات المالية تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.943 وانحراف معياري 0.628، وفي المرتبة الثانية المؤسسات الصناعية بمتوسط 3.918 وانحراف معياري 0.610 وجاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات الخدمية بمتوسط 3.811 وانحراف معياري 0.912 وفي المرتبة الرابعة المؤسسات التجارية بمتوسط حسابي 3.760 وانحراف معياري 0.456، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في تحقيق الجودة.



من خلال الملحق رقم 08 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات التجارية والمتعلقة بالمجال الأول مرتبة تنازليا، هي للفقرة رقم 65 بمتوسط 4.000 وانحراف معياري 0.458، والفقرة رقم 69 بمتوسط 3.900 وانحراف معياري 0.640، والفقرة رقم 66 بمتوسط 3.700 وانحراف معياري 0.656، والفقرة رقم 67 بمتوسط 3.650 وانحراف معياري 0.812، والفقرة رقم 68 بمتوسط 3.550 وانحراف معياري 0.825، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات التجارية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في تحقيق الجودة.

ومن خلال الملحق رقم 09 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخدمية، والمتعلقة بالمجال الأول مرتبة تنازليا، هي للفقرة رقم 65 بمتوسط 4.000 وانحراف معياري 0.971، والفقرة رقم 69 بمتوسط 3.888 وانحراف معياري 1.093، والفقرة رقم 68 بمتوسط 3.759 وانحراف معياري 1.080، والفقرة رقم 66 بمتوسط 3.722 وانحراف معياري 1.017، والفقرة رقم 67 بمتوسط 3.685 وانحراف معياري 1.060، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الخدمية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في تحقيق الجودة.

من خلال الملحق رقم 10 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الصناعية والمتعلقة بالمجال الأول مرتبة تنازليا، هي للفقرة رقم 65 بمتوسط 4.197 وانحراف معياري 0.767، والفقرة رقم 69 بمتوسط 3.943 وانحراف معياري 0.753، والفقرة رقم 66 بمتوسط 3.873 وانحراف معياري 0.695، والفقرة رقم 68 بمتوسط 3.788 وانحراف معياري 0.809، والفقرة رقم 67 بمتوسط 3.788 وانحراف معياري 0.826، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الصناعية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في تحقيق الجودة.

ومن خلال الملحق رقم 11؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات المالية، والمتعلقة بالمجال الأول مرتبة تنازليا، هي للفقرة رقم 65 بمتوسط 4.084 وانحراف معياري 0.767، والفقرة رقم 69 بمتوسط 4.010 وانحراف معياري 0.792، والفقرة رقم 68 بمتوسط 3.894 وانحراف معياري 0.950، والفقرة رقم 66 بمتوسط 3.884 وانحراف معياري 0.848، والفقرة رقم 67 بمتوسط 3.842 وانحراف معياري 0.776، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المالية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في تحقيق الجودة.





### ج- مقارنة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة فيما يخص المجال الأول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5- 47) أن المؤسسات الخاصة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.906 وانحراف معياري 0.589، وفي المرتبة الثانية المؤسسات العامة بمتوسط حسابي 3.880 وانحراف معياري 0.748.

ومن خلال الملحق رقم 14؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخاصة، والمتعلقة بالمجال الأول مرتبة تنازليا، هي للفقرة رقم 65 بمتوسط 4.070 وانحراف معياري 0.767، والفقرة رقم 69 بمتوسط 4.000 وانحراف معياري 0.738، والفقرة رقم 67 بمتوسط 3.840 وانحراف معياري 0.813، والفقرة رقم 66 بمتوسط 3.810 وانحراف معياري 0.691، والفقرة رقم 68 بمتوسط 3.810 وانحراف معياري 0.872، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الخاصة يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في تحقيق الجودة.

ومن خلال الملحق رقم 15؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات العامة، والمتعلقة بالمجال الأول مرتبة تنازليا، هي للفقرة رقم 65 بمتوسط 4.107 وانحراف معياري 0.862، والفقرة رقم 69 بمتوسط 3.921 وانحراف معياري 0.914، والفقرة رقم 66 بمتوسط 3.842 وانحراف معياري 0.923، والفقرة رقم 68 بمتوسط 3.800 وانحراف معياري 0.975، والفقرة رقم 67 بمتوسط 3.728 وانحراف معياري 0.896، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات العامة يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في تحقيق الجودة.



## 2- مقارنة المؤسسات فيما يخص المجال الثاني (الكفاءة) من المحور الخامس:

الجدول رقم (5-48): يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بمجال الكفاءة

| المؤسسة   |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) |
|-----------|---------|-----------------|-------------------|------------|------------|---------|
| مالية     | بنوك    | 3.880           | 0.677             | 38.85      | 1.681      | 0.000   |
|           | تأمينات | 3.962           | 0.501             | 55.31      | 1.678      | 0.000   |
|           | المجموع | 3.922           | 0.591             | 64.65      | 1.663      | 0.000   |
| خدمية     |         | 3.842           | 0.841             | 33.55      | 1.675      | 0.000   |
| صناعية    |         | 3.917           | 0.592             | 55.68      | 1.668      | 0.000   |
| تجارية    |         | 3.916           | 0.672             | 26.06      | 1.729      | 0.000   |
| عامة      |         | 3.865           | 0.698             | 65.44      | 1.658      | 0.000   |
| خاصة      |         | 3.955           | 0.598             | 66.05      | 1.662      | 0.000   |
| كل العينة |         | 3.902           | 0.659             | 91.72      | 1.657      | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-48) أن قيم t المحسوبة لجميع أنواع المؤسسات الاقتصادية المثلة لعينة الدراسة أكبر من قيم t الجدولية، وبالتالي فإن فقرات المجال الثاني للمحور الخامس دالة إحصائيا لجميع أنواع المؤسسات.

وسنحاول المقارنة في البداية بين المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية)، ثم المؤسسات المالية مع المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية، وفي الأخير المؤسسات العامة مع المؤسسات الخاصة.

### أ- مقارنة المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية) فيما يخص المجال الثاني:

بلغ المتوسط الحسابي لمجموع المؤسسات المالية 3.943، وانحراف معياري 0.628، والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فقرات هذا المجال، وجاءت شركات التأمين في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ 4.040 وانحراف معياري 0.524، وفي المرتبة الثانية المؤسسات البنكية، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.839، وانحراف معياري 0.715.



وبالرجوع إلى الملحق رقم 07، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 69 بمتوسط 4.180، والفقرة رقم 65 بمتوسط 4.040، والفقرة رقم 68 بمتوسط 4.040، والفقرة رقم 67 بمتوسط 3.960، والفقرة رقم 66 بمتوسط 3.920، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في شركات التأمين تساعد العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب، وتحسين جودتها بما يتوافق حاجات ورغبات العملاء، كما تساعد على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وتساهم في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، وتساعد على تخفيض تكلفة هذه الجودة.

أما فيما يخص المؤسسات البنكية وبالرجوع إلى الملحق رقم 12، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 65 بمتوسط 4.133، والفقرة رقم 66 بمتوسط 3.844، والفقرة رقم 69 بمتوسط 3.822، والفقرة رقم 68 بمتوسط 3.733، والفقرة رقم 67 بمتوسط 3.711، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات البنكية تساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتوافق حاجات ورغبات العملاء، وتساعد على تخفيض تكلفة هذه الجودة، كما تساعد العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب، وتساعد على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وتساهم في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.

#### ب- مقارنة المؤسسات المالية والخدمية والتجارية والصناعية فيما يخص المجال الثاني:

نلاحظ من حيث الترتيب حسب هذا المجال أن المؤسسات المالية تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.943 وانحراف معياري 0.628، وفي المرتبة الثانية المؤسسات الصناعية بمتوسط 3.918 وانحراف معياري 0.610 وجاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات الخدمية بمتوسط 3.811 وانحراف معياري 0.912 وفي المرتبة الرابعة المؤسسات التجارية بمتوسط حسابي 3.760 وانحراف معياري 0.456، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة الكفاءة.

من خلال الملحق رقم 08 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات التجارية والمتعلقة بالمجال الثاني مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 70 بمتوسط 4.000 وانحراف معياري 0.561، والفقرة رقم 73 بمتوسط 4.000 وانحراف معياري 0.917، والفقرة رقم 74 بمتوسط 3.900 وانحراف معياري 0.718، والفقرة رقم 72 بمتوسط 3.900 وانحراف معياري 0.718، والفقرة رقم 71 بمتوسط 3.850 وانحراف معياري 0.875، والفقرة رقم 75 بمتوسط 3.850 وانحراف معياري 0.875، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات التجارية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة الكفاءة.

ومن خلال الملحق رقم 09 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخدمية، والمتعلقة بالمجال الثاني مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 75 بمتوسط 4.055 وانحراف معياري 0.959، والفقرة رقم 70 بمتوسط 3.981 وانحراف معياري 0.921، والفقرة رقم 72 بمتوسط 3.796 وانحراف معياري 1.105، والفقرة رقم 71 بمتوسط 3.777



وانحراف معياري 1.040، والفقرة رقم 74 بمتوسط 3.740 وانحراف معياري 1.031، والفقرة رقم 73 بمتوسط 3.703 وانحراف معياري 1.021، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الخدمية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة الكفاءة.

من خلال الملحق رقم 10 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الصناعية والمتعلقة بالمجال الثاني مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 72 بمتوسط 4.028 وانحراف معياري 0.827، والفقرة رقم 75 بمتوسط 3.971 وانحراف معياري 0.774، والفقرة رقم 70 بمتوسط 3.943 وانحراف معياري 0.860، والفقرة رقم 73 بمتوسط 3.873 وانحراف معياري 0.809، والفقرة رقم 71 بمتوسط 3.845 وانحراف معياري 0.768، والفقرة رقم 74 بمتوسط 3.845 وانحراف معياري 0.935، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الصناعية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة الكفاءة.

ومن خلال الملحق رقم 11؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات المالية، والمتعلقة بالمجال الثاني مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 70 بمتوسط 4.052 وانحراف معياري 0.674، والفقرة رقم 75 بمتوسط 3.968 وانحراف معياري 0.856، والفقرة رقم 71 بمتوسط 3.926 وانحراف معياري 0.815، والفقرة رقم 74 بمتوسط 3.905 وانحراف معياري 0.744، والفقرة رقم 73 بمتوسط 3.842 وانحراف معياري 0.776، والفقرة رقم 72 بمتوسط 3.842 وانحراف معياري 0.902، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المالية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة الكفاءة.

### ج- مقارنة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة فيما يخص المجال الثاني:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5- 48) أن المؤسسات الخاصة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.955 وانحراف معياري 0.598، وفي المرتبة الثانية المؤسسات العامة بمتوسط حسابي 3.865 وانحراف معياري 0.698.

ومن خلال الملحق رقم 14؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخاصة، والمتعلقة بالمجال الثاني مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 70 بمتوسط 4.010 وانحراف معياري 0.717، والفقرة رقم 75 بمتوسط 4.040 وانحراف معياري 0.764، والفقرة رقم 72 بمتوسط 3.980 وانحراف معياري 0.953، والفقرة رقم 73 بمتوسط 3.950 وانحراف معياري 0.821، والفقرة رقم 74 بمتوسط 3.930 وانحراف معياري 0.831، والفقرة رقم 71 بمتوسط 3.820 وانحراف معياري 0.821، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الخاصة يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة ميزة الكفاءة.

ومن خلال الملحق رقم 15؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات العامة، والمتعلقة بالمجال الثاني مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 70 بمتوسط 3.992 وانحراف معياري 0.826، والفقرة رقم 75 بمتوسط 3.935 وانحراف معياري 0.915، والفقرة رقم 71 بمتوسط 3.892 وانحراف معياري 0.887، والفقرة رقم 72 بمتوسط 3.828 وانحراف معياري 0.944، والفقرة رقم 74 بمتوسط 3.792 وانحراف معياري 0.893، والفقرة رقم 73 بمتوسط



3.750 وانحراف معياري 0.874، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات العامة يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة ميزة الكفاءة.

### 3- مقارنة المؤسسات فيما يخص المجال الثالث (الإبداع) من المحور الخامس:

الجدول رقم (5-49): يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بمجال الإبداع

| المؤسسة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) |
|-----------|-----------------|-------------------|------------|------------|---------|
| بنوك      | 3.670           | 0.871             | 28.55      | 1.681      | 0.000   |
| تأمينات   | 3.772           | 0.503             | 52.48      | 1.678      | 0.000   |
| المجموع   | 3.722           | 0.704             | 51.54      | 1.663      | 0.000   |
| خدمية     | 3.728           | 0.903             | 30.31      | 1.675      | 0.000   |
| صناعية    | 3.798           | 0.718             | 44.52      | 1.668      | 0.000   |
| تجارية    | 3.808           | 0.605             | 28.14      | 1.729      | 0.000   |
| عامة      | 3.711           | 0.802             | 54.75      | 1.658      | 0.000   |
| خاصة      | 3.811           | 0.661             | 57.62      | 1.662      | 0.000   |
| كل العينة | 3.753           | 0.746             | 77.85      | 1.657      | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-49) أن قيم t المحسوبة لجميع أنواع المؤسسات الاقتصادية المثلة لعينة الدراسة أكبر من قيم t الجدولية، وبالتالي فإن فقرات المجال الثالث للمحور الخامس دالة إحصائيا لجميع أنواع المؤسسات.

وسنحاول المقارنة في البداية بين المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية)، ثم المؤسسات المالية مع المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية، وفي الأخير المؤسسات العامة مع المؤسسات الخاصة.



#### أ- مقارنة المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية) فيما يخص المجال الثالث:

بلغ المتوسط الحسابي لمجموع المؤسسات المالية 3.722، وانحراف معياري 0.704، والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فقرات هذا المجال، وجاءت شركات التأمين في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ 3.772 وانحراف معياري 0.503، وفي المرتبة الثانية المؤسسات البنكية، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.670، وانحراف معياري 0.871.

وبالرجوع إلى الملحق رقم 07، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 80 بمتوسط 3.920 وانحراف معياري 0.751، والفقرة رقم 81 بمتوسط 3.840 وانحراف معياري 0.841، والفقرة رقم 77 بمتوسط 3.820 وانحراف معياري 0.660، والفقرة رقم 76 بمتوسط 3.800 وانحراف معياري 0.699، والفقرة رقم 79 بمتوسط 3.620 وانحراف معياري 0.779، والفقرة رقم 78 بمتوسط 3.620 وانحراف معياري 0.805، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية تعد عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية في شركات التأمين، وتساهم على توسيع آفاق التحديث والتجديد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات، وتساهم في تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين، وتساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة، وتساهم على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية، كما تساعد على تسهيل عمليات البحث والتطوير.

أما فيما يخص المؤسسات البنكية وبالرجوع إلى الملحق رقم 12، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 80 بمتوسط 3.866 وانحراف معياري 1.035، والفقرة رقم 81 بمتوسط 3.800 وانحراف معياري 0.919، والفقرة رقم 78 بمتوسط 3.711 وانحراف معياري 1.100، والفقرة رقم 79 بمتوسط 3.577 وانحراف معياري 1.117، والفقرة رقم 77 بمتوسط 3.533 وانحراف معياري 1.013، والفقرة رقم 76 بمتوسط 3.533 وانحراف معياري 1.198، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية تعد عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية في شركات التأمين، وتساهم على توسيع آفاق التحديث والتجديد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات، وتساهم على تسهيل عمليات البحث والتطوير، وتساهم على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية، وتساهم في تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين، وتساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.

#### ب- مقارنة المؤسسات المالية والخدمات والتجارية والصناعية فيما يخص المجال الثالث:

نلاحظ من حيث الترتيب حسب هذا المجال أن المؤسسات التجارية تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.808 وانحراف معياري 0.605، وفي المرتبة الثانية المؤسسات الصناعية بمتوسط 3.798 وانحراف معياري 0.718، وجاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات الخدمية بمتوسط 3.728 وانحراف معياري 0.903، وفي المرتبة الرابعة المؤسسات المالية بمتوسط حسابي 3.722 وانحراف معياري 0.704، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات



الاقتصادية المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في خلق ميزة الإبداع.

من خلال الملحق رقم 08 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات التجارية والمتعلقة بالمجال الثالث مرتبة تنازليا، هي للفقرة رقم 80 بمتوسط 3.950 وانحراف معياري 0.825، والفقرة رقم 76 بمتوسط 3.850 وانحراف معياري 0.745، والفقرة رقم 81 بمتوسط 3.850 وانحراف معياري 0.745، والفقرة رقم 79 بمتوسط 3.850 وانحراف معياري 0.933، والفقرة رقم 78 بمتوسط 3.700 وانحراف معياري 0.978، والفقرة رقم 77 بمتوسط 3.650 وانحراف معياري 0.745، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات التجارية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في خلق ميزة الإبداع.

ومن خلال الملحق رقم 09 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخدمية، والمتعلقة بالمجال الثالث مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 76 بمتوسط 3.907 وانحراف معياري 0.956، والفقرة رقم 80 بمتوسط 3.759 وانحراف معياري 1.114، والفقرة رقم 81 بمتوسط 3.722 وانحراف معياري 1.156، والفقرة رقم 78 بمتوسط 3.722 وانحراف معياري 1.219، والفقرة رقم 79 بمتوسط 3.666 وانحراف معياري 1.027، والفقرة رقم 77 بمتوسط 3.592 وانحراف معياري 0.981، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الخدمية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في خلق ميزة الإبداع.

من خلال الملحق رقم 10 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الصناعية والمتعلقة بالمجال الثالث مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 76 بمتوسط 4.014 وانحراف معياري 0.819، والفقرة رقم 81 بمتوسط 3.887 وانحراف معياري 0.820، والفقرة رقم 77 بمتوسط 3.816 وانحراف معياري 0.883، والفقرة رقم 80 بمتوسط 3.760 وانحراف معياري 0.963، والفقرة رقم 79 بمتوسط 3.690 وانحراف معياري 1.008، والفقرة رقم 78 بمتوسط 3.619 وانحراف معياري 1.087، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الصناعية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في خلق ميزة الإبداع.

ومن خلال الملحق رقم 11؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات المالية، والمتعلقة بالمجال الثالث مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 80 بمتوسط 3.894 وانحراف معياري 0.892، والفقرة رقم 81 بمتوسط 3.821 وانحراف معياري 0.874، والفقرة رقم 77 بمتوسط 3.684 وانحراف معياري 0.853، والفقرة رقم 76 بمتوسط 3.673 وانحراف معياري 0.972، والفقرة رقم 78 بمتوسط 3.663 وانحراف معياري 0.952، والفقرة رقم 79 بمتوسط 3.600 وانحراف معياري 0.949، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المالية يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في خلق ميزة الإبداع.



### ج- مقارنة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة فيما يخص المجال الثالث:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5- 49) أن المؤسسات الخاصة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.811 وانحراف معياري 0.661، وفي المرتبة الثانية المؤسسات العامة بمتوسط حسابي 3.711 وانحراف معياري 0.802.

ومن خلال الملحق رقم 14؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخاصة، والمتعلقة بالمجال الثالث مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 76 بمتوسط 3.940 وانحراف معياري 0.776، والفقرة رقم 81 بمتوسط 3.920 وانحراف معياري 0.812، والفقرة رقم 80 بمتوسط 3.840 وانحراف معياري 0.895، والفقرة رقم 77 بمتوسط 3.750 وانحراف معياري 0.796، والفقرة رقم 79 بمتوسط 3.740 وانحراف معياري 0.980، والفقرة رقم 78 بمتوسط 3.680 وانحراف معياري 1.023، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الخاصة يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في خلق ميزة الإبداع.

ومن خلال الملحق رقم 15؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات العامة، والمتعلقة بالمجال الثالث مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 80 بمتوسط 3.821 وانحراف معياري 1.005، والفقرة رقم 76 بمتوسط 3.771 وانحراف معياري 0.998، والفقرة رقم 81 بمتوسط 3.750 وانحراف معياري 0.982، والفقرة رقم 77 بمتوسط 3.664 وانحراف معياري 0.941، والفقرة رقم 78 بمتوسط 3.657 وانحراف معياري 1.078، والفقرة رقم 79 بمتوسط 3.607 وانحراف معياري 0.979، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات العامة يوافقون على فقرات هذا المجال، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في خلق ميزة الإبداع.





#### 4- مقارنة المؤسسات فيما يخص المجال الرابع (الاستجابة للعملاء) من المحور الخامس:

الجدول رقم (5-50): يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بمجال الاستجابة للعملاء

| المؤسسة   |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) |
|-----------|---------|-----------------|-------------------|------------|------------|---------|
| مالية     | بنوك    | 3.947           | 0.776             | 34.46      | 1.681      | 0.000   |
|           | تأمينات | 4.228           | 0.549             | 53.89      | 1.678      | 0.000   |
|           | المجموع | 4.092           | 0.680             | 58.63      | 1.663      | 0.000   |
| خدمية     |         | 3.900           | 0.889             | 32.20      | 1.675      | 0.000   |
| صناعية    |         | 4.109           | 0.651             | 53.17      | 1.668      | 0.000   |
| تجارية    |         | 4.130           | 0.379             | 48.61      | 1.729      | 0.000   |
| عامة      |         | 3.974           | 0.786             | 59.81      | 1.658      | 0.000   |
| خاصة      |         | 3.446           | 0.665             | 61.25      | 1.662      | 0.000   |
| كل العينة |         | 4.057           | 0.707             | 88.81      | 1.657      | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-50) أن قيم t المحسوبة لجميع أنواع المؤسسات الاقتصادية المثلة لعينة الدراسة أكبر من قيم t الجدولية، وبالتالي فإن فقرات المجال الرابع للمحور الخامس دالة إحصائيا لجميع أنواع المؤسسات.

وسنحاول المقارنة في البداية بين المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية)، ثم المؤسسات المالية مع المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية، وفي الأخير المؤسسات العامة مع المؤسسات الخاصة.

##### أ- مقارنة المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية) فيما يخص المجال الرابع:

بلغ المتوسط الحسابي لمجموع المؤسسات المالية 4.092، وانحراف معياري 0.680، والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فقرات هذا المجال، وجاءت شركات التأمين في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ 4.228 وانحراف معياري 0.549، وفي المرتبة الثانية المؤسسات البنكية، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.947، وانحراف معياري 0.776.



وبالرجوع إلى الملحق رقم 07، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 82 بمتوسط 4.280 وانحراف معياري 0.701، والفقرة رقم 86 بمتوسط 4.280 وانحراف معياري 0.833، والفقرة رقم 83 بمتوسط 4.260 وانحراف معياري 0.599، والفقرة رقم 85 بمتوسط 4.200 وانحراف معياري 0.755، والفقرة رقم 84 بمتوسط 4.140 وانحراف معياري 0.756، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية تتيح سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم، وتساهم في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء، وتساهم على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة، وتساهم في تركيز اهتمامها على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم، كما تساهم في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتهم ورغباتهم.

أما فيما يخص المؤسسات البنكية وبالرجوع إلى الملحق رقم 12، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 83 بمتوسط 4.000 وانحراف معياري 0.825، والفقرة رقم 82 بمتوسط 3.977 وانحراف معياري 0.891، والفقرة رقم 84 بمتوسط 3.977 وانحراف معياري 0.892، والفقرة رقم 85 بمتوسط 3.933 وانحراف معياري 1.009، والفقرة رقم 86 بمتوسط 3.800 وانحراف معياري 1.217، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن نظم المعلومات الإستراتيجية تساهم على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة، وتتيح سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم، كما تساهم في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتهم ورغباتهم، وتساهم في تركيز اهتمامها على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم، وتساهم في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.

#### ب- مقارنة المؤسسات المالية والخدمية والتجارية والصناعية فيما يخص المجال الرابع:

نلاحظ من حيث الترتيب حسب هذا المجال أن المؤسسات التجارية تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.130 وانحراف معياري 0.379، وفي المرتبة الثانية المؤسسات الصناعية بمتوسط 4.109 وانحراف معياري 0.651، وجاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات المالية بمتوسط 4.092 وانحراف معياري 0.680، وفي المرتبة الرابعة المؤسسات الخدمية بمتوسط حسابي 3.900 وانحراف معياري 0.889، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات المجال الرابع، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم زيادة ميزة الاستجابة للعملاء.

من خلال الملحق رقم 08 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات التجارية والمتعلقة بالمجال الرابع مرتبة تنازليا، هي للفقرة رقم 86 بمتوسط 4.400 وانحراف معياري 0.598، والفقرة رقم 85 بمتوسط 4.200 وانحراف معياري 0.695، والفقرة رقم 83 بمتوسط 4.100 وانحراف معياري 0.447، والفقرة رقم 82 بمتوسط 4.100 وانحراف معياري 0.640، والفقرة رقم 84 بمتوسط 3.850 وانحراف معياري 0.745، أي أن أفراد عينة



الدراسة للمؤسسات التجارية يوافقون على فقرات المجال الرابع، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة ميزة الاستجابة للعملاء.

ومن خلال الملحق رقم 09 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخدمية، والمتعلقة بالمجال الرابع مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 86 بمتوسط 4.055 وانحراف معياري 1.156، والفقرة رقم 82 بمتوسط 4.037 وانحراف معياري 1.008، والفقرة رقم 85 بمتوسط 3.907 وانحراف معياري 1.086، والفقرة رقم 83 بمتوسط 3.833 وانحراف معياري 1.041، والفقرة رقم 84 بمتوسط 3.666 وانحراف معياري 1.046، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الخدمية يوافقون على فقرات المجال الرابع، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة ميزة الاستجابة للعملاء.

من خلال الملحق رقم 10 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الصناعية والمتعلقة بالمجال الرابع مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 83 بمتوسط 4.169 وانحراف معياري 0.716، والفقرة رقم 82 بمتوسط 4.169 وانحراف معياري 0.861، والفقرة رقم 85 بمتوسط 4.098 وانحراف معياري 0.912، والفقرة رقم 86 بمتوسط 4.070 وانحراف معياري 0.762، والفقرة رقم 84 بمتوسط 4.042 وانحراف معياري 0.852، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الصناعية يوافقون على فقرات المجال الرابع، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة ميزة الاستجابة للعملاء.

ومن خلال الملحق رقم 11؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات المالية، والمتعلقة بالمجال الرابع مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 83 بمتوسط 4.136 وانحراف معياري 0.723، والفقرة رقم 82 بمتوسط 4.136 وانحراف معياري 0.807، والفقرة رقم 85 بمتوسط 4.073 وانحراف معياري 0.890، والفقرة رقم 84 بمتوسط 4.063 وانحراف معياري 0.822، والفقرة رقم 86 بمتوسط 4.052 وانحراف معياري 1.055، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المالية يوافقون على فقرات المجال الرابع، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة ميزة الاستجابة للعملاء.

#### ج- مقارنة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة فيما يخص المجال الرابع:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5- 50) أن المؤسسات العامة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.974 وانحراف معياري 0.786، وفي المرتبة الثانية المؤسسات الخاصة بمتوسط حسابي 3.446 وانحراف معياري 0.665.

ومن خلال الملحق رقم 14؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخاصة، والمتعلقة بالمجال الرابع مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 86 بمتوسط 4.280 وانحراف معياري 0.711، والفقرة رقم 83 بمتوسط 4.180 وانحراف معياري 0.641، والفقرة رقم 85 بمتوسط 4.180 وانحراف معياري 0.833، والفقرة رقم 82 بمتوسط 4.160 وانحراف معياري 0.774، والفقرة رقم 84 بمتوسط 4.070 وانحراف معياري 0.755، أي أن أفراد عينة الدراسة



للمؤسسات الخاصة يوافقون على فقرات المجال الرابع، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة ميزة الاستجابة للعملاء.

ومن خلال الملحق رقم 15؛ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات العامة، والمتعلقة بالمجال الرابع مرتبة تنازليا، الفقرة رقم 82 بمتوسط 4.092 وانحراف معياري 0.912، والفقرة رقم 76 بمتوسط 4.000 وانحراف معياري 0.881، والفقرة رقم 85 بمتوسط 3.964 وانحراف معياري 0.984، والفقرة رقم 86 بمتوسط 3.950 وانحراف معياري 1.054، والفقرة رقم 84 بمتوسط 3.864 وانحراف معياري 0.968، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات العامة يوافقون على فقرات المجال الرابع، وأن نظم المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة ميزة الاستجابة للعملاء.

سادسا- مقارنة المؤسسات فيما يخص المحور السادس: المتعلق بصعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة؛

الجدول رقم (5-51): يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور السادس

| المؤسسة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | t المحسوبة | t الجدولية | (Sig-t) |
|-----------|-----------------|-------------------|------------|------------|---------|
| بنوك      | 3.435           | 0.606             | 38.02      | 1.681      | 0.000   |
| تأمينات   | 3.658           | 0.859             | 30.10      | 1.678      | 0.000   |
| المجموع   | 3.552           | 0.754             | 45.89      | 1.663      | 0.000   |
| خدمية     | 3.435           | 0.798             | 31.59      | 1.675      | 0.000   |
| صناعية    | 3.578           | 0.701             | 43.00      | 1.668      | 0.000   |
| تجارية    | 3.750           | 0.532             | 31.48      | 1.729      | 0.000   |
| عامة      | 3.446           | 0.665             | 61.25      | 1.658      | 0.000   |
| خاصة      | 3.696           | 0.800             | 46.15      | 1.662      | 0.000   |
| كل العينة | 3.550           | 0.733             | 74.94      | 1.657      | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-51) أن قيم t المحسوبة لجميع أنواع المؤسسات الاقتصادية المثلة لعينة الدراسة أكبر من قيم t الجدولية، وبالتالي فإن فقرات المحور السادس دالة إحصائيا لجميع أنواع المؤسسات.



وسنحاول المقارنة في البداية بين المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية)، ثم المؤسسات المالية مع المؤسسات الخدمية والمؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية، وفي الأخير المؤسسات العامة مع المؤسسات الخاصة.

### 1- مقارنة المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية) فيما يخص المحور السادس:

بلغ المتوسط الحسابي لمجموع المؤسسات المالية 3.552، وانحراف معياري 0.754، والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على فقرات هذا المحور، وجاءت شركات التأمين في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ 3.658 وانحراف معياري 0.859، وفي المرتبة الثانية المؤسسات البنكية، حيث بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.435، وانحراف معياري 0.606.

وبالرجوع إلى الملحق رقم 07، نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي، هي للفقرة رقم 92 بمتوسط 4.920، والفقرة رقم 94 بمتوسط 4.180، والفقرة رقم 93 بمتوسط 4.120، والفقرة رقم 95 بمتوسط 4.080، والفقرة رقم 96 بمتوسط 4.040، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات التأمين تتمثل في ضعف دعم الإدارة العليا، وضعف كفاءة مستخدمي هذه النظم، وضعف الاهتمام بمخرجاتها، والخوف من تسرب المعلومات لعدم توفر عنصر الأمان في هذه النظم، وصعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من المعلومات الإستراتيجية، بالإضافة إلى تكلفة تصميم هذه النظم المرتفعة، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 2.820 و3.160، أي لا يرى أفراد العينة عموما أن هذه الفقرات تمثل صعوبات في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات التأمين وهذه الفقرات هي ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية، صعوبة تصميم هذه النظم وتكلفتها المرتفعة، وقلة الإمكانيات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لهذه النوع من النظم، وضيق الوقت لتطوير هذه النظم.

أما فيما يخص المؤسسات البنكية وبالرجوع إلى الملحق رقم 12، نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي، هي للفقرة رقم 87 بمتوسط 3.844، والفقرة رقم 92 بمتوسط 3.688، والفقرة رقم 96 بمتوسط 3.622، والفقرة رقم 95 بمتوسط 3.555، والفقرة رقم 93 بمتوسط 3.488، والفقرة رقم 94 بمتوسط 3.466، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات البنكية تتمثل في صعوبة تصميم هذه النظم، وضعف دعم الإدارة العليا، وصعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من المعلومات الإستراتيجية، والخوف من تسرب المعلومات لعدم توفر عنصر الأمان في هذه النظم، وضعف كفاءة مستخدمي هذه النظم، وضعف الاهتمام بمخرجاتها، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.022 و3.400، أي لا يرى أفراد العينة عموما أن هذه الفقرات تمثل صعوبات في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات المالية، وهذه الفقرات هي ضعف الإمكانيات



المالية المخصصة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية، تكلفة تصميم هذه النظم المرتفعة، وقلة الإمكانيات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لهذا النوع من النظم، وضيق الوقت لتطوير هذه النظم.

## 2- مقارنة المؤسسات المالية والخدمات والتجارية والصناعية فيما يخص المحور الرابع:

نلاحظ من حيث الترتيب أن المؤسسات التجارية تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.750 وانحراف معياري 0.532، وفي المرتبة الثانية المؤسسات الصناعية بمتوسط 3.578 وانحراف معياري 0.701 وجاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات المالية بمتوسط 3.552 وانحراف معياري 0.754 وفي المرتبة الرابعة المؤسسات الخدمية بمتوسط حسابي 3.435 وانحراف معياري 0.798، أي أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المحور.

من خلال الملحق رقم 08؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات التجارية والمتعلقة بالمحور السادس، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي، الفقرة رقم 94 والفقرة رقم 93 والفقرة رقم 95 والفقرة رقم 96، والفقرة رقم 92، والفقرة رقم 87، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.350 و 4.300 و 4.250 و 4.200 و 3.650 و 3.550، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات التجارية تتمثل في ضعف الاهتمام بمخرجاتها، وضعف كفاءة مستخدمي هذه النظم، والخوف من تسرب المعلومات لعدم توفر عنصر الأمان في هذه النظم، وصعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من المعلومات الإستراتيجية، وضعف دعم الإدارة العليا، صعوبة تصميم هذه النظم، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.250 و 3.350، أي لا يرى أفراد العينة عموما أن هذه الفقرات تمثل صعوبات في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات التجارية، وهذه الفقرات هي ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية، تكلفة تصميم هذه النظم المرتفعة، وقلة الإمكانيات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لهذه النظم، وضيق الوقت لتطوير هذه النظم.

ومن خلال الملحق رقم 09؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخدمية، والمتعلقة بالمحور السادس، خاصة بالفقرة رقم 92، والفقرة رقم 94، والفقرة رقم 93، والفقرة رقم 96، والفقرة رقم 87، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.777 و 3.740 و 3.703 و 3.629 و 3.500، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الخدمية تتمثل في ضعف دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات الإستراتيجية، وضعف الاهتمام بمخرجاتها، وضعف كفاءة مستخدمي هذه النظم، وصعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من المعلومات الإستراتيجية، صعوبة تصميم هذه النظم، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.000 و 3.314، أي لا يرى أفراد العينة عموما أن هذه الفقرات تمثل صعوبات في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الخدمية، وهذه الفقرات هي ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية، تكلفة تصميم هذه النظم المرتفعة، وقلة



الإمكانات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لهذه النظم، وضيق الوقت لتطوير هذه النظم، والخوف من تسرب المعلومات لعدم توفر عنصر الأمان في هذه النظم.

من خلال الملحق رقم 10؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الصناعية والمتعلقة بالبحر السادس، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي، خاصة بالفقرة رقم 94 والفقرة رقم 95 والفقرة رقم 93 والفقرة رقم 96، والفقرة رقم 87، والفقرة رقم 88 وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.957 و 3.943 و 3.802 و 3.788 و 3.633 و 3.464، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية تتمثل في ضعف الاهتمام بمخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية، والخوف من تسرب المعلومات لعدم توفر عنصر الأمان في هذه النظم، وضعف كفاءة مستخدمي هذه النظم، وصعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من المعلومات الإستراتيجية، صعوبة تصميم هذه النظم، وضيق الوقت لتطوير هذه النظم، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.225 و 3.408، أي لا يرى أفراد العينة عموما أن هذه الفقرات تمثل صعوبات في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية، وهذه الفقرات هي؛ ضعف الإمكانات المالية المخصصة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية، تكلفة تصميم هذه النظم المرتفعة، وقلة الإمكانات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لهذه النظم، وضيق الوقت لتطوير هذه النظم، ضعف دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات الإستراتيجية.

ومن خلال الملحق رقم 11؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات المالية، والمتعلقة بالبحر السادس، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي، خاصة بالفقرة رقم 92 والفقرة رقم 96 والفقرة رقم 94 والفقرة رقم 95، والفقرة رقم 93، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.336 و 3.843 و 3.842 و 3.831 و 3.821، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات المالية تتمثل في؛ ضعف دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات الإستراتيجية، وصعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من المعلومات الإستراتيجية، وضعف الاهتمام بمخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية، والخوف من تسرب المعلومات لعدم توفر عنصر الأمان في هذه النظم، وضعف كفاءة مستخدمي هذه النظم، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 2.947 و 3.389، أي لا يرى أفراد العينة عموما أن هذه الفقرات تمثل صعوبات في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات المالية، وهذه الفقرات هي؛ ضعف الإمكانات المالية المخصصة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية، تكلفة تصميم هذه النظم المرتفعة وصعوبة تصميمها، وقلة الإمكانات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لهذه النظم، وضيق الوقت لتطوير هذه النظم.



### 3- مقارنة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة فيما يخص المحور السادس:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5- 51) أن المؤسسات الخاصة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.696 وانحراف معياري 0.800، وفي المرتبة الثانية المؤسسات العامة بمتوسط حسابي 3.446 وانحراف معياري 0.665.

ومن خلال الملحق رقم 14؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الخاصة، والمتعلقة بالمحور السادس، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي، خاصة بالفقرة رقم 92، والفقرة رقم 94، والفقرة رقم 95، والفقرة رقم 93، والفقرة رقم 96، والفقرة رقم 87، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 4.170 و 4.120 و 4.050 و 4.000، و 3.920 و 3.540، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الخاصة تتمثل في؛ ضعف دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات الإستراتيجية، وضعف كفاءة مستخدمي هذه النظم، وضعف الاهتمام بمخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية، والخوف من تسرب المعلومات لعدم توفر عنصر الأمان في هذه النظم، وصعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من المعلومات الإستراتيجية، بالإضافة إلى صعوبة تصميم هذا النوع من النظم، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.170 و 3.360، أي لا يرى أفراد العينة عموما أن هذه الفقرات تمثل صعوبات في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات المالية، وهذه الفقرات هي؛ ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية، تكلفة تصميم هذه النظم المرتفعة، وقلة الإمكانيات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لهذه النظم، وضيق الوقت لتطوير هذه النظم.

ومن خلال الملحق رقم 15؛ نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات العامة، والمتعلقة بالمحور السادس، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي، خاصة بالفقرة رقم 94، والفقرة رقم 96، والفقرة رقم 93، والفقرة رقم 92، والفقرة رقم 95، والفقرة رقم 87، وبمتوسطات حسابية على الترتيب 3.735 و 3.728 و 3.707 و 3.671 و 3.592 و 3.471، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات العامة تتمثل في؛ ضعف الاهتمام بمخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية، وصعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من المعلومات الإستراتيجية، وضعف كفاءة مستخدمي هذه النظم، وضعف دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات الإستراتيجية، والخوف من تسرب المعلومات لعدم توفر عنصر الأمان في هذه النظم، بالإضافة إلى صعوبة تصميم هذا النوع من النظم، أما باقي الفقرات فيتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.007 و 3.292، أي لا يرى أفراد العينة عموما أن هذه الفقرات تمثل صعوبات في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات المالية، وهذه الفقرات هي؛ ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية، تكلفة تصميم هذه النظم المرتفعة، وقلة الإمكانيات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لهذه النظم، وضيق الوقت لتطوير هذه النظم.





المطلب الثالث: اختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تعزى إلى البيانات العامة

سنحاول في هذا المطلب اختبار الفرضية التالية؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى كل من متغير ( الجنس، ومكان العمل، ونوع المؤسسة، والوظيفة، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة).

أولاً- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس (ذكور، إناث).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعزى إلى الجنس، عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج موضحة في الجدول رقم (5-52)؛

جدول رقم (5-52):

يوضح نتائج اختبار t بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس

| الرقم | عنوان المحور                                                      | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف | اختبار t | sig   |
|-------|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|---------|----------|----------|-------|
| 01    | واقع الإستراتيجية في المؤسسة                                      | ذكر   | 158   | 3.621   | 0.634    | 1.951    | 0.052 |
|       |                                                                   | أنثى  | 82    | 3.786   | 0.594    |          |       |
| 02    | متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة     | ذكر   | 158   | 3.557   | 0.693    | 2.525    | 0.012 |
|       |                                                                   | أنثى  | 82    | 3.780   | 0.558    |          |       |
| 03    | استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة                | ذكر   | 158   | 3.876   | 0.569    | 0.690    | 0.491 |
|       |                                                                   | أنثى  | 82    | 3.927   | 0.501    |          |       |
| 04    | مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية | ذكر   | 158   | 3.938   | 0.678    | 1.407    | 0.161 |
|       |                                                                   | أنثى  | 82    | 4.057   | 0.503    |          |       |
| 05    | استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية         | ذكر   | 158   | 3.874   | 0.662    | 0.702    | 0.483 |
|       |                                                                   | أنثى  | 82    | 3.932   | 0.496    |          |       |
| 06    | صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة              | ذكر   | 158   | 3.472   | 0.649    | 1.869    | 0.063 |
|       |                                                                   | أنثى  | 82    | 3.639   | 0.660    |          |       |
| 0.069 | مجموع المحاور                                                     | ذكر   | 158   | 3.756   | 0.517    | 1.828    | 0.069 |
|       |                                                                   | أنثى  | 82    | 3.876   | 0.410    |          |       |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-52)؛ أن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (واقع الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 1.951 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $sig$  بلغت 0.052 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

وأن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة) بلغت 2.525 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $sig$  بلغت 0.012 وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ولصالح الإناث.

كما أن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة) بلغت 0.690 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $sig$  بلغت 0.491 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

وأن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية) بلغت 1.407 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $sig$  بلغت 0.161 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

وقيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية) بلغت 0.702 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $sig$  بلغت 0.483 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

وقيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور السادس (صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 1.869 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $sig$  بلغت 0.063 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

وبصفة عامة فإن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة لمجموع المحاور بلغت 1.828 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $sig$  بلغت 0.069 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).



ثانيا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير مكان العمل (إدارة رئيسية، فرع مؤسسة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعزى إلى متغير مكان العمل، عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج موضحة في الجدول رقم (5-53)؛

جدول رقم (5-53):

يوضح نتائج اختبار t بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير مكان العمل

| الرقم | عنوان المحور                                                      | م العمل      | العدد | المتوسط | الانحراف | اختبار t | sig   |
|-------|-------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|----------|----------|-------|
| 01    | واقع الإستراتيجية في المؤسسة                                      | إدارة رئيسية | 89    | 3.636   | 0.573    | 0.788    | 0.431 |
|       |                                                                   | فرع مؤسسة    | 151   | 3.702   | 0.653    |          |       |
| 02    | متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة     | إدارة رئيسية | 89    | 3.564   | 0.606    | 1.244    | 0.215 |
|       |                                                                   | فرع مؤسسة    | 151   | 3.673   | 0.684    |          |       |
| 03    | استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة                | إدارة رئيسية | 89    | 3.890   | 0.548    | 0.079    | 0.937 |
|       |                                                                   | فرع مؤسسة    | 151   | 3.895   | 0.548    |          |       |
| 04    | مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية | إدارة رئيسية | 89    | 3.910   | 0.590    | 1.300    | 0.195 |
|       |                                                                   | فرع مؤسسة    | 151   | 4.019   | 0.644    |          |       |
| 05    | استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية         | إدارة رئيسية | 89    | 3.896   | 0.559    | 0.045    | 0.964 |
|       |                                                                   | فرع مؤسسة    | 151   | 3.893   | 0.639    |          |       |
| 06    | صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة              | إدارة رئيسية | 89    | 3.506   | 0.548    | 0.413    | 0.680 |
|       |                                                                   | فرع مؤسسة    | 151   | 3.543   | 0.714    |          |       |
| 0.449 | مجموع المحور                                                      | إدارة رئيسية | 89    | 3.766   | 0.435    | 0.758    |       |
|       |                                                                   | فرع مؤسسة    | 151   | 3.815   | 0.514    |          |       |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-53)؛ أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (واقع الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 0.788 وهي أصغر من قيمة t الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.431 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل (إدارة رئيسية، فرع مؤسسة).



وقيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة) بلغت 1.244 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.215 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل (إدارة رئيسية، فرع مؤسسة).

كما أن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة) بلغت 0.079 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.937 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل (إدارة رئيسية، فرع مؤسسة).

وأن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية) بلغت 1.300 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.195 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل (إدارة رئيسية، فرع مؤسسة).

وقيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية) بلغت 0.045 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.964 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل (إدارة رئيسية، فرع مؤسسة).

وقيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور السادس (صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 0.413 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.680 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل (إدارة رئيسية، فرع مؤسسة).

وبصفة عامة فإن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة لمجموع المحاور بلغت 0.758 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.449 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل (إدارة رئيسية، فرع مؤسسة).



ثالثا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير نوع المؤسسة (عامة، خاصة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعزى إلى متغير نوع المؤسسة، عند مستوى دلالة 0.05، والنتائج موضحة في الجدول رقم (5-54)؛

#### جدول رقم (5-54):

يوضح نتائج اختبار t بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير نوع المؤسسة

| الرقم | عنوان المحور                                                      | ن المؤسسة | العدد | المتوسط | الانحراف | اختبار t | sig   |
|-------|-------------------------------------------------------------------|-----------|-------|---------|----------|----------|-------|
| 01    | واقع الإستراتيجية في المؤسسة                                      | عامة      | 140   | 3.595   | 0.646    | 2.430    | 0.016 |
|       |                                                                   | خاصة      | 100   | 3.792   | 0.576    |          |       |
| 02    | متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة     | عامة      | 140   | 3.543   | 0.696    | 2.537    | 0.012 |
|       |                                                                   | خاصة      | 100   | 3.759   | 0.579    |          |       |
| 03    | استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة                | عامة      | 140   | 3.877   | 0.584    | 0.555    | 0.580 |
|       |                                                                   | خاصة      | 100   | 3.916   | 0.492    |          |       |
| 04    | مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية | عامة      | 140   | 3.925   | 0.692    | 1.565    | 0.119 |
|       |                                                                   | خاصة      | 100   | 4.053   | 0.512    |          |       |
| 05    | استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية         | عامة      | 140   | 3.864   | 0.672    | 0.898    | 0.370 |
|       |                                                                   | خاصة      | 100   | 3.936   | 0.511    |          |       |
| 06    | صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة              | عامة      | 140   | 3.455   | 0.650    | 2.076    | 0.039 |
|       |                                                                   | خاصة      | 100   | 3.633   | 0.654    |          |       |
|       | مجموع المحاور                                                     | عامة      | 140   | 3.744   | 0.523    | 2.004    | 0.046 |
|       |                                                                   | خاصة      | 100   | 3.871   | 0.419    |          |       |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-54)؛ أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (واقع الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 2.430 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.016 وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المؤسسة (عامة، خاصة) ولصالح المؤسسات الخاصة.



وقيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة) بلغت 2.537 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.012 وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المؤسسة (عامة، خاصة) ولصالح المؤسسات الخاصة.

كما أن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة) بلغت 0.555 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.580 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المؤسسة (عامة، خاصة).

وأن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية) بلغت 1.565 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.119 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المؤسسة (عامة، خاصة).

وقيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية) بلغت 0.898 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.370 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المؤسسة (عامة، خاصة).

وقيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة للمحور السادس (صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 2.076 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.039 وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع المؤسسة (عامة، خاصة) ولصالح المؤسسات الخاصة.

وبصفة عامة فإن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة لمجموع المحاور بلغت 2.004 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدرة ب 1.977، وأن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}$  بلغت 0.046 وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع المؤسسة (عامة، خاصة) ولصالح المؤسسات الخاصة. رابعا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الوظيفة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعزى إلى متغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج موضحة في الجدول رقم (5-55)؛



جدول رقم (5-55): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الوظيفة

| الرقم | عنوان المحور                                                      | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | sig   |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| 01    | واقع الإستراتيجية في المؤسسة                                      | بين المجموعات  | 7.898          | 4           | 1.975          | 5.438  | 0.000 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 85.328         | 235         | 0.363          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 93.226         | 239         |                |        |       |
| 02    | متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة     | بين المجموعات  | 9.176          | 4           | 2.294          | 5.721  | 0.000 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 94.222         | 235         | 0.401          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 103.397        | 239         |                |        |       |
| 03    | استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة                | بين المجموعات  | 1.690          | 4           | 0.422          | 1.422  | 0.227 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 69.803         | 235         | 0.297          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 71.493         | 239         |                |        |       |
| 04    | مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية | بين المجموعات  | 4.590          | 4           | 1.148          | 0.739  | 0.118 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 89.071         | 235         | 0.379          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 93.661         | 239         |                |        |       |
| 05    | استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية         | بين المجموعات  | 3.267          | 4           | 0.817          | 2.238  | 0.066 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 85.750         | 235         | 0.365          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 89.017         | 239         |                |        |       |
| 06    | صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة              | بين المجموعات  | 1.720          | 4           | 0.430          | 0.996  | 0.410 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 101.400        | 235         | 0.431          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 103.120        | 239         |                |        |       |
|       | مجموع المحاور                                                     | بين المجموعات  | 3.748          | 4           | 0.937          | 4.175  | 0.003 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 52.737         | 235         | 0.224          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 56.485         | 239         |                |        |       |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-55)؛ أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (واقع الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 5.438 وهي أكبر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 2.439، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.000، وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس قسم، إداري)، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم استخدام اختبار شفيه البعدي SCHEFFE وهذا ما يوضحه الجدول رقم (5-56)؛

#### جدول رقم (5-56): يوضح

الاختبار البعدي شفيه SCHEFFE للفروق المتعددة بين المتوسطات للمحور الأول لمتغير الوظيفة

| المحور 1                     | الفرق      | المتوسط | مدير    | نائب مدير | رئيس مصلحة | رئيس قسم | إداري     |
|------------------------------|------------|---------|---------|-----------|------------|----------|-----------|
| واقع الإستراتيجية في المؤسسة | مدير       | 3.561   |         | 0.120 -   | 0.094 -    | 0.364    | 0.235 -   |
|                              | نائب مدير  | 3.682   | 0.120   |           | 0.025      | 0.485    | 0.114 -   |
|                              | رئيس مصلحة | 3.656   | 0.094   | 0.025 -   |            | * 0.459  | 0.140 -   |
|                              | رئيس قسم   | 3.196   | 0.364 - | 0.485 -   | * 0.459 -  |          | * 0.599 - |
|                              | إداري      | 3.796   | 0.235   | 0.114     | 0.140      | * 0.599  |           |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-56)؛ أن الفروق بين الوظيفتين رئيس قسم ورئيس مصلحة ولصالح وظيفة رئيس مصلحة، وبين الوظيفتين رئيس قسم وإداري ولصالح وظيفة إداري، وهذا يعني أن أفراد العينة بوظيفة رئيس مصلحة ووظيفة إداري يوافقون على المحور الأول (واقع الإستراتيجية في المؤسسة) بشكل يفوق ما يعتقد أفراد العينة بوظيفة رئيس قسم.

كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة) بلغت 5.721 وهي أكبر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 2.439، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.000، وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس قسم، إداري).

ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم استخدام اختبار شفيه البعدي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (5-57)؛ حيث نلاحظ أن الفروق بين الوظيفة رئيس قسم والوظيفة إداري ولصالح وظيفة إداري، وهذا يعني أن أفراد العينة بوظيفة إداري يوافقون على المحور الثاني (متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة) بشكل يفوق ما يعتقد أفراد العينة بوظيفة رئيس قسم.





جدول رقم (5-57): يوضح

الاختبار البعدي شيفيه SCHEFFE للفروق المتعددة بين المتوسطات للمحور الثاني لمتغير الوظيفة

| المحور 2                                                                        | الفرق      | المتوسط | مدير    | نائب مدير | رئيس مصلحة | رئيس قسم | إداري     |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|---------|-----------|------------|----------|-----------|
| متطلبات<br>وخصائص<br>المعلومات<br>الإستراتيجية<br>لتلبية<br>احتياجات<br>الإدارة | مدير       | 3.728   |         | 0.303     | 0.174      | 0.573    | 0.128 -   |
|                                                                                 | نائب مدير  | 3.425   | 0.303 - |           | 0.128 -    | 0.270    | 0.341 -   |
|                                                                                 | رئيس مصلحة | 3.553   | 0.174 - | 0.128     |            | 0.398    | 0.213 -   |
|                                                                                 | رئيس قسم   | 3.155   | 0.573 - | 0.270 -   | 0.398 -    |          | 0.611 - * |
|                                                                                 | إداري      | 3.767   | 0.038   | 0.341     | 0.128      | * 0.611  |           |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

وأن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة) بلغت 1.422 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 2.439، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.227، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس قسم، إداري).

وقيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية) بلغت 0.739 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 2.439، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.118، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس قسم، إداري).

وقيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية) بلغت 2.238 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 2.439، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.066، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس قسم، إداري).

كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور السادس (صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 0.996 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 2.439، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.410، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس قسم، إداري).



وبصفة عامة بلغت قيمة F المحسوبة بالنسبة لمجموع المحاور بلغت 4.175 وهي أكبر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 2.439، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.003، وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس قسم، إداري)، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم استخدام اختبار شفيه البعدي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (5-58)؛

#### جدول رقم (5-58): يوضح

الاختبار البعدي شفيه SCHEFFE للفروق المتعددة بين المتوسطات لمجموع المحاور لمتغير الوظيفة

| إداري     | رئيس قسم | رئيس مصلحة | نائب مدير | مدير    | المتوسط | الفرق         | مجموع<br>المحاور |
|-----------|----------|------------|-----------|---------|---------|---------------|------------------|
| 0.076 -   | 0.319    | 0.010      | 0.171     |         | 3.802   | مدير          |                  |
| 0.247 -   | 0.148    | 0.161 -    |           | 0.171 - | 3.631   | نائب<br>مدير  |                  |
| 0.086 -   | 0.309    |            | 0.161     | 0.010 - | 3.792   | رئيس<br>مصلحة |                  |
| * 0.396 - |          | 0.309 -    | 0.148 -   | 0.319 - | 3.482   | رئيس<br>قسم   |                  |
|           | * 0.396  | 0.086      | 0.247     | 0.076   | 3.879   | إداري         |                  |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

حيث نلاحظ أن الفروق بين الوظيفة رئيس قسم والوظيفة إداري ولصالح وظيفة إداري، وهذا يعني أن أفراد العينة بوظيفة إداري يوافقون على محاور الدراسة المتعلقة بفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بشكل يفوق ما يعتقد أفراد العينة بوظيفة رئيس قسم.

خامسا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعزى إلى متغير السن عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج موضحة في الجدول رقم (5-59)؛



جدول رقم (5-59): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي

(One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن

| الرقم | عنوان المحور                                                      | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | sig   |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| 01    | واقع الإستراتيجية في المؤسسة                                      | بين المجموعات  | 0.800          | 2           | 0.400          | 1.026  | 0.360 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 92.425         | 237         | 0.390          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 93.226         | 239         |                |        |       |
| 02    | متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة     | بين المجموعات  | 0.901          | 2           | 0.451          | 1.042  | 0.354 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 102.496        | 237         | 0.432          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 103.397        | 239         |                |        |       |
| 03    | استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة                | بين المجموعات  | 1.016          | 2           | 0.508          | 1.708  | 0.183 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 70.477         | 237         | 0.297          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 71.493         | 239         |                |        |       |
| 04    | مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية | بين المجموعات  | 1.539          | 2           | 0.769          | 1.979  | 0.140 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 92.123         | 237         | 0.389          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 93.662         | 239         |                |        |       |
| 05    | استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية         | بين المجموعات  | 0.329          | 2           | 0.165          | 0.440  | 0.645 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 88.688         | 237         | 0.374          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 89.017         | 239         |                |        |       |
| 06    | صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة              | بين المجموعات  | 0.842          | 2           | 0.421          | 0.975  | 0.379 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 102.278        | 237         | 0.432          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 103.120        | 239         |                |        |       |
| 0.282 | مجموع المحاور                                                     | بين المجموعات  | 0.601          | 2           | 0.300          | 1.273  |       |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 55.884         | 237         | 0.236          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 56.485         | 239         |                |        |       |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-59)؛ أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (واقع الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 1.026 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.360، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن.



وأن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة) بلغت 1.042 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.354، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن.

كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة) بلغت 1.708 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.181، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن.

وقيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية) بلغت 1.979 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.140، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن.

وقيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية) بلغت 0.440 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.645، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن. كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور السادس (صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 0.975 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.379، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن.

وبصفة عامة بلغت قيمة F المحسوبة بالنسبة لمجموع المحاور بلغت 1.273 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.282، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن.

سادسا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج موضحة في الجدول رقم (5-60)؛



جدول رقم (5-60): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي

(One Way ANOVA) بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي

| الرقم | عنوان المحور                                                      | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | sig   |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| 01    | واقع الإستراتيجية في المؤسسة                                      | بين المجموعات  | 0.777          | 2           | 0.388          | 0.996  | 0.371 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 92.449         | 237         | 0.390          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 93.226         | 239         |                |        |       |
| 02    | متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة     | بين المجموعات  | 1.070          | 2           | 0.535          | 1.239  | 0.292 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 102.327        | 237         | 0.432          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 103.397        | 239         |                |        |       |
| 03    | استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة                | بين المجموعات  | 0.760          | 2           | 0.380          | 1.273  | 0.282 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 70.733         | 237         | 0.298          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 71.493         | 239         |                |        |       |
| 04    | مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية | بين المجموعات  | 3.391          | 2           | 1.696          | 4.452  | 0.013 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 90.270         | 237         | 0.381          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 93.661         | 239         |                |        |       |
| 05    | استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية         | بين المجموعات  | 1.577          | 2           | 0.788          | 2.137  | 0.120 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 87.440         | 237         | 0.369          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 89.017         | 239         |                |        |       |
| 06    | صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة              | بين المجموعات  | 0.402          | 2           | 0.201          | 0.464  | 0.629 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 102.718        | 237         | 0.433          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 103.120        | 239         |                |        |       |
| 0.115 | مجموع المحاور                                                     | بين المجموعات  | 1.023          | 2           | 0.512          | 2.186  |       |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 55.462         | 237         | 0.234          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 56.485         | 239         |                |        |       |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-60)؛ أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (واقع الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 0.996 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig



بلغت 0.371، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي).

وأن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة) بلغت 1.239 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.292، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي).

كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة) بلغت 1.273 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.282، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي).

وقيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية) بلغت 4.452 وهي أكبر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.013، وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي).

ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم استخدام اختبار شفيه البعدي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (5-61)؛ حيث نلاحظ أن الفروق بين المستوى التعليمي جامعي والمستوى التعليمي ثانوي ولصالح المستوى الجامعي، وهذا يعني أن أفراد العينة بمستوى جامعي يوافقون على المحور الرابع بشكل يفوق ما يعتقد أفراد العينة بمستوى ثانوي.

#### جدول رقم (5-61):

يوضح الاختبار البعدي شفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات للمحور الرابع لمتغير المستوى التعليمي

| المتوسط | الفرق | متوسط   | ثانوي   | جامعي     |
|---------|-------|---------|---------|-----------|
| 4.135   | متوسط |         | 0.391   | 0.100     |
| 3.743   | ثانوي | 0.391 - |         | 0.291 - * |
| 4.034   | جامعي | 0.100 - | 0.291 * |           |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.



كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية) بلغت 2.137 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.120، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي).

وأن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور السادس (صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 0.464 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.629، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي).

وبصفة عامة بلغت قيمة F المحسوبة بالنسبة لمجموع المحاور بلغت 2.186 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.115، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي).

سابعا- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج موضحة في الجدول رقم (5- 62)؛

حيث نلاحظ من خلال الجدول أدناه؛ أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (واقع الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 0.394 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.675، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات، أكبر من 10 سنوات).

وأن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة) بلغت 1.243 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.290، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات، أكبر من 10 سنوات).



جدول رقم (5-62): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

| الرقم | عنوان المحور                                                      | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | sig   |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| 01    | واقع الإستراتيجية في المؤسسة                                      | بين المجموعات  | 0.309          | 2           | 0.155          | 0.394  | 0.675 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 92.917         | 237         | 0.392          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 93.226         | 239         |                |        |       |
| 02    | متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة     | بين المجموعات  | 1.073          | 2           | 0.537          | 1.243  | 0.290 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 102.324        | 237         | 0.432          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 103.397        | 239         |                |        |       |
| 03    | استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة                | بين المجموعات  | 0.087          | 2           | 0.044          | 0.145  | 0.865 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 71.405         | 237         | 0.301          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 71.493         | 239         |                |        |       |
| 04    | مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية | بين المجموعات  | 0.386          | 2           | 0.193          | 0.490  | 0.613 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 93.276         | 237         | 0.394          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 93.661         | 239         |                |        |       |
| 05    | استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية         | بين المجموعات  | 0.079          | 2           | 0.039          | 0.105  | 0.901 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 88.939         | 237         | 0.375          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 89.017         | 239         |                |        |       |
| 06    | صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة              | بين المجموعات  | 0.545          | 2           | 0.273          | 0.630  | 0.534 |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 102.575        | 237         | 0.433          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 103.120        | 239         |                |        |       |
| 0828  | مجموع المحاور                                                     | بين المجموعات  | 0.090          | 2           | 0.045          | 0.189  |       |
|       |                                                                   | داخل المجموعات | 56.395         | 237         | 0.238          |        |       |
|       |                                                                   | المجموع        | 56.485         | 239         |                |        |       |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.





كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة) بلغت 0.145 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.865، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكبر من 10 سنوات).

وقيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية) بلغت 0.490 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.613، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكبر من 10 سنوات).

كما أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الخامس (استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية) بلغت 0.105 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.901، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكبر من 10 سنوات).

وأن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور السادس (صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة) بلغت 0.630 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.534، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكبر من 10 سنوات).

وبصفة عامة بلغت قيمة F المحسوبة بالنسبة لمجموع المحاور بلغت 0.189 وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدرة ب 3.060، وأن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.828، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكبر من 10 سنوات).



### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل في البداية، إلى منهجية وإجراءات الدراسة التي اتبعها الباحث، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في استمارة استبيان، وزعت على أفراد عينة الدراسة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستمارة، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات واستخدمنا ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي والاتساق البنائي وذلك من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقرات الاستمارة، كما تطرقنا أيضا في هذا المبحث إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

وتناولنا في المبحث الثاني تحليل خصائص عينة الدراسة، المدرجة في الجزء الأول من استمارة الاستبيان وهذا بتوزيع البيانات على أنواع المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، وهي المؤسسات المالية (شركات التأمين ومؤسسات بنكية)، مؤسسات صناعية، ومؤسسات خدمية، ومؤسسات تجارية، بالإضافة إلى المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة، وتمثلت البيانات العامة في مكان العمل، ونوع المؤسسة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

وفي المبحث الثالث ناقشنا وحللنا فقرات أداة الدراسة، من خلال عرض النتائج واختبار الفرضيات، وهذا لكل محور من محاور الدراسة على حدى، ثم قمنا بدراسة مقارنة للمؤسسات الاقتصادية بتقسيمها إلى ثلاث أنواع؛ مقارنة المؤسسات المالية مع بعضها البعض (المؤسسات البنكية وشركات التأمين)، ومقارنة كل من المؤسسات المالية مع المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية والمؤسسات التجارية، ثم مقارنة المؤسسات العامة مع المؤسسات الخاصة، وهذا من خلال أكبر المتوسطات الحسابية وأقلها لكل نوع من المؤسسات، ولكل محور من محاور الدراسة، وأخيرا قمنا باختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى البيانات العامة.



---

# الختمة

---

## الخاتمة:

من خلال هذه الأطروحة التي عالجنا فيها موضوع فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً- نتائج خاصة بالجزء النظري:

**1- الإدارة الإستراتيجية** هي سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو عدة استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، والإستراتيجية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، وهذا من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، حيث لا توضع الإستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا؛ بل أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية وكل في مستواه.

**2- تمر عملية إعداد الإستراتيجية** في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل بدءاً بمرحلة صياغة الإستراتيجية، وفيها يتم تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية، وكذا الأهداف والغايات ودراسة كلا من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، واختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة؛ بعد ذلك مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، وفيها يتم تحديد كلا من السياسات، البرامج، الميزانيات، الإجراءات، وتخصيص وتوزيع الموارد، وأخيراً مرحلة الرقابة الإستراتيجية وفيها يتم مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك، كما يطلق على هذه المرحلة بمرحلة التقييم وكل المراحل السابقة تحتاج إلى معلومات تتميز بخصائص محددة، وتأتي من نظام معلوماتي خاص، و هو نظام المعلومات الإستراتيجية.

**3- تعد المؤسسة نظام** يتكون من عدة أنظمة فرعية متداخلة ومترابطة، تهدف جميعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، ويمثل نظام المعلومات أحد هذه الأنظمة الفرعية للنظام الكلي (المؤسسة)، حيث يتضمن تجميع وتبويب وتشغيل وتخزين واسترجاع وتوصيل مختلف البيانات والمعلومات إلى الأطراف المستفيدة، بهدف تدعيم عمليات صنع واتخاذ القرارات، والرقابة عليها داخل المؤسسة.

**4- البيانات** تعبر عن حقائق مجردة خام، في شكل حروف، أو رموز، أو أرقام، تعبر عن وقوع أحداث داخل النظام، أو نتيجة تعامل النظام مع البيئة الخارجية، والمعلومات هي المعرفة الناتجة عن عمليات معالجة البيانات، التي تساعد متخذي القرارات في أي مستوى على اتخاذ القرارات اللازمة، من خلال



الاعتماد على الطرق التحليلية والإستنتاجية، بشكل أكبر من الاعتماد على طريقة التخمين والحكم الاعتباطي، والذي تضطر الإدارة إلى اللجوء إليها في غياب المعلومات، حيث أن المعلومات تزيد المعرفة.

**5-** نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات، التي تقوم بجمع، واسترجاع، وتشغيل، وتخزين، وتوزيع المعلومات، لتدعيم اتخاذ القرارات، والرقابة داخل المؤسسة، كما يمكن لها أن تساعد المسيرين والعاملين في تحليل المشاكل، وتطوير المنتجات المقدمة، وخلق المنتجات الجديدة.

**6-** يعد نظام المعلومات إستراتيجيا، إذا كانت مخرجاته تعد إستراتيجية، وتستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها، المتعلقة بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى، وبالتالي يتم التركيز على تشكيل الإستراتيجية التنافسية، والموقف التنافسي، سواء كان هناك تقدم محقق أو غير محقق، ودور نظم المعلومات الإستراتيجية يتمثل في المحافظة على ذلك التقدم وإدامته، أو دعم تحقيق تقدم تنافسي، أو المساهمة في تقليص الفجوة التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، ومن خلال جعل المؤسسة؛ تلحق بركب المؤسسات المنافسة، وذلك يتم كله من خلال تزويد المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية، التي يتطلبها اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنافسة.

**7-** المعلومات الإستراتيجية هي عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، والتي تسهم بشكل فاعل في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**8-** يختلف استخدام المعلومات الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى، واحتياج المؤسسة للمعلومات الإستراتيجية، يرتبط بطبيعة نشاطها، وهذا ينعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا، من رؤية ووجهة نظر إستراتيجية، كما ترتبط بنقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبمعايير النجاح على مستوى المشاريع، وبالمعلومات عن المنافسين وبالفرص والتهديدات البيئية.

**9-** الهدف من وراء الحصول على معلومات إستراتيجية، تتعلق أساسا بمقابلة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لها، وذلك لكي تساعد المؤسسة الاقتصادية في عملية صنع القرار الاستراتيجي والمتمثل في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة.

**10-** القرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كثيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.



**11-** القرارات الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة، وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية وإدارية، مدركة تماما إلى ماذا سيؤدي عملها في المستقبل، والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها، والاستفادة من المعلومات المستنبطة منها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

**12-** وتكتسب القرارات الإستراتيجية أهميتها البالغة، من موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج، أو إنتاج منتج جديد، أو فتح أسواق جديدة، ومن كونها تتعلق بما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتكمن أهميتها أيضا فيما يمكن أن تحققه من النتائج الاقتصادية والمالية، وفي تمكين المؤسسة في التأثير في بيئتها، على المدى البعيد، بدلا من الاستجابة السلبية لما يحدث فيها، الأمر الذي يمكن النظر إليه باعتباره محصلة طبيعية للتفاعل البيئي، وبذلك تتمكن المؤسسة من أن تحسّن استغلال الفرص المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم مصالح المؤسسة.

**13-** هناك مجموعة متنوعة من الأدوات والنماذج والأساليب التي تستخدم في تقييم القرارات الإستراتيجية لاختيار الأنسب من بينها، وتقدم للإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى، وسيلة لتحليل وتقييم وحدات المؤسسة، أو أنشطتها (المنتجات أو الأسواق)، ومعرفة المركز التنافسي الذي تتمتع به كل وحدة، أو يتسم به كل نشاط من أنشطتها، ويساعد هذا التحليل، أو التقييم، على تخصيص الموارد بطريقة أفضل، وعلى اختيار طبيعة القرارات الإستراتيجية، التي تتلاءم وموقف كل وحدة أو نشاط.

**14-** وتعد المعلومات الإستراتيجية من الموارد الأساسية، التي تدعم المؤسسة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياة في المؤسسة، وسر من أسرار نجاحها، ونموها، واستمرارها، ويجب أن تبحث إدارة المؤسسة، عن سبل تحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الإستراتيجية، وكذا ميزاتها التنافسية.

**15-** ازدياد حدة وشراسة المنافسة بفعل انفتاح الأسواق، والتطور التكنولوجي، محليا ودوليا وغيرها، أدى بالمؤسسات إلى العمل على التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة، والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها هذه المنافسة، والتي أفرزت صراعا حادا بين المؤسسات، من أجل ربح المعركة التنافسية، وتنمية الحصص السوقية وتحقيق الأرباح، بفعل اختلاف القدرات التنافسية، وكل مؤسسة تعمل من أجل تنمية قدراتها التنافسية، في السوق حتى تضمن بقاءها واستمرارها، هذه التنافسية التي تحددها مجموعة من المؤشرات من بينها التكلفة، الجودة، الإنتاجية، التميز، الإبداع، وغيرها.



**16-** تعد الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة، في ظل المنافسة الحادة، وهي السبيل للرفع والحفاظ على الحصة السوقية، ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، وتعد إستراتيجيات التنافس، من بين الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة والمستدامة، من خلال منح المؤسسة مهارات، وأسواق، ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها، وتربح حصصاً سوقية إضافية، عن طريق التكيف مع المتغيرات البيئية.

**17-** ويعد نظام المعلومات مورداً إستراتيجياً للمزايا التنافسية، من خلال السماح للمؤسسة، باستغلال الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، واستغلال نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف في البيئة الداخلية، وإسهاماته الكثيرة في تحقيق المزايا التنافسية، من خلال اختصار وقت تسويق المنتج، وتحسين الإنتاجية، والاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية، والتحكم الأفضل بالمشاريع، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة.

**18-** ولنظام المعلومات تأثيرات مختلفة، سواء التأثير التنافسي، أو التأثير على الصناعة، أو التأثير على أنشطة سلسلة القيمة، والتي أصبحت من الآليات والطرق المحققة للميزة التنافسية، من خلال تقسيم المؤسسة إلى مجموعة نشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها، وهذا ما يسمح للمديرين بمعرفة مصادر التكلفة، والميزة التنافسية لكل نشاط، وبالتالي العمل على تحسينها باستمرار.

**19-** نظام اليقظة الإستراتيجية، هو ذلك المسار المعلوماتي المستمر، والمنسق، ذو الطابع التوقعي، أو الاستباقي، الذي يبدأ باستهداف اليقظة، ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف وجمعها، وتحليلها، وتخزينها، ونشرها إلى مستعمليها، أو أصحاب القرار في المؤسسة، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة، لاستغلالها في وقتها، ولمعرفة الأخطار، وتفاديها، أو التقليل من آثارها، وبالتالي اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة، وذات فعالية.

**20-** ويعد نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، مرهون بما توفره هذه الأخيرة، من وسائل مادية، وبشرية، ويمدى تضافر جهود العاملين في المؤسسة، وإرادة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية، وأهمها وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تعد ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.



ثانيا- نتائج خاصة بالجزء التطبيقي:

1- فيما يتعلق بمدى وجود إستراتيجيات في المؤسسات الاقتصادية واضحة ورسمية ومحددة في جميع مراحلها ومكوناتها توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- للمؤسسات الاقتصادية رسائل ورؤى وأهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة وتلقى قبول جميع أعضاء المؤسسات.

ب- الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية واضحة معبر عنها بخرائط تنظيمية تساعد على تحقيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

ج- تقوم معظم المؤسسات الاقتصادية بدراسة وتقييم مواردها المالية والتسويقية والبشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها.

د- للمؤسسات الاقتصادية إستراتيجيات واضحة تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة، وتقوم هذه المؤسسات بمراقبة ومراجعة الاستراتيجيات بصورة مستمرة ومنظمة سواء عند الصياغة أو التنفيذ الاستراتيجي.

هـ- الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة غير محددة بوضوح وإن كانت محددة فبدرجة منخفضة.

و- سياسات وأهداف البحث والتطوير في المؤسسات عينة الدراسة غير واضحة وإن كان للمؤسسات الإمكانيات اللازمة لذلك.

ز- تقوم المؤسسات الاقتصادية بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة بدرجة عالية وبدرجة أقل عناصر البيئة الخارجية العامة.

2- فيما يتعلق بمدى وجود متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية تلبي احتياجات إدارة المؤسسات الاقتصادية توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ذات قدرة تنبؤية، تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية، كما أن نظم المعلومات توفر لهذه المؤسسات معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز، وبدرجة عالية من الثقة والدقة والمصداقية، وبخاصية المرونة.

ب- المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، تصل إلى متخذي القرارات داخل المؤسسات، والأطراف ذات العلاقة والمصلحة، في الوقت المناسب، وبالكمية الكافية والملائمة، لصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.





ج- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، معلومات وبيانات عن المنافسين واستراتيجياتهم، ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، بصورة مستمرة ومنظمة، مما يمنحها ميزة التفوق على المنافسين.

د- تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المؤسسات الاقتصادية، على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة، كما تتوفر لها الحماية اللازمة والكافية، من أي اختراق غير مشروع من داخل أو خارج المؤسسات.

### 3- فيما يتعلق بمدى استخدام نظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات المؤسسات الاقتصادية توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- توفر نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، معلومات تتناسب مع الأنشطة والعمليات التي يمارسها العاملون في هذه المؤسسات، وتلبي احتياجاتهم من المعلومات، وفي كل المستويات الإدارية، كما أنها تصل بالسرعة المطلوبة لأغراض صنع واتخاذ القرارات.

ب- يتمتع مستخدمي نظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية بمستوى معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم، وقادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في نظم المعلومات، ويتمتعون كذلك بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات المصلحة من المعلومات.

ج- تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسات الاقتصادية عاملاً هاماً في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وكذا ابتكار منتجات وخدمات جديدة، ودخول أسواق جديدة، وزيادة ولاء ورضا العملاء، ومن ثم تقوية المركز التنافسي لهذه المؤسسات.

د- الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات، وتوفر لمتخذ القرارات المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب، والمستوى الإداري المناسب، كما أنها تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسات الاقتصادية.

هـ- يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية على سياسات وأنظمة المؤسسة، وكذا على تخفيض التكاليف، وتحسين أداء وإنتاجية العاملين في هذه المؤسسات.

و- توفر نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، معايير ومؤشرات تساعد الإدارة على الرقابة وتقييم الأداء من خلال اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

### 4- فيما يتعلق بمدى مساهمة المعلومات الاستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية توصلت الدراسة إلى ما يلي:



أ- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، في عملية التخطيط الاستراتيجي، وفي عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكذا في عملية الرقابة على الإستراتيجية، وتصحيحها وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.

ب- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، في تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد، وفي ترجمة الأهداف والسياسات العامة، إلى إجراءات وبرامج تنفيذية، في صورة موازنات تخطيطية.

ج- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، في تحديد وتحليل مواقف العملاء والموردين والمنافسين، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وتحديد وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

د- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية، وكذا صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع هذه المؤسسات.

هـ- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، في توجيه وتخصيص الموارد المتاحة نحو التركيز على التوسع في أسواق هذه المؤسسات، وزيادة حجم الحصة السوقية، وزيادة حجم المبيعات، ومن ثم زيادة ربحية المؤسسات.

5- فيما يتعلق بمدى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتخفيض تكلفتها، بالإضافة إلى مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات، وتقديمها بما يتوافق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين.

ب- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، على تحديد مقاييس ومعايير جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما تساعد العاملين على تقديم هذه المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب.

ج- الاهتمام بنظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة، وزيادة تكاملها مما يزيد في كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار، وتوفير معلومات إستراتيجية للمؤسسات والعملاء.

د- تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة الأداء فيها، ومن ثم



تميز المنتجات والخدمات المقدمة في السوق، عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى، العاملة في نفس النشاط.

هـ- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، على تأمين فرص الإبداع والمبادرة، وتسهيل عمليات البحث والتطوير، كما تعد عاملاً مساعداً وفعالاً في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية في هذه المؤسسات.

و- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، في توسيع آفاق التحديث والتجديد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات، من خلال إزالة القيود وإعادة الهيكلة، التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية.

ز- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها، والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات التي تحقق حاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم، ومواجهة التغيرات المحتملة في احتياجاتهم.

ح- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء، من خلال تركيز اهتمامها على تحقيق حاجاتهم ورغباتهم، وتجهيزها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.

6- فيما يتعلق بمدى وجود صعوبات تحد من استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية توصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات تتمثل في ما يلي:

- أ- ضعف الاهتمام بمخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؛
- ب- ضعف دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؛
- ج- ضعف كفاءة مستخدمي نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؛
- د- صعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة من المعلومات الاستراتيجية؛
- هـ- الخوف من تسرب المعلومات الاستراتيجية لعدم توفر عنصر الأمان في المؤسسات الاقتصادية؛
- و- صعوبة تصميم نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

كما توصلت الدراسة إلى أن العناصر التالية لا تمثل صعوبات تحد من استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية:

- أ- قلة الإمكانيات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لنظم المعلومات الاستراتيجية؛
- ب- ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لصيانة وتطوير نظم المعلومات الاستراتيجية؛



ج- ضيق الوقت لتصميم وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؛

د- تكلفة تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية مرتفعة في المؤسسات الاقتصادية.

## 7- فيما يتعلق بدراسة المقارنة بين المؤسسات الاقتصادية توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- تتفق جميع أنواع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، على أن جميع محاور الدراسة دالة إحصائياً، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون عموماً على ما جاء في فقرات هذه الدراسة.

ب- هناك اتفاق على عدم وضوح وتحديد الإستراتيجية وإجراءات تنفيذها والرقابة عليها جزئياً في المؤسسات المالية (شركات التأمين والمؤسسات البنكية).

ج- عدم وضوح وتحديد الثقافة التنظيمية جزئياً في كل من المؤسسات المالية والتجارية والخدمية والمؤسسات العامة، بالإضافة إلى عدم وضوح سياسات البحث والتطوير في المؤسسات الخدمية.

د- نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات المالية والتجارية والخدمية والمؤسسات العامة لا توفر بصفة جيدة معلومات عن المنافسين، تساعد في تحديد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وتساعد على متابعة إستراتيجياتهم، ومن ثم لا توفر هذه المعلومات ميزة التفوق على المنافسين.

هـ- تتفق جميع المؤسسات الاقتصادية محل المقارنة، أن نظم المعلومات في هذه المؤسسات تستخدم في صنع واتخاذ القرارات، وأن مخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية تساهم في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و- تتفق جميع المؤسسات الاقتصادية محل المقارنة، أن مخرجات نظم المعلومات في هذه المؤسسات تستخدم في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية، حيث تساهم في تحقيق الجودة، وزيادة الكفاءة، وخلق الإبداع، وزيادة سرعة الاستجابة للعملاء.

ز- تتفق جميع المؤسسات الاقتصادية محل المقارنة، على أن ضعف الإمكانيات المالية، وضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية المناسبة لتطوير نظم المعلومات، وضيق الوقت لتصميم وتطوير هذه النظم لا تمثل عموماً صعوبات تحد من استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في هذه المؤسسات.

ح- من بين أهم الصعوبات التي تحد من استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات المالية، الخوف من تسرب المعلومات لعدم توفر عنصر الأمان في هذه النظم.



8- فيما يتعلق بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى إلى البيانات العامة توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعزى لمتغير مكان العمل (أدارة رئيسية، فرع مؤسسة).

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعزى لمتغير نوع المؤسسة (عامة، خاصة) ولصالح المؤسسات الخاصة.

د- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعزى لمتغير الوظيفة (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس قسم، إداري) ولصالح وظيفة إداري.

هـ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعزى لمتغير السن (أقل من 30 سنة، من 30-50 سنوات، أكبر من 50 سنوات).

و- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي).

ز- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكبر من 10 سنوات).



## ثالثا- الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وحتى ترتقي المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها بنشاطها إلى مستوى أفضل، يزيد من كفاءتها وفعاليتها، هناك مجموعة من الجهود التي ينبغي القيام بها، لتفعيل الاستفادة من نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات الإستراتيجية، ودعم القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هذه الجهود نتقدمها في شكل مجموعة من التوصيات والاقتراحات كما يلي:

**1-** تطوير أنظمة التسيير في المؤسسات الاقتصادية والعمل بمبادئ وأسس التسيير الاستراتيجي ومن ثم الإسراع في وضع إستراتيجية رسمية ومكتوبة ومحددة في جميع مراحلها ومكوناتها، وكذلك دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية الخاصة بهذه المؤسسات، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية وإضافة أقسام وإدارات خاصة بأنظمة البحث والتطوير، بالإضافة إلى دراسة البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار البديل الذي يتوافق وبيئة هذه المؤسسات، مع وضع نظام للتقييم الفعال يعكس الصورة الحقيقية لما يحدث وما سيتحقق مستقبلا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**2-** تأكيد أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية كمتغير مهم في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وكذا تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية، وبالتالي ضرورة إهتمام المؤسسات الاقتصادية بعنصر المعلومات وأنظمتها، وإنشاء أقسام متخصصة لها من خلال تطوير الهياكل التنظيمية لنظم المعلومات والعمل على إيجاد خطط واضحة ودقيقة لعملها.

**3-** ضرورة الزيادة من كفاءة نظم المعلومات من خلال تحديث مكوناتها (معدات، برمجيات، قواعد بيانات، أفراد، إجراءات وغيرها) وهذا بصورة مستمرة من أجل توفير معلومات إستراتيجية تساعد في تحديد أهداف وإستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية، وضمان جودة المعلومات وتحقيق فعالية هذه النظم.

**4-** ضرورة إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات، والعمل على تعزيز الاستفادة من هذه التطبيقات من خلال تبني رؤية إستراتيجية واضحة في تصميم وبناء نظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية.

**5-** ضرورة بذل جهود متواصلة ومكثفة من طرف الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية، لدعم وتعزيز وإثراء دور نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، وخلق بيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الأداء المتميز، واتخاذ قرارات إستراتيجية رشيدة وفعالة، وتدعم القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.



**6-** ضرورة إشراك العاملين في التسيير وخلق جو من التعاون بين المسؤولين والعاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهذا لمعرفة احتياجات متخذي القرارات في المؤسسة من المعلومات، وكذا عقد لقاءات واجتماعات دورية، وتفعيل قنوات الاتصال وتوسيعها.

**7-** ضرورة إجراء دورات تدريبية وتكوينية لمستخدمي نظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية، والاهتمام بالبيئة التكنولوجية لبقاء المؤسسات على إطلاع على التطورات الحديثة وعلى كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات، مع توفير الخبرات اللازمة لتحقيق ذلك.

**8-** ضرورة إدراك الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية، لأهمية التطوير التنظيمي كوسيلة أساسية لضمان نجاح المؤسسات في الوقت الحالي وفي المستقبل، ويتم هذا التطوير من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية العامة والخاصة، وهذا من أجل معرفة الأقسام والإدارات التي يجب أن يتم فيها التغيير بهدف التطوير.

**9-** ضرورة إهتمام المؤسسات الاقتصادية بدراسة وتحليل المؤسسات المنافسة، والعمل على توفير معلومات خاصة بهم، تساعد على معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ومتابعة استراتيجياتهم، من أجل التميز والتفوق عنهم، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال اكتسابهم نظم معلومات إستراتيجية ذات كفاءة وفعالية.

**10-** ضرورة الاهتمام بأمن المعلومات خاصة في المؤسسات المالية، من أجل منع أي إختراق غير مشروع من داخل وخارج هذه المؤسسات، وهذا من خلال استخدام أنظمة الحماية الحديثة والمتطورة، ومن خلال مواكبة التكنولوجيا المتطورة في ذلك.



#### رابعاً- آفاق الدراسة:

موضوع فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية واسع ومتشعب بحكم تعدد عناصر ومتغيرات هذا الموضوع، ومن ثم نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع وتحتاج إلى تعميق أكثر نقترحها في شكل عناوين مثل:

- 1- أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.
- 2- مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في الرقابة على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.
- 3- مقومات ومعوقات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
- 4- معايير ومؤشرات قياس جودة وفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
- 5- التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإستراتيجية وتأثيره على جودة القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
- 6- مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
- 7- إشكالية تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
- 8- دراسة تأثير حجم المؤسسة الاقتصادية على فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية (دراسة مقارنة).
- 9- أثر الاستثمار في نظم المعلومات الإستراتيجية على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- 10- تأثير تكنولوجيا المعلومات على فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.





---

# قائمة المراجع

---

## المراجع باللغة العربية:

1. أبو بكر مصطفى محمود، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
2. أبو بكر مصطفى محمود، مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
3. أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. أبو دية سعد، عملية اتخاذ القرارات، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1990.
5. أبو علفة عصام الدين أمين، التسويق (المبادئ والاستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. أبو قحف عبد السلام، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
7. أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
8. أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
9. أبو قحف عبد السلام، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
10. أبو قحف عبد السلام، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
11. أبو الخير كمال حمدي، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994.
12. إدريس ثابت عبد الرحمان، مرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002.
13. الأزهرى محي الدين، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1979.
14. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997.
15. أيوب نادية حبيب، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
16. أموسكوف ستفن، سيمكن مارك ج، نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات (مفاهيم وتطبيقات)، ترجمة كمال الدين سعيد وآخرون، دار المريح للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
17. الأفندي عبلة، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية (دراسة ميدانية)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1994/1995.
18. بدر حامد أحمد رمضان، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994.
19. البكري سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
20. البكري سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.



21. البكري سونيا محمد، سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
22. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
23. بلوط حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
24. بن عابد علي، البليش بلحسين، القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
25. جبة طارق رشدي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
26. جودة محفوظ وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2004.
27. الدهراوي كمال الدين مصطفى، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
28. الدهراوي كمال الدين مصطفى، محمد سمير كمال، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.
29. الهادي محمد محمد، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1993.
30. الهادي محمد محمد، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1989.
31. الهواري سيد، الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996.
32. هيكل عبد العزيز فهمي، الكمبيوتر وإدارة الأعمال، دار الراتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1985.
33. الهيتي خالد عبد الرحمان، التنظيم الصناعي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
34. هل شارلز، جونز جارث، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
35. وهيلين توماس وهنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
36. زويلف مهدي حسن، القيروني محمد قاسم، المفاهيم الحديثة في الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 1997.
37. زويلف مهدي، العضائيلة علي، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 1999.
38. الزغبى حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
39. حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.



40. حلمي يحي مصطفى، أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
41. الحناوي محمد صالح وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
42. حنفي عبد الغفار، رسمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
43. حنفي عبد الغفار، أبو قحف عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993.
44. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، 2000.
45. الحسينية سليم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الاردن، 1998.
46. الحسينية سليم، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الاردن، 2006.
47. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، عمّان، الاردن، 2006.
48. حريم حسين، حداد شفيق وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الاردن، 1998.
49. حسن أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
50. حسن حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
51. الطائي محمد عبد الحسين، الخفاجي نعمة عباس خضير، نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة الاستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، الاردن، 2009.
52. الطائي محمد عبد الحسين آل فرج، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، الأردن، 2005.
53. ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، الاردن، 1998.
54. ياسين سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر، عمّان، الاردن، 2000.
55. ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 1988.
56. ياغي محمد عبد الفتاح، خاشفجي هاني يونس، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 1989.



57. كورتيس جراهام، ترجمة علي علي يوسف، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار خوارزم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
58. الكيلاني عثمان وآخرون، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
59. الكردي منال محمد، العيد جلال إبراهيم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2001.
60. ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
61. ماهر أحمد وآخرون، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 – 2002.
62. مبارك صلاح الدين عبد المنعم، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
63. محمود منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
64. محمود خيضر كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2003.
65. المنصور كاسر نصر، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.
66. منصور علي محمد، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
67. مسلم علي عبد الهادي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون ذكر تاريخ النشر.
68. مسلم علي عبد الهادي، البكري سونيا محمد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1995.
69. مصطفى فارق، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1993.
70. مشرقى حسن علي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1997.
71. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 21)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
72. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
73. النجار فريد راغب، إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا، دار الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997.
74. النجار فريد راغب، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.



75. نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
76. نور برهان محمد، إبراهيم غراب، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، الاردن، 1998.
77. السالمي علاء عبد الرزاق، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
78. السالمي علاء عبد الرزاق، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999.
79. السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
80. السيد إسماعيل محمد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، مصر، دون ذكر تاريخ النشر.
81. سلطان تركي إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
82. سلطان تركي إبراهيم، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون ذكر سنة النشر.
83. سليمان حنفي محمود، الإدارة منهج شامل، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1980.
84. سلمان سامي تيسير، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، مركز الأفكار العالمية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1998.
85. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
86. سعيد نضال محمد، القيادة الإدارية (المفاهيم والأساليب)، دون ذكر دار النشر، بغداد، العراق، 1977.
87. العاني مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
88. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 - 2003.
89. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
90. عاشور يوسف حسين، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 1995.
91. عبوي زيد منير، هشام سامي محمد، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2006.
92. عبيدات سليمان خالد، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الاردن، 1997.
93. عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.



94. عبد الله عقيل جاسم، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 1999.
95. عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، ط09، مؤسسة الإعلان المتحدة، القاهرة، مصر، 1999.
96. عبد اللطيف ناصر نور الدين، مصطفى محمود مراد، المحاسبة والتكنولوجيا المعلومات، دون ذكر دار النشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
97. العزاوي وصال نجيب، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العراق، 2001.
98. علي أحمد حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
99. العمري غسان عيسى، السمرائي سلوى أمين، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2008.
100. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي و دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2004.
101. عدون ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
102. عدون ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
103. عواملة نائل عبد الحفيظ، تطوير المنظمات (المفاهيم الأساليب والهيكل)، مركز احمد ياسين للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1995.
104. عطية هاشم احمد، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
105. عوض محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
106. الفيومي محمد، مقدمة في الحاسبات الالكترونية وتطبيقاتها في النظم المحاسبية، مؤسسة شهاب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1992.
107. الفيومي محمد، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية مدخل النظم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
108. الفيومي محمد، حسين احمد، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون ذكر سنة النشر.
109. فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
110. الصباغ عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998.



111. الصباغ عماد عبد الوهاب، الحاسوب في إدارة الأعمال، أنظمة، تطبيقات وإدارة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
112. الصحن محمد فريد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
113. الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 – 2002.
114. الصحن محمد فريد، السيد إسماعيل، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
115. القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002.
116. قنديلجي عامر، السمرائي إيمان، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دون ذكر دار النشر، بغداد، العراق، 1988.
117. شاهين شريف كامل، نظم المعلومات الإدارية للمكاتب ومراكز المعلومات (مفاهيم وتطبيقات)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
118. شاويش مصطفى، الإدارة (مفاهيم، وظائف، تطبيقات)، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن، 1993.
119. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
120. شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيج، دار مكتبة الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2000.
121. شحاتة احمد بسيوني وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين والبنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر سنة النشر.
122. الشماع خليل، حمود خضير كاضم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
123. الشربيني الهاللي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2006.
124. شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
125. الشراوي علي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
126. غراب كامل السيد، حجازي فادية محمد، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي)، جامعة الملك سعود، الرياض، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
127. توفيق عبد الرحمان، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر.
128. خليل نبيل مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد- تنفيذ- مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
129. خليل مرسي نبيل، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.





130. خليل نبيل مرسي، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
131. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
132. خشبة محمد السعيد، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، بدون ذكر دار النشر، مصر، 1987.
- أطروحات دكتوراه:
133. أعراف عبد الغفار عمر، إدارة المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، المعهد العالي للدراسات الدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004.
134. إسماعيل منصور محمد، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة البصرة، العراق، 1997.
135. ديلفن صالح محمد، دور القيادة ومخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في التميز المنظمي، دراسة ميدانية لعينة من منظمات محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2009.
136. النجار فايزة جمعة، أثر نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية المنشأة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
137. العبيدي رائد عبد الخالق، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1998.
138. فرحان عبد الرحمن أحمد ناجي، دور نظم المعلومات في ترشيد قرارات الموارد البشرية دراسة نظرية وتطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر 2008.
139. فيصل محمد القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة، 2010.
140. الرابعة فاطمة علي، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
141. الروسان محمود، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري (دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين العاملين في شركات الأدوية الأردنية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1997.



142. غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
143. غزالي عمر، دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات (حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
- ملتقيات ومجلات:
144. أيوب نادية حبيب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، عدد 1، مجلد 8، الرياض، 1996.
145. الأعرجي عاصم محمد حسين، إتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1993.
146. بوهزة محمد، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005.
147. بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل 2009.
148. داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.
149. درمان سليمان صادق، دور خصائص المعلومات الإستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي، بحث مقدم إلى المؤتمر 17 لجمعية المكاتب المتخصصة، فرع الخليج العربي، مسقط، 8-10 مارس 2011.
150. واثق العبادي، تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 26، عدد 01، الأردن، 2003.
151. حديد رتيبة، حديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
152. الطراونة محمد أحمد، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الاردن، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، مجلد 29، العدد 1، الجامعة الأردنية، الاردن، 2002.



153. يحضية سملاي، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004.
154. كرومي سعيد، ستي أحمد عمر، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة، وإقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 09-10 نوفمبر 2010.
155. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات (الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
156. المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، الكويت، 2003.
157. معراج هوارى، عدون ناصر دادي، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، 2005.
158. مصطفى أحمد سيد، إعادة البناء كمدخل تنافسي، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، سبتمبر 1996.
159. ناديا حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.
160. نينو ماركو ابراهيم، أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال، مجلة إريد للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد الأول، الأردن، 2001.
161. عبد الله رائد عبد الخالق، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدهد، العدد 10، بغداد، العراق، 1999.
162. العلي عبد الستار، يوثيل إميل عقيل، نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف، مجلة الإدارة العامة، مجلد 38، عدد 02، الأردن، 1998.
163. عماد الصباغ، نظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، للعلوم الإدارية المجلد (11)، العدد 02، الرياض، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.



164. عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 14، العدد 01، غزة، فلسطين، 2006.
165. الساعد رشاد محمد، حريم حسين محمود، علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة (بحث ميداني على قطاعات الصناعات الدوائية بالأردن)، المجلة الأردنية، مجلد 08 عدد 01، مجموعة 14، الأردن، 2004.
166. السلمي علي، إدارة التنافسية مدخل منظومي، المؤتمر السنوي الثامن، مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الجمعية العربية للإدارة، الإسماعيلية، مصر، 06-08-2005.
167. الصادق علي توفيق، المنافسة في ظل العولمة القضايا والمضامين، سلسلة بحوث لمعهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، العدد 05، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، أكتوبر 1999.
168. رائد عبد الخالق عبد الله، دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار، مجلة الهدهد، العدد 09، بغداد، العراق، 1999.
169. ربيع حامد، نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 11، بغداد، العراق، 1987.
170. رويح كمال، دراسة عن مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد 2، 2004.
171. رزيق كمال، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
172. شاكر الخشالي وحي الدين القطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)، المجلة الأردنية، عدد 01، الأردن، 2007.
173. الشيخ فؤاد نجيب، بدر فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، مجلة الإدارة العامة، مجلد 44، العدد 03، الأردن، 2004.
174. غراب كامل السيد، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.

### المراجع باللغة الأجنبية:

175. GENEVIEVE LACONO, *Gestion Des Ressources Humaines*, Casbas, Alger, 2000.



176. HELFER P, KALIKA M ET ORONI J, **Management (Strategie et Organisation)**, Vubert, 3ème éd, Paris, 2000.
177. JOHNSON G., H. SCHOLLES, **Management Strategic**, Publi-Union, Paris, 2000.
178. LIONNEL C et GERARD.V, **Audit et Controle Interne (Aspects Financiers, Operation et Strategiques)**, 4ème édition, Dalloze, Paris, 1992.
179. MARTINET A.C., **Stratégie**, ed : Verbvert, Paris, 1983.
180. NOUR KHELIFATI, **Introduction à l'Organisation et au Diagnostic d'Entreprise**, Edition BERTI, Alger, 1988, P53.
181. PORTER MICHAEL, **Competitive Advantage of Nations**, The Free Press, Newyork, 1990.
182. THEITART R.A., **La Strategie d'Entreprise**, ed : Ediscience, Paris, 1993.
183. THIBAUT J.P, **le Diagnostic d'Entreprise Guide Pratique**, Edition SEDIFOR, Paris, 1989.
184. THOMSON. A. And STRICKLAND. A. **Stiategic Management**, Irwin, McGraw-Hill, Boston, USA, 1998.
185. Catherine Lesmard et Sylvie Verbrugghe, **Organisation et Gestion de l'entreprise**, 2émi édition, Dumod paris, 1995 .
186. Sauders. D.H, **l'informatique un instrument de la gestion**, MC Graw-Hill editeurs Quebec, 1980.
187. Villan Jaque, **L'information dans l'entreprise japonaise**, congrès 18 ADBS ANRT, paris,1989.
188. Jean Gerbier, **Organisation & fonctionnement de l'entreprise**, Edition Tec DOC – La Voisier, Paris, 1993.
189. Robert Reix, **Système d'information et mangement des Organisation**, édition Vuibert- gestion, Paris, 2002.
190. William king, ching, chang jerry, **Measuring the performance of information system (Afunctional score card)**, journal of management information systems, (2005).
191. Robert Reix, **Traitement des information**, édition foncher, Paris, 1980.
192. BRESSY(G) et KONKUYT (C), **Economie d'entreprise**, Edition DALLOZ, Paris, 1995.
193. Jean Louis Peaucelle, **Systèmes, d'information (le Point de Vues des gestionnaires)**, édition economico, France, 1994.



194. Vassilis Serafeimidis and Smithson Steve, **Rethinking the Approches to Information Systems Investment Evaluation, working paper series**, Department of information systems london,school of Economics 2003.
195. RIVARD (S) et TALBOT (J), **des développement de Système d'information (méthode et Outil)**, Presse université du Québec, Canada, 1993.
196. Brundley Clare and Ritchi Bob, **the Information Risk Conundrum (Marketing Intelligence and Planning)** ,London, 2001.
197. Ashcroft Maggie, **The Impact of Information Use on Decision Making by Physiotherapists**, MCB university –U K,VOL 19,N03,1998.
198. Margret Kinnell and Bouchet Marie and Hopkins Tracy and Maknight Cliff, **The Impact of Information Use on Decision Making in the Pharmaceutical Industry**, library Management, Vol 19,N03,MCB university,1998.
199. Abell Angella and Winterman Vivienne and Smith Christine, **Impact of Imformation on Decision Making in Government Departments**, MCB university – UK, library Management,Vol 19,N2, 1998.
200. Bill François, **intelligence artificielle et le bon sens**, édition, Masson, Paris, 1991.
201. Philippe Kotler, **Marketing Management**, 6<sup>ème</sup> EDIT, PUBLI UNION, 1991.
202. Roger Percerou, **Entreprise (Gestion Et Compétitivité)**, Economica, 1984.
203. World Economic Forum, **The Global Compétitivités Report**,1997.
204. Michael Enright. J, **The Globalization of Competition and The Localization of Cometition (polices toward regional clustering)**, London, Macmillan, Forthcoming, 1999.
205. Alan Courtois & Maurice Pillet & Chantal Martin, **Gestion de production**, Editons d'organisation, Paris, 1992.
206. Higgins James M, Vincze Julian W, **Strategic Management (Text And Cases)**, 4<sup>Th</sup> Ed, Saunders College Publishing, USA, 1989.
207. Ding man Lester A, **Strategic Management (concepts, Decision, Cases)**, 2<sup>end</sup> Ed, Irwin, Inc, Boston, 1990.
208. Michael Porter, **Competitive Advantage creating and Sustaining Superior Performance**, New York, 1985.
209. Fahey Iain, **The strategic Planning Management**, Reader/ Prentice– Hall, Inc, New Jersey, 1989.
210. Galliers. R.D, Ledner, D.E, and Baker. BSH, **Strategic Information management**, Second ed, Great Brittan, 1999.



211. Ken Peffers Charbs, Gengler Tiwre Tiananmen, **Extending critical success factors Methodology to facilitate broadly participative Information system planning**, Journal of Mis, vol 20, N10, 2003.
212. Earl M.J, **Experiences in Strategies Information Systems Planning**, Mis Quarterly, Val. 17, N=°1, 1993.
213. Schulthiss Robert, Sumner Mary, **Management Information systems**, Richard. B, Irwin, Inc, 1995.
214. Laud on and Laud on , **Management Information Systems**, 7<sup>th</sup>.ed, Pearson Education, Inc, India, 2005.
215. Simon H, A, **Administration et processus de décisions**, édition Economica, paris, 1983.
216. Ross Joel,E, **Management by Information Système** ,N. Jersey Englewcose Gliff's, Printice -Hall, Inc, 1970.
217. Elbing Alver, **Behavioral decisions in organizations**, USA Scott, Foresman and company, 1978.
218. Stoner J, A,Elal, **Management**, 6<sup>th</sup>,Ed, printice-Hall, New-Delhi, 1996.
219. Lucas Henry. G, **Information system concept for Management**, Graw - Hill Book co, N,Y, 1978.
220. Abdallah BOUGHABA, **Analyse et Evaluation de Projets**,
221. BERTI Edition, Paris, 1998, P127.
222. Maria Agnes Morsain, **dictionnaire du management stratégique**, édition belinsup, Paris , 2000.
223. P. Helfer, M. Kalika et J. Oroni, **Management (stratégie et organisation)**, 3<sup>ème</sup> éd, Verbert, Paris, 2000.
224. Kamel Hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprises**, selem, cheraga, Alger, 2002.
225. Strategor, **Politique générale de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> édition,
226. dunod, Paris, 1997.
227. G. Koenig, **Management stratégique**, éd. Nathan, Paris, 1996.
228. Lucy,T, **Management information system**, 4<sup>th</sup> .Ed, printed by Guerincey press, co.ltd, 1991.
229. Thompson.Jhon, **L, strategic management laurenssand change**, 3<sup>Th</sup> ed, international Inc, New York, 1999.
230. Charles Hermann, **Decision structure and process influence of foreign policy**, Beverly Hills, calif: saq publication, 1978.



231. Glueck, w, f and jauch, l, R, **Business policy and strategic management**, 4th, ED, N,y, Mc Graw – Hill international Book, coinc, 1979 .
232. Philippe Boumard, Jean André Benvenuté, **Compétitivité et Systèmes d'information**, Dunod, France, 1998.
233. Pascal Vidal et Autres, **Systèmes d'Information Organisation**, Pearson Education, France.
234. Ait El Hadj.S, **L'entreprise face à la mutation technologique**, Edition Organisation, Paris, 1993.
235. Pateyron. E, **Le Management Stratégique de l'Information**, Edition Economica, Paris, 1994.
236. Humbert Lesca, **ville stratégique– la méthode. L. E. Scanning**, Editions Ems, Paris, 2003.
237. B. Martinet et J. M. Ribaut, **Le Management des Technologies**, édition Organisation, Parise, 1991.
238. Pateyron. E, **La Veille Stratégique**, Edition Economica, Paris.
239. Thietart. R, **La Stratégie d'Enterprise**, McGraw–Hill édition, 1991.
240. Revelli .C, **Intelligence Stratégique sur Internet**, descieim édition Dunod, Paris, 2000.
241. Boseman Clenn and Phatak Arvind, **Stratigic management**, text cases 2nd ed, New York, 1989.
242. Hodyetts. R and luthans. F, **International Management (culture, strategy, and behavior)**, 4<sup>th</sup>, Irwin ,Mc grow–hill, bastion , 2000.
243. Hunger.J. David, wheelen Thomas.L, **Strategic management business policy**, 7<sup>th</sup> Edition ,New York ,prentice Hall, International Inc, 1998.

مواقع الانترنت:

244. [http:// www.novapdf.com](http://www.novapdf.com) , (16/07/2011).
245. [http:// www.ameinfo.com/arabic/Detailed](http://www.ameinfo.com/arabic/Detailed), (17/03/2011).
246. <http://www.ao-academy.org/docs/index.php08>, (10/08/2011)
247. [http:// www.emarketing.hr](http://www.emarketing.hr), (14/07/2011)
248. [http:// www.ao-academy.Org/docs/index](http://www.ao-academy.Org/docs/index), (19/08/2011).





---

# قائمة الملاحق

---

الملحق رقم 01: استثمار الاستبيان

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استثمار الاستبيان

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم الكريم وبعد:  
يقوم الباحث بإعداد دراسة حول: فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات  
ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة  
دكتوراه في العلوم التجارية بجامعة المسيلة.

ولأن آرائكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة لإثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين يديكم  
استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة مع الرجاء من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بتعبئتها بكل  
مصادقية، هذا ونعدكم بالمحافظة على السرية التامة للمعلومات، وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث  
العلمي فقط، آملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا، مع خالص  
الامتنان لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق احتراما وتقديرا ؛ ؛

الباحث: حسان بويعاية

الهاتف: 0668051011



## معلومات عامة:

- 1- اسم المؤسسة: .....
- 2- نوع المؤسسة ( ) أ- عامة ( ) ب- خاصة ( )
- 3- نوع القطاع الذي تعمل فيه: أ- بنوك ( ) ب- تأمين ( ) ج- خدمات ( ) د- صناعة ( )
- 4- مكان العمل: أ- إدارة رئيسية ( ) ب- فرع مؤسسة ( )
- 5- الوظيفة: أ- مدير مؤسسة ( ) ب- نائب مدير ( ) ج- رئيس مصلحة ( ) د- رئيس قسم ( ) هـ- إداري ( )
- 6- الجنس: أ- ذكر ( ) ب- أنثى ( )
- 7- السن: أ- أقل من 30 سنة ( ) ب- من 30 إلى 50 سنة ( ) ج- أكبر من 50 سنة
- 8- المستوى التعليمي: أ- ابتدائي ( ) ب- متوسط ( ) ج- ثانوي ( ) د- جامعي ( )
- 9- إجمالي سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات ( ) من 05 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

## عبارات الاستبيان:

## 1- واقع الإستراتيجية في المؤسسة:

| العبارة                                                                                                                          | أتفق تماماً | أوافق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-----------|---------|----------------|
| 1- للمؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء المؤسسة.                                             |             |       |           |         |                |
| 2- للمؤسسة وأهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة.                                        |             |       |           |         |                |
| 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.                               |             |       |           |         |                |
| 4- الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف المؤسسة وفق مطالب البيئة المحيطة.                              |             |       |           |         |                |
| 5- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية.                             |             |       |           |         |                |
| 6- تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية.                   |             |       |           |         |                |
| 7- تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها وبما لا يتعارض مع أهداف مواردها البشرية. |             |       |           |         |                |
| 8- للمؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديها                                                                             |             |       |           |         |                |



|  |  |  |  |  |                                                                                                                             |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | الإمكانات اللازمة لذلك.                                                                                                     |
|  |  |  |  |  | 9- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها) |
|  |  |  |  |  | 10- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها)  |
|  |  |  |  |  | 11- للمؤسسة إستراتيجية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.     |
|  |  |  |  |  | 12- تراعي المؤسسة عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي.                    |
|  |  |  |  |  | 13- تقوم المؤسسة بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجية تحقق أهدافها المرسومة.          |

## 2- متطلبات وخصائص المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات الإدارة:

| العبارة                                                                                                                  | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق تماماً |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|----------------|
| 14- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية. |             |      |           |                |
| 15- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.                                     |             |      |           |                |
| 16- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة.                                       |             |      |           |                |
| 17- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.                                       |             |      |           |                |
| 18- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تتميز بخاصية الملاءمة.                                            |             |      |           |                |
| 19- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تمتاز بدرجة عالية من المصداقية.                                   |             |      |           |                |
| 20- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة معلومات تمتاز بخاصية المرونة.                                             |             |      |           |                |
| 21- تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة في الوقت المناسب.                           |             |      |           |                |



|  |  |  |  |  |                                                                                                                       |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 22- تتوفر للمعلومات الإستراتيجية الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل المؤسسة أو خارجها.           |
|  |  |  |  |  | 23- تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة لمتخذي القرارات في المؤسسة في الوقت المناسب.                                   |
|  |  |  |  |  | 24- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية.                     |
|  |  |  |  |  | 25- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معلومات متميزة تمنح للمؤسسة ميزة التفوق على المنافسين.                            |
|  |  |  |  |  | 26- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.                                 |
|  |  |  |  |  | 27- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات تساعد المؤسسة على متابعة استراتيجيات المؤسسات المنافسة.           |
|  |  |  |  |  | 28- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات تساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين. |
|  |  |  |  |  | 29- تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المؤسسة على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.   |

## 3- استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة:

| العبارة                                                                                                  | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق تماماً |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|----------------|
| 30- مخرجات نظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في المؤسسة.               |             |      |           |                |
| 31- توفر نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة السرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض صنع القرارات. |             |      |           |                |
| 32- تقسم نظم المعلومات في المؤسسة المعلومات المطلوبة بطريقة تنسجم ومتطلبات القرارات المراد صنعها.        |             |      |           |                |
| 33- تلبي المعلومات التي توفرها نظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات.         |             |      |           |                |
| 34- يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمستوي معرفي وبخبرات تتناسب مع المهام المطلوبة منهم.          |             |      |           |                |
| 35- العاملون في المؤسسة قادرين على التكيف مع التطورات الحديثة في                                         |             |      |           |                |



|  |  |  |  |  |                                                                                                                         |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | نظم المعلومات.                                                                                                          |
|  |  |  |  |  | 36- يتمتع مستخدمو نظم المعلومات في المؤسسة بمعرفة تامة لاحتياجات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسة.                 |
|  |  |  |  |  | 37- تعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة عاملا هاما في تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.            |
|  |  |  |  |  | 38- تمكن تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسة من ابتكار منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.                        |
|  |  |  |  |  | 39- تسهم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة في الرفع من درجة ولاء ورضا العملاء.                                             |
|  |  |  |  |  | 40- تساعد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في المؤسسة على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.                                    |
|  |  |  |  |  | 41- توفر البرمجيات المستخدمة في المؤسسة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في المستويات المختلفة.          |
|  |  |  |  |  | 42- الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة ذات كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع البيانات والمعلومات.               |
|  |  |  |  |  | 43- الاجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع طبيعة نشاط وعمل المؤسسة.                                          |
|  |  |  |  |  | 44- تمتاز طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو إلغاء أو استرجاع البيانات والمعلومات. |
|  |  |  |  |  | 45- تتسم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة بسهولة التفاعل والتعامل معها.                                               |
|  |  |  |  |  | 46- يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على سياسات وأنظمة المؤسسة وكذا على تخفيض التكاليف على المدى البعيد.                 |
|  |  |  |  |  | 47- يؤثر الاستثمار في نظم المعلومات على تحسين أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسة.                                        |
|  |  |  |  |  | 48- توفر نظم المعلومات معايير ومؤشرات تساعد إدارة المؤسسة من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.               |



## 4- مساهمة المعلومات الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية:

| العبرة                                                                                                                         | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق تماماً | لا أتفق |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|----------------|---------|
| 49- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي.                                                     |             |      |           |                |         |
| 50- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.                                               |             |      |           |                |         |
| 51- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.                                          |             |      |           |                |         |
| 52- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة في عملية الرقابة على الإستراتيجية.                                                |             |      |           |                |         |
| 53- تساهم المعلومات الإستراتيجية في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.                                  |             |      |           |                |         |
| 54- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف العملاء.                                                    |             |      |           |                |         |
| 55- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف الموردين.                                                   |             |      |           |                |         |
| 56- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.                                                  |             |      |           |                |         |
| 57- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية.                  |             |      |           |                |         |
| 58- تساهم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.                        |             |      |           |                |         |
| 59- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع المؤسسة.                                             |             |      |           |                |         |
| 60- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية للمؤسسة.                                            |             |      |           |                |         |
| 61- تساهم المعلومات الإستراتيجية في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية. |             |      |           |                |         |
| 62- تساهم المعلومات الإستراتيجية في توجيه وتخصيص موارد المؤسسة                                                                 |             |      |           |                |         |



|  |  |  |  |  |                                                                                    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | نحو التركيز على التوسع في أسواقها.                                                 |
|  |  |  |  |  | 63- تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة حجم الحصة السوقية للمؤسسة.               |
|  |  |  |  |  | 64- تساهم المعلومات الإستراتيجية في زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة. |

5- استخدام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية:

5-1- الجودة:

| العبرة                                                                                                                  | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق تماماً |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|----------------|
| 65- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء. |             |      |           |                |
| 66- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.                            |             |      |           |                |
| 67- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.            |             |      |           |                |
| 68- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.                   |             |      |           |                |
| 69- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب.                       |             |      |           |                |

5-2- الكفاءة:

| العبرة                                                                                                                | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق تماماً |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|----------------|
| 70- الاهتمام بنظم المعلومات الاستراتيجية يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة. |             |      |           |                |
| 71- تعمل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.                          |             |      |           |                |
| 72- تمتاز نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة بالقدرة على إنجاز العمليات وتوفير معلومات إستراتيجية للمؤسسات والعملاء.  |             |      |           |                |
| 73- تساهم نظم المعلومات على تمييز منتجات وخدمات المؤسسة المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى.    |             |      |           |                |
| 74- تساعد نظم المعلومات المؤسسة على تبني كل الطرق والأساليب                                                           |             |      |           |                |





|  |  |  |  |  |                                                                                                  |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.                                               |
|  |  |  |  |  | 75- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المختلفة. |

## 5-3- الإبداع:

| العبارة                                                                                                                               | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق تماماً | لا أتفق |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|----------------|---------|
| 76- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.                                                         |             |      |           |                |         |
| 77- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة تطوير وتنوع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين.           |             |      |           |                |         |
| 78- تساعد نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تسهيل عمليات البحث والتطوير.                                                         |             |      |           |                |         |
| 79- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية. |             |      |           |                |         |
| 80- تعد نظم المعلومات عاملاً مساعداً وفعالاً في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية في المؤسسة.                                     |             |      |           |                |         |
| 81- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على توسيع آفاق التحديث والتجديد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات.                    |             |      |           |                |         |

## 5-4- الاستجابة للعملاء:

| العبارة                                                                                                                    | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق تماماً | لا أتفق |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|----------------|---------|
| 82- تتيح نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.                 |             |      |           |                |         |
| 83- تساعد نظم المعلومات المستخدمة على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة.   |             |      |           |                |         |
| 84- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.  |             |      |           |                |         |
| 85- تساهم نظم المعلومات المستخدمة على تركيز اهتمامها على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة |             |      |           |                |         |



|  |  |  |  |  |                                                                                       |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | تحاكي توقعاتهم.                                                                       |
|  |  |  |  |  | 86- تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء. |

## 6- صعوبات استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة:

| العبارة                                                                               | أتفق<br>تماما | أتفق | غير<br>متأكد | لا<br>أتفق | لا أتفق<br>تماما |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|--------------|------------|------------------|
| 87- صعوبة تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية.                                           |               |      |              |            |                  |
| 88- ضيق الوقت لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.                                      |               |      |              |            |                  |
| 89- قلة الإمكانيات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة لنظم المعلومات الإستراتيجية. |               |      |              |            |                  |
| 90- ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لصيانة وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.          |               |      |              |            |                  |
| 91- تكلفة تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية مرتفعة.                                    |               |      |              |            |                  |
| 92- ضعف دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات الإستراتيجية.                               |               |      |              |            |                  |
| 93- ضعف كفاءة مستخدمي نظم المعلومات الإستراتيجية.                                     |               |      |              |            |                  |
| 94- ضعف الاهتمام بمخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية.                                  |               |      |              |            |                  |
| 95- الخوف من تسرب معلومات نظم المعلومات الإستراتيجية لعدم توفر عنصر الأمان فيه.       |               |      |              |            |                  |
| 96- صعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من معلومات إستراتيجية.                   |               |      |              |            |                  |

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله خيرا



## الملحق رقم 02: توزيع المؤسسات عينة الدراسة

| الرقم | اسم المؤسسة                                            | القطاع  | نوع المؤسسة | مسترجعة | مسلمة | ضائعة |
|-------|--------------------------------------------------------|---------|-------------|---------|-------|-------|
| 01    | البنك الوطني الجزائري                                  | بنوك    | عامة        | 06      | 10    | 04    |
| 02    | القرض الشعبي الجزائري                                  | بنوك    | عامة        | 09      | 10    | 01    |
| 03    | الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط                       | بنوك    | عامة        | 06      | 10    | 04    |
| 04    | بنك التنمية المحلية                                    | بنوك    | عامة        | 05      | 10    | 05    |
| 05    | بنك الفلاحة والتنمية الريفية                           | بنوك    | عامة        | 10      | 10    | 00    |
| 06    | بنك الجزائر الخارجي                                    | بنوك    | عامة        | 10      | 10    | 00    |
| 07    | الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي                         | تأمينات | عامة        | 10      | 10    | 00    |
| 08    | الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين                | تأمينات | عامة        | 06      | 06    | 00    |
| 09    | الجزائرية للتأمينات                                    | تأمينات | عامة        | 07      | 08    | 01    |
| 10    | الشركة الجزائرية للتأمينات                             | تأمينات | عامة        | 05      | 06    | 01    |
| 11    | الشركة الجزائرية للتأمين الشامل                        | تأمينات | عامة        | 04      | 06    | 02    |
| 12    | العامة للتأمينات المتوسطة                              | تأمينات | خاصة        | 04      | 04    | 00    |
| 13    | الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين                  | تأمينات | خاصة        | 04      | 04    | 00    |
| 14    | سلامة للتأمينات الجزائر                                | تأمينات | خاصة        | 03      | 04    | 01    |
| 15    | اليانس للتأمين الجزائر                                 | تأمينات | خاصة        | 04      | 04    | 00    |
| 16    | ترست للتأمينات الجزائر                                 | تأمينات | خاصة        | 04      | 04    | 00    |
| 17    | مؤسسة بريد الجزائر                                     | خدمات   | عامة        | 10      | 10    | 00    |
| 18    | مؤسسة اتصالات الجزائر                                  | خدمات   | عامة        | 09      | 10    | 01    |
| 19    | تعاونية الحبوب والبقول الجافة                          | خدمات   | عامة        | 08      | 10    | 02    |
| 20    | المؤسسة الوطنية للرقابة التقنية للبناء                 | خدمات   | عامة        | 05      | 06    | 01    |
| 21    | الجزائرية للسياحة والأسفار                             | خدمات   | عامة        | 04      | 04    | 00    |
| 22    | اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس                   | خدمات   | عامة        | 03      | 06    | 03    |
| 23    | المؤسسة العمومية للنقل الحضري                          | خدمات   | عامة        | 02      | 04    | 02    |
| 24    | الشركة الوطنية للاتصالات نجمة                          | خدمات   | خاصة        | 04      | 06    | 02    |
| 25    | أوراسكوم تيليكوم الجزائر جازي                          | خدمات   | خاصة        | 04      | 06    | 02    |
| 26    | شركة أجياد لبيع وتسويق السيارات                        | تجارية  | خاصة        | 06      | 07    | 01    |
| 27    | الحمايين للسياحة والسفر                                | خدمات   | خاصة        | 03      | 03    | 00    |
| 28    | شركة توزيع وتسويق المعدات والتجهيزات الصناعية للمؤسسات | تجارية  | خاصة        | 04      | 04    | 00    |
| 29    | الشيماء للإتصالات والاشهار                             | خدمات   | خاصة        | 02      | 02    | 00    |
| 30    | الراية للسياحة والسفر                                  | خدمات   | خاصة        | 03      | 03    | 00    |



|    |     |     |      |        |                                         |    |
|----|-----|-----|------|--------|-----------------------------------------|----|
| 00 | 03  | 03  | خاصة | تجارية | بوعافية للاستيراد والتصدير              | 31 |
| 00 | 04  | 04  | خاصة | تجارية | الميثاق لبيع وتسويق الشاحنات            | 32 |
| 01 | 08  | 07  | عامة | صناعية | الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية     | 33 |
| 00 | 04  | 04  | عامة | صناعية | شركة مطاحن الحضنة                       | 34 |
| 02 | 06  | 04  | عامة | صناعية | المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز         | 35 |
| 00 | 05  | 05  | عامة | صناعية | المؤسسة الوطنية للصناعة البترولية       | 36 |
| 00 | 04  | 04  | عامة | صناعية | مؤسسة كوسيدار فرع الاشغال العمومية      | 37 |
| 02 | 06  | 04  | عامة | صناعية | مؤسسة صيانة الاجهزة الصناعية            | 38 |
| 01 | 05  | 04  | خاصة | صناعية | المؤسسة الجزائرية للألمنيوم             | 39 |
| 01 | 05  | 04  | خاصة | صناعية | شركة التعدين حضنة ميتال                 | 40 |
| 00 | 05  | 05  | خاصة | صناعية | الشركة الجزائرية لإنتاج الاسمنت         | 41 |
| 00 | 03  | 03  | خاصة | تجارية | شركة أسماء لتسويق وبيع العربات الصناعية | 42 |
| 01 | 04  | 03  | خاصة | صناعية | شركة مغرب بايب لإنتاج الانابيب          | 43 |
| 01 | 04  | 03  | خاصة | صناعية | شركة قلوب لانجاز المشاريع الكبرى        | 44 |
| 00 | 07  | 07  | خاصة | صناعية | مؤسسة ملبنة الحضنة                      | 45 |
| 01 | 06  | 05  | خاصة | صناعية | شركة قلعة بني حماد لإنتاج الآجر         | 46 |
| 01 | 06  | 05  | خاصة | صناعية | مؤسسة باي فرحات لإنتاج البلاط           | 47 |
| 00 | 06  | 06  | خاصة | صناعية | شركة مطاحن قاضي                         | 48 |
| 01 | 06  | 05  | خاصة | صناعية | شركة مطاحن رحماني                       | 49 |
| 01 | 06  | 05  | خاصة | صناعية | شركة مطاحن منى حضنة                     | 50 |
| 46 | 300 | 254 | /    | /      | المجموع                                 | /  |



## الملحق رقم 03: قائمة المحكمين للاستبيان

| الرقم | اسم ولقب المحكم                | الرتبة               | الجامعة       |
|-------|--------------------------------|----------------------|---------------|
| 01    | الدكتور محمد يعقوبي            | أستاذ محاضر أ        | جامعة المسيلة |
| 02    | الدكتور حسين بلعجوز            | أستاذ محاضر أ        | جامعة المسيلة |
| 03    | الأستاذ الدكتور لخضر عزي       | أستاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة |
| 04    | الأستاذ الدكتور رابح بوقرة     | أستاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة |
| 05    | الدكتور علي سنوسي              | أستاذ محاضر أ        | جامعة المسيلة |
| 06    | الدكتور السعيد قاسمي           | أستاذ محاضر أ        | جامعة المسيلة |
| 07    | الدكتور يحي سعيدي              | أستاذ محاضر أ        | جامعة المسيلة |
| 08    | الدكتور عبد القادر نويبات      | أستاذ محاضر أ        | جامعة المسيلة |
| 09    | الأستاذ الدكتور عبد الله خبابة | أستاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة |



## الملحق رقم 04: طريقة ألفا كرومباخ لحساب ثبات الاستبيان

الكلي

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .946             | 96         |

المحور الأول

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .852             | 13         |

المحور الثاني

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .890             | 16         |

المحور الثالث

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .854             | 19         |

المحور الرابع

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .881             | 16         |

المحور الخامس Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .931             | 22         |

المحور السادس Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .621             | 10         |



الملحق رقم 05: اختبار التوزيع الطبيعي

1- المحور الكلي:

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |        |
|------------------------------------|----------------|--------|
|                                    |                | الكلي  |
| N                                  |                | 30     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 3.9472 |
|                                    | Std. Deviation | .34345 |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .143   |
|                                    | Positive       | .084   |
|                                    | Negative       | -.143- |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | .782   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .573   |

2- المحور الأول:

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |        |
|------------------------------------|----------------|--------|
|                                    |                | الأول  |
| N                                  |                | 30     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 3.6641 |
|                                    | Std. Deviation | .61720 |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .115   |
|                                    | Positive       | .082   |
|                                    | Negative       | -.115- |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | .631   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .821   |

3- المحور الثاني:

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |      |        |
|------------------------------------|------|--------|
|                                    |      | الثاني |
| N                                  |      | 30     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean | 3.7688 |



|                          |                |        |
|--------------------------|----------------|--------|
|                          | Std. Deviation | .58748 |
| Most Extreme Differences | Absolute       | .103   |
|                          | Positive       | .077   |
|                          | Negative       | -.103- |
| Kolmogorov-Smirnov Z     |                | .566   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)   |                | .906   |

4- المحور الثالث:

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |        |
|------------------------------------|----------------|--------|
|                                    |                | الثالث |
| N                                  |                | 30     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 4.1351 |
|                                    | Std. Deviation | .41642 |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .122   |
|                                    | Positive       | .054   |
|                                    | Negative       | -.122- |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | .666   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .768   |

5- المحور الرابع:

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |        |
|------------------------------------|----------------|--------|
|                                    |                | الرابع |
| N                                  |                | 30     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 4.1146 |
|                                    | Std. Deviation | .48995 |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .141   |
|                                    | Positive       | .114   |
|                                    | Negative       | -.141- |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | .772   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .591   |





6- المحور الخامس:

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |        |
|------------------------------------|----------------|--------|
|                                    |                | الخامس |
| N                                  |                | 30     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 4.1303 |
|                                    | Std. Deviation | .49517 |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .196   |
|                                    | Positive       | .143   |
|                                    | Negative       | -.196- |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | 0.751  |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .198   |

7- المحور السادس:

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |        |
|------------------------------------|----------------|--------|
|                                    |                | السادس |
| N                                  |                | 30     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 3.5733 |
|                                    | Std. Deviation | .34234 |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .102   |
|                                    | Positive       | .102   |
|                                    | Negative       | -.082- |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | .560   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .912   |



الملحق رقم 06: معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي والبنائي:  
1-الاتساق الداخلي :

| Correlations |                     |       |
|--------------|---------------------|-------|
|              |                     | الأول |
| q1           | Pearson Correlation | .496  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .005  |
|              | N                   | 30    |
| q2           | Pearson Correlation | .579  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .001  |
|              | N                   | 30    |
| q3           | Pearson Correlation | .647  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000  |
|              | N                   | 30    |
| q4           | Pearson Correlation | .538  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .002  |
|              | N                   | 30    |
| q5           | Pearson Correlation | .716  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000  |
|              | N                   | 30    |
| q6           | Pearson Correlation | .496  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .005  |
|              | N                   | 30    |
| q7           | Pearson Correlation | .558  |
|              | Sig. (2-tailed)     | .001  |



|     |                     |      |
|-----|---------------------|------|
|     | N                   | 30   |
| q8  | Pearson Correlation | .465 |
|     | Sig. (2-tailed)     | .010 |
|     | N                   | 30   |
| q9  | Pearson Correlation | .684 |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000 |
|     | N                   | 30   |
| q10 | Pearson Correlation | .742 |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000 |
|     | N                   | 30   |
| q11 | Pearson Correlation | .594 |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001 |
|     | N                   | 30   |
| q12 | Pearson Correlation | .549 |
|     | Sig. (2-tailed)     | .002 |
|     | N                   | 30   |
| q13 | Pearson Correlation | .751 |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000 |
|     | N                   | 30   |

1-2/ بالنسبة للمحور الثاني:

|     |                     | الثاني |
|-----|---------------------|--------|
| q14 | Pearson Correlation | .578** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|     | N                   | 30     |
| q15 | Pearson Correlation | .662** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q16 | Pearson Correlation | .803** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |



|     |                     |        |
|-----|---------------------|--------|
| q17 | Pearson Correlation | .677** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q18 | Pearson Correlation | .603** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q19 | Pearson Correlation | .721** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q20 | Pearson Correlation | .465   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .004   |
|     | N                   | 30     |
| q21 | Pearson Correlation | .457*  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .011   |
|     | N                   | 30     |
| q22 | Pearson Correlation | .425   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .032   |
|     | N                   | 30     |
| q23 | Pearson Correlation | .416   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .021   |
|     | N                   | 30     |
| q24 | Pearson Correlation | .594** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|     | N                   | 30     |
| q25 | Pearson Correlation | .721** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q26 | Pearson Correlation | .774** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |



|     |                     |                    |
|-----|---------------------|--------------------|
| q27 | Pearson Correlation | .844 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q28 | Pearson Correlation | .816 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q29 | Pearson Correlation | .715 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |

1-3/ بالنسبة للمحور الثالث:

|     |                     |                    |
|-----|---------------------|--------------------|
|     |                     | الثالث             |
| q30 | Pearson Correlation | .487 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .006               |
|     | N                   | 30                 |
| q31 | Pearson Correlation | .519 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .003               |
|     | N                   | 30                 |
| q32 | Pearson Correlation | .427 <sup>*</sup>  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .019               |
|     | N                   | 30                 |
| q33 | Pearson Correlation | .577 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001               |
|     | N                   | 30                 |
| q34 | Pearson Correlation | .424 <sup>*</sup>  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .020               |
|     | N                   | 30                 |
| q35 | Pearson Correlation | .655 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q36 | Pearson Correlation | .533 <sup>**</sup> |



|     |                     |                    |
|-----|---------------------|--------------------|
|     | Sig. (2-tailed)     | .002               |
|     | N                   | 30                 |
| q37 | Pearson Correlation | .411 <sup>*</sup>  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .024               |
|     | N                   | 30                 |
| q38 | Pearson Correlation | .409 <sup>*</sup>  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .025               |
|     | N                   | 30                 |
| q39 | Pearson Correlation | .424 <sup>*</sup>  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .020               |
|     | N                   | 30                 |
| q40 | Pearson Correlation | .599 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q41 | Pearson Correlation | .691 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q42 | Pearson Correlation | .571 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001               |
|     | N                   | 30                 |
| q43 | Pearson Correlation | .476 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .008               |
|     | N                   | 30                 |
| q44 | Pearson Correlation | .478 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .008               |
|     | N                   | 30                 |
| q45 | Pearson Correlation | .549 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .002               |
|     | N                   | 30                 |
| q46 | Pearson Correlation | .388 <sup>*</sup>  |



|        |                     |        |
|--------|---------------------|--------|
|        | Sig. (2-tailed)     | .034   |
|        | N                   | 30     |
|        |                     |        |
| q47    | Pearson Correlation | .750** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 30     |
| q48    | Pearson Correlation | .662** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 30     |
| الثالث | Pearson Correlation | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     |        |
|        | N                   | 30     |

1-4/ بالنسبة للمحور الرابع:

|     |                     |        |
|-----|---------------------|--------|
|     |                     | الرابع |
| q49 | Pearson Correlation | .579** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|     | N                   | 30     |
| q50 | Pearson Correlation | .827** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q51 | Pearson Correlation | .454*  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .012   |
|     | N                   | 30     |
| q52 | Pearson Correlation | .382*  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .037   |
|     | N                   | 30     |
| q53 | Pearson Correlation | .573** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|     | N                   | 30     |
| q54 | Pearson Correlation | .630** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |



|     |                     |        |
|-----|---------------------|--------|
|     | N                   | 30     |
| q55 | Pearson Correlation | .670** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q56 | Pearson Correlation | .566** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|     | N                   | 30     |
| q57 | Pearson Correlation | .642** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q58 | Pearson Correlation | .678** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q59 | Pearson Correlation | .549** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .002   |
|     | N                   | 30     |
| q60 | Pearson Correlation | .583** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|     | N                   | 30     |
| q61 | Pearson Correlation | .767** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q62 | Pearson Correlation | .704** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q63 | Pearson Correlation | .654** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q64 | Pearson Correlation | .458   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .011   |





|        |                     |    |
|--------|---------------------|----|
|        | N                   | 30 |
| الرابع | Pearson Correlation | 1  |
|        | Sig. (2-tailed)     |    |
|        | N                   | 30 |

1-5 / بالنسبة للمحور الخامس:

|     |                     | الخامس |
|-----|---------------------|--------|
| q65 | Pearson Correlation | .811** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q66 | Pearson Correlation | .734** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q67 | Pearson Correlation | .443*  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .014   |
|     | N                   | 30     |
| q68 | Pearson Correlation | .740** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q69 | Pearson Correlation | .401*  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .028   |
|     | N                   | 30     |
| q70 | Pearson Correlation | .367*  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .046   |
|     | N                   | 30     |
| q71 | Pearson Correlation | .744** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q72 | Pearson Correlation | .774** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |



|     |                     |                    |
|-----|---------------------|--------------------|
| q73 | Pearson Correlation | .388 <sup>*</sup>  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .034               |
|     | N                   | 30                 |
| q74 | Pearson Correlation | .630 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q75 | Pearson Correlation | .771 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q76 | Pearson Correlation | .790 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q77 | Pearson Correlation | .741 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q78 | Pearson Correlation | .606 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q79 | Pearson Correlation | .638 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q80 | Pearson Correlation | .583 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001               |
|     | N                   | 30                 |
| q81 | Pearson Correlation | .676 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |
| q82 | Pearson Correlation | .740 <sup>**</sup> |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000               |
|     | N                   | 30                 |



|     |                     |        |
|-----|---------------------|--------|
| q83 | Pearson Correlation | .431   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .008   |
|     | N                   | 30     |
| q84 | Pearson Correlation | .612** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q85 | Pearson Correlation | .697** |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |
| q86 | Pearson Correlation | .772   |
|     | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|     | N                   | 30     |

6-1 / بالنسبة للمحور السادس:

|     |                     |         |
|-----|---------------------|---------|
|     |                     | السّادس |
| q87 | Pearson Correlation | .438    |
|     | Sig. (2-tailed)     | .021    |
|     | N                   | 30      |
| q88 | Pearson Correlation | .507**  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .004    |
|     | N                   | 30      |
| q89 | Pearson Correlation | .583**  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .001    |
|     | N                   | 30      |
| q90 | Pearson Correlation | .511**  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .004    |
|     | N                   | 30      |
| q91 | Pearson Correlation | .493**  |
|     | Sig. (2-tailed)     | .006    |
|     | N                   | 30      |
| q92 | Pearson Correlation | .516**  |



|        |                     |        |
|--------|---------------------|--------|
|        | Sig. (2-tailed)     | .004   |
|        | N                   | 30     |
|        | Pearson Correlation | .552** |
| q93    | Sig. (2-tailed)     | .002   |
|        | N                   | 30     |
|        | Pearson Correlation | .591** |
| q94    | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|        | N                   | 30     |
|        | Pearson Correlation | .444   |
| q95    | Sig. (2-tailed)     | .016   |
|        | N                   | 30     |
|        | Pearson Correlation | .414*  |
| q96    | Sig. (2-tailed)     | .023   |
|        | N                   | 30     |
|        | Pearson Correlation | 1      |
| السادس | Sig. (2-tailed)     |        |
|        | N                   | 30     |
|        | Pearson Correlation |        |

1- الإنتساق البنائي :

2-1/ بالنسبة للمحور الأول:

|       |                     |        |
|-------|---------------------|--------|
|       |                     | الكلبي |
| الأول | Pearson Correlation | .533** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .002   |
|       | N                   | 30     |

2-2/ بالنسبة للمحور الثاني

|        |                     |        |
|--------|---------------------|--------|
|        |                     | الكلبي |
| الثاني | Pearson Correlation | .865** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 30     |

2-3/ بالنسبة للمحور الثالث

|  |  |        |
|--|--|--------|
|  |  | الكلبي |
|--|--|--------|



|        |                     |        |
|--------|---------------------|--------|
| الثالث | Pearson Correlation | .720** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 30     |

2-4/ بالنسبة للمحور الرابع:

|        |                     |        |
|--------|---------------------|--------|
|        |                     | الكلية |
| الرابع | Pearson Correlation | .849** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 30     |
|        |                     |        |

1-5/ بالنسبة للمحور الخامس

|        |                     |        |
|--------|---------------------|--------|
|        |                     | الكلية |
| الخامس | Pearson Correlation | .806** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|        | N                   | 30     |

1-6/ بالنسبة للمحور السادس:

|        |                     |        |
|--------|---------------------|--------|
|        |                     | الكلية |
| السادس | Pearson Correlation | .528   |
|        | Sig. (2-tailed)     | .002   |
|        | N                   | 30     |



## الملحق رقم 07: مخرجات spss لشركات التأمين

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q1                    | 50 | 3.8000 | .90351         | .12778          |
| q2                    | 50 | 3.9600 | .69869         | .09881          |
| q3                    | 50 | 3.8800 | .93982         | .13291          |
| q4                    | 50 | 3.5400 | .95212         | .13465          |
| q5                    | 50 | 4.3200 | .79385         | .11227          |
| q6                    | 50 | 4.3800 | .85452         | .12085          |
| q7                    | 50 | 4.3400 | .77222         | .10921          |
| q8                    | 50 | 3.4600 | 1.07305        | .15175          |
| q9                    | 50 | 3.4600 | .70595         | .09984          |
| q10                   | 50 | 3.4400 | .73290         | .10365          |
| q11                   | 50 | 3.3200 | 1.05830        | .14967          |
| q12                   | 50 | 3.2400 | .95959         | .13571          |
| q13                   | 50 | 3.2000 | .98974         | .13997          |
| q14                   | 50 | 3.7200 | .83397         | .11794          |
| q15                   | 50 | 3.7400 | .69429         | .09819          |
| q16                   | 50 | 3.8400 | .68094         | .09630          |
| q17                   | 50 | 3.8000 | .83299         | .11780          |
| q18                   | 50 | 3.6200 | .83029         | .11742          |
| q19                   | 50 | 3.8600 | .78272         | .11069          |
| q20                   | 50 | 3.8200 | .69076         | .09769          |
| q21                   | 50 | 3.8000 | .75593         | .10690          |
| q22                   | 50 | 3.5600 | .86094         | .12176          |
| q23                   | 50 | 4.0600 | .79308         | .11216          |
| q24                   | 50 | 3.8600 | .83324         | .11784          |
| q25                   | 50 | 3.3600 | .92051         | .13018          |
| q26                   | 50 | 2.9000 | .97416         | .13777          |
| q27                   | 50 | 3.0400 | 1.02936        | .14557          |
| q28                   | 50 | 3.0200 | 1.03982        | .14705          |
| q29                   | 50 | 3.2800 | 1.06981        | .15129          |
| q30                   | 50 | 3.9800 | .79514         | .11245          |
| q31                   | 50 | 4.0600 | .54995         | .07778          |
| q32                   | 50 | 3.9400 | .65184         | .09218          |



|                 |                |        |        |        |
|-----------------|----------------|--------|--------|--------|
| q33             | 50             | 3.7800 | .86402 | .12219 |
| q34             | 50             | 3.8000 | .83299 | .11780 |
| q35             | 50             | 3.6200 | .85452 | .12085 |
| q36             | 50             | 3.7800 | .78999 | .11172 |
| q37             | 50             | 3.9200 | .75160 | .10629 |
| q38             | 50             | 3.8000 | .72843 | .10302 |
| q39             | 50             | 3.9400 | .76692 | .10846 |
| q40             | 50             | 3.9400 | .89008 | .12588 |
| q41             | 50             | 4.2400 | .62466 | .08834 |
| q42             | 50             | 4.0800 | .80407 | .11371 |
| q43             | 50             | 4.4400 | .61146 | .08647 |
| q44             | 50             | 4.0800 | .63374 | .08963 |
| q45             | 50             | 3.8000 | .63888 | .09035 |
| q46             | 50             | 4.0200 | .79514 | .11245 |
| q47             | 50             | 4.0800 | .75160 | .10629 |
| q48             | 50             | 3.9800 | .74203 | .10494 |
| q49             | 50             | 4.0600 | .65184 | .09218 |
| q50             | 50             | 3.9800 | .71400 | .10097 |
| q51             | 50             | 3.9600 | .60474 | .08552 |
| q52             | 50             | 3.9200 | .82906 | .11725 |
| q53             | 50             | 4.1000 | .73540 | .10400 |
| q54             | 50             | 4.0800 | .72393 | .10238 |
| q55             | 50             | 3.9400 | .71171 | .10065 |
| q56             | 50             | 3.8800 | .79898 | .11299 |
| q57             | 50             | 3.9200 | .80407 | .11371 |
| q58             | 50             | 3.7800 | .86402 | .12219 |
| q59             | 50             | 3.8400 | .76559 | .10827 |
| q60             | 50             | 3.9400 | .79308 | .11216 |
| q61             | 50             | 3.9600 | .83201 | .11766 |
| q62             | 50             | 4.3200 | .71257 | .10077 |
| q63             | 50             | 4.5400 | .76158 | .10770 |
| q64             | 50             | 4.6000 | .67006 | .09476 |
| q65             | 50             | 4.0400 | .69869 | .09881 |
| One-Sample Test |                |        |        |        |
|                 | Test Value = 0 |        |        |        |



|     | t      | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|-----|--------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|     |        |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q1  | 29.740 | 49 | .000            | 3.80000         | 3.5432                                    | 4.0568 |
| q2  | 40.077 | 49 | .000            | 3.96000         | 3.7614                                    | 4.1586 |
| q3  | 29.192 | 49 | .000            | 3.88000         | 3.6129                                    | 4.1471 |
| q4  | 26.290 | 49 | .000            | 3.54000         | 3.2694                                    | 3.8106 |
| q5  | 38.479 | 49 | .000            | 4.32000         | 4.0944                                    | 4.5456 |
| q6  | 36.244 | 49 | .000            | 4.38000         | 4.1371                                    | 4.6229 |
| q7  | 39.740 | 49 | .000            | 4.34000         | 4.1205                                    | 4.5595 |
| q8  | 22.800 | 49 | .000            | 3.46000         | 3.1550                                    | 3.7650 |
| q9  | 34.657 | 49 | .000            | 3.46000         | 3.2594                                    | 3.6606 |
| q10 | 33.189 | 49 | .000            | 3.44000         | 3.2317                                    | 3.6483 |
| q11 | 22.183 | 49 | .000            | 3.32000         | 3.0192                                    | 3.6208 |
| q12 | 23.875 | 49 | .000            | 3.24000         | 2.9673                                    | 3.5127 |
| q13 | 22.862 | 49 | .000            | 3.20000         | 2.9187                                    | 3.4813 |
| q14 | 31.541 | 49 | .000            | 3.72000         | 3.4830                                    | 3.9570 |
| q15 | 38.090 | 49 | .000            | 3.74000         | 3.5427                                    | 3.9373 |
| q16 | 39.876 | 49 | .000            | 3.84000         | 3.6465                                    | 4.0335 |
| q17 | 32.257 | 49 | .000            | 3.80000         | 3.5633                                    | 4.0367 |
| q18 | 30.829 | 49 | .000            | 3.62000         | 3.3840                                    | 3.8560 |
| q19 | 34.871 | 49 | .000            | 3.86000         | 3.6376                                    | 4.0824 |
| q20 | 39.104 | 49 | .000            | 3.82000         | 3.6237                                    | 4.0163 |
| q21 | 35.546 | 49 | .000            | 3.80000         | 3.5852                                    | 4.0148 |
| q22 | 29.239 | 49 | .000            | 3.56000         | 3.3153                                    | 3.8047 |
| q23 | 36.199 | 49 | .000            | 4.06000         | 3.8346                                    | 4.2854 |
| q24 | 32.757 | 49 | .000            | 3.86000         | 3.6232                                    | 4.0968 |
| q25 | 25.810 | 49 | .000            | 3.36000         | 3.0984                                    | 3.6216 |
| q26 | 21.050 | 49 | .000            | 2.90000         | 2.6231                                    | 3.1769 |
| q27 | 20.883 | 49 | .000            | 3.04000         | 2.7475                                    | 3.3325 |
| q28 | 20.537 | 49 | .000            | 3.02000         | 2.7245                                    | 3.3155 |
| q29 | 21.680 | 49 | .000            | 3.28000         | 2.9760                                    | 3.5840 |
| q30 | 35.394 | 49 | .000            | 3.98000         | 3.7540                                    | 4.2060 |





|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q31 | 52.202 | 49 | .000 | 4.06000 | 3.9037 | 4.2163 |
| q32 | 42.740 | 49 | .000 | 3.94000 | 3.7547 | 4.1253 |
| q33 | 30.935 | 49 | .000 | 3.78000 | 3.5344 | 4.0256 |
| q34 | 32.257 | 49 | .000 | 3.80000 | 3.5633 | 4.0367 |
| q35 | 29.955 | 49 | .000 | 3.62000 | 3.3771 | 3.8629 |
| q36 | 33.834 | 49 | .000 | 3.78000 | 3.5555 | 4.0045 |
| q37 | 36.880 | 49 | .000 | 3.92000 | 3.7064 | 4.1336 |
| q38 | 36.888 | 49 | .000 | 3.80000 | 3.5930 | 4.0070 |
| q39 | 36.327 | 49 | .000 | 3.94000 | 3.7220 | 4.1580 |
| q40 | 31.301 | 49 | .000 | 3.94000 | 3.6870 | 4.1930 |
| q41 | 47.996 | 49 | .000 | 4.24000 | 4.0625 | 4.4175 |
| q42 | 35.880 | 49 | .000 | 4.08000 | 3.8515 | 4.3085 |
| q43 | 51.346 | 49 | .000 | 4.44000 | 4.2662 | 4.6138 |
| q44 | 45.523 | 49 | .000 | 4.08000 | 3.8999 | 4.2601 |
| q45 | 42.058 | 49 | .000 | 3.80000 | 3.6184 | 3.9816 |
| q46 | 35.749 | 49 | .000 | 4.02000 | 3.7940 | 4.2460 |
| q47 | 38.385 | 49 | .000 | 4.08000 | 3.8664 | 4.2936 |
| q48 | 37.927 | 49 | .000 | 3.98000 | 3.7691 | 4.1909 |
| q49 | 44.042 | 49 | .000 | 4.06000 | 3.8747 | 4.2453 |
| q50 | 39.416 | 49 | .000 | 3.98000 | 3.7771 | 4.1829 |
| q51 | 46.303 | 49 | .000 | 3.96000 | 3.7881 | 4.1319 |
| q52 | 33.434 | 49 | .000 | 3.92000 | 3.6844 | 4.1556 |
| q53 | 39.422 | 49 | .000 | 4.10000 | 3.8910 | 4.3090 |
| q54 | 39.852 | 49 | .000 | 4.08000 | 3.8743 | 4.2857 |
| q55 | 39.145 | 49 | .000 | 3.94000 | 3.7377 | 4.1423 |
| q56 | 34.339 | 49 | .000 | 3.88000 | 3.6529 | 4.1071 |
| q57 | 34.473 | 49 | .000 | 3.92000 | 3.6915 | 4.1485 |
| q58 | 30.935 | 49 | .000 | 3.78000 | 3.5344 | 4.0256 |
| q59 | 35.467 | 49 | .000 | 3.84000 | 3.6224 | 4.0576 |
| q60 | 35.129 | 49 | .000 | 3.94000 | 3.7146 | 4.1654 |
| q61 | 33.655 | 49 | .000 | 3.96000 | 3.7235 | 4.1965 |
| q62 | 42.869 | 49 | .000 | 4.32000 | 4.1175 | 4.5225 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q63 | 42.153 | 49 | .000 | 4.54000 | 4.3236 | 4.7564 |
| q64 | 48.543 | 49 | .000 | 4.60000 | 4.4096 | 4.7904 |
| q65 | 40.887 | 49 | .000 | 4.04000 | 3.8414 | 4.2386 |
| q66 | 46.145 | 49 | .000 | 3.92000 | 3.7493 | 4.0907 |
| q67 | 41.866 | 49 | .000 | 3.96000 | 3.7699 | 4.1501 |
| q68 | 31.650 | 49 | .000 | 4.04000 | 3.7835 | 4.2965 |
| q69 | 44.746 | 49 | .000 | 4.18000 | 3.9923 | 4.3677 |
| q70 | 44.804 | 49 | .000 | 4.04000 | 3.8588 | 4.2212 |
| q71 | 33.291 | 49 | .000 | 3.88000 | 3.6458 | 4.1142 |
| q72 | 31.111 | 49 | .000 | 3.90000 | 3.6481 | 4.1519 |
| q73 | 39.873 | 49 | .000 | 3.92000 | 3.7224 | 4.1176 |
| q74 | 41.866 | 49 | .000 | 3.96000 | 3.7699 | 4.1501 |
| q75 | 42.711 | 49 | .000 | 4.04000 | 3.8499 | 4.2301 |
| q76 | 38.394 | 49 | .000 | 3.80000 | 3.6011 | 3.9989 |
| q77 | 40.892 | 49 | .000 | 3.82000 | 3.6323 | 4.0077 |
| q78 | 31.784 | 49 | .000 | 3.62000 | 3.3911 | 3.8489 |
| q79 | 32.834 | 49 | .000 | 3.62000 | 3.3984 | 3.8416 |
| q80 | 36.880 | 49 | .000 | 3.92000 | 3.7064 | 4.1336 |
| q81 | 32.257 | 49 | .000 | 3.84000 | 3.6008 | 4.0792 |
| q82 | 43.172 | 49 | .000 | 4.28000 | 4.0808 | 4.4792 |
| q83 | 50.233 | 49 | .000 | 4.26000 | 4.0896 | 4.4304 |
| q84 | 38.712 | 49 | .000 | 4.14000 | 3.9251 | 4.3549 |
| q85 | 39.287 | 49 | .000 | 4.20000 | 3.9852 | 4.4148 |
| q86 | 36.289 | 49 | .000 | 4.28000 | 4.0430 | 4.5170 |
| q87 | 19.206 | 49 | .000 | 2.98000 | 2.6682 | 3.2918 |
| q88 | 21.193 | 49 | .000 | 2.82000 | 2.5526 | 3.0874 |
| q89 | 21.193 | 49 | .000 | 2.82000 | 2.5526 | 3.0874 |
| q90 | 21.962 | 49 | .000 | 3.16000 | 2.8709 | 3.4491 |
| q91 | 25.696 | 49 | .000 | 3.46000 | 3.1894 | 3.7306 |
| q92 | 4.982  | 49 | .000 | 4.92000 | 2.9353 | 6.9047 |
| q93 | 33.400 | 49 | .000 | 4.12000 | 3.8721 | 4.3679 |
| q94 | 30.058 | 49 | .000 | 4.18000 | 3.9005 | 4.4595 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q95 | 31.281 | 49 | .000 | 4.08000 | 3.8179 | 4.3421 |
| q96 | 40.887 | 49 | .000 | 4.04000 | 3.8414 | 4.2386 |

## الملحق رقم 08: مخرجات spss للمؤسسات التجارية

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q1                    | 20 | 3.9500 | .51042         | .11413          |
| q2                    | 20 | 3.8000 | .89443         | .20000          |
| q3                    | 20 | 3.9500 | .60481         | .13524          |
| q4                    | 20 | 3.0500 | .88704         | .19835          |
| q5                    | 20 | 3.8500 | .87509         | .19568          |
| q6                    | 20 | 4.2500 | .63867         | .14281          |
| q7                    | 20 | 4.2000 | .76777         | .17168          |
| q8                    | 20 | 3.6500 | 1.03999        | .23255          |
| q9                    | 20 | 3.5500 | .82558         | .18460          |
| q10                   | 20 | 3.6000 | .68056         | .15218          |
| q11                   | 20 | 3.5500 | .88704         | .19835          |
| q12                   | 20 | 3.5500 | .88704         | .19835          |
| q13                   | 20 | 3.7000 | .80131         | .17918          |
| q14                   | 20 | 3.9000 | .64072         | .14327          |
| q15                   | 20 | 3.8000 | .76777         | .17168          |
| q16                   | 20 | 4.0500 | .75915         | .16975          |
| q17                   | 20 | 3.8500 | .81273         | .18173          |
| q18                   | 20 | 3.7500 | .85070         | .19022          |
| q19                   | 20 | 3.8500 | .74516         | .16662          |
| q20                   | 20 | 4.2500 | .78640         | .17584          |
| q21                   | 20 | 3.9500 | .88704         | .19835          |
| q22                   | 20 | 3.8000 | .69585         | .15560          |
| q23                   | 20 | 3.7500 | .44426         | .09934          |
| q24                   | 20 | 3.7000 | .80131         | .17918          |
| q25                   | 20 | 3.4500 | .68633         | .15347          |
| q26                   | 20 | 3.4000 | .88258         | .19735          |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q27 | 20 | 3.5500 | .94451  | .21120 |
| q28 | 20 | 3.5000 | .82717  | .18496 |
| q29 | 20 | 3.7000 | .86450  | .19331 |
| q30 | 20 | 4.1500 | .67082  | .15000 |
| q31 | 20 | 4.2500 | .63867  | .14281 |
| q32 | 20 | 4.1000 | .55251  | .12354 |
| q33 | 20 | 3.8000 | .69585  | .15560 |
| q34 | 20 | 3.7500 | .96655  | .21613 |
| q35 | 20 | 3.6500 | 1.03999 | .23255 |
| q36 | 20 | 3.9000 | 1.02084 | .22827 |
| q37 | 20 | 4.0000 | .72548  | .16222 |
| q38 | 20 | 3.8500 | .58714  | .13129 |
| q39 | 20 | 3.8500 | .81273  | .18173 |
| q40 | 20 | 4.1000 | .85224  | .19057 |
| q41 | 20 | 4.3000 | .65695  | .14690 |
| q42 | 20 | 4.1500 | .67082  | .15000 |
| q43 | 20 | 4.3000 | .65695  | .14690 |
| q44 | 20 | 3.8000 | .61559  | .13765 |
| q45 | 20 | 3.5500 | .60481  | .13524 |
| q46 | 20 | 3.7000 | .73270  | .16384 |
| q47 | 20 | 3.6000 | .68056  | .15218 |
| q48 | 20 | 3.6500 | .58714  | .13129 |
| q49 | 20 | 4.1000 | .64072  | .14327 |
| q50 | 20 | 4.0000 | .56195  | .12566 |
| q51 | 20 | 3.9000 | .55251  | .12354 |
| q52 | 20 | 4.0000 | .64889  | .14510 |
| q53 | 20 | 4.0500 | .75915  | .16975 |
| q54 | 20 | 4.2500 | .71635  | .16018 |
| q55 | 20 | 4.0500 | .75915  | .16975 |
| q56 | 20 | 3.8500 | .74516  | .16662 |
| q57 | 20 | 4.2000 | .69585  | .15560 |
| q58 | 20 | 4.1500 | .58714  | .13129 |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q59 | 20 | 4.0000 | .64889  | .14510 |
| q60 | 20 | 4.2000 | .76777  | .17168 |
| q61 | 20 | 4.4500 | .68633  | .15347 |
| q62 | 20 | 4.4500 | .68633  | .15347 |
| q63 | 20 | 4.7500 | .44426  | .09934 |
| q64 | 20 | 4.7500 | .44426  | .09934 |
| q65 | 20 | 4.0000 | .45883  | .10260 |
| q66 | 20 | 3.7000 | .65695  | .14690 |
| q67 | 20 | 3.6500 | .81273  | .18173 |
| q68 | 20 | 3.5500 | .82558  | .18460 |
| q69 | 20 | 3.9000 | .64072  | .14327 |
| q70 | 20 | 4.0000 | .56195  | .12566 |
| q71 | 20 | 3.8500 | .87509  | .19568 |
| q72 | 20 | 3.9000 | 1.11921 | .25026 |
| q73 | 20 | 4.0000 | .91766  | .20520 |
| q74 | 20 | 3.9000 | .71818  | .16059 |
| q75 | 20 | 3.8500 | .87509  | .19568 |
| q76 | 20 | 3.8500 | .74516  | .16662 |
| q77 | 20 | 3.6500 | .74516  | .16662 |
| q78 | 20 | 3.7000 | .97872  | .21885 |
| q79 | 20 | 3.8500 | .93330  | .20869 |
| q80 | 20 | 3.9500 | .82558  | .18460 |
| q81 | 20 | 3.8500 | .74516  | .16662 |
| q82 | 20 | 4.1000 | .64072  | .14327 |
| q83 | 20 | 4.1000 | .44721  | .10000 |
| q84 | 20 | 3.8500 | .74516  | .16662 |
| q85 | 20 | 4.2000 | .69585  | .15560 |
| q86 | 20 | 4.4000 | .59824  | .13377 |
| q87 | 20 | 3.5500 | .82558  | .18460 |
| q88 | 20 | 3.2500 | 1.01955 | .22798 |
| q89 | 20 | 3.2500 | .96655  | .21613 |
| q90 | 20 | 3.3500 | .93330  | .20869 |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q91 | 20 | 3.3500 | 1.03999 | .23255 |
| q92 | 20 | 3.6500 | .87509  | .19568 |
| q93 | 20 | 4.3000 | .57124  | .12773 |
| q94 | 20 | 4.3500 | .48936  | .10942 |
| q95 | 20 | 4.2500 | .96655  | .21613 |
| q96 | 20 | 4.2000 | .95145  | .21275 |

تابع للملحق رقم 08: مخرجات spss للمؤسسات التجارية

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q1              | 34.609         | 19 | .000            | 3.95000         | 3.7111                                    | 4.1889 |
| q2              | 19.000         | 19 | .000            | 3.80000         | 3.3814                                    | 4.2186 |
| q3              | 29.208         | 19 | .000            | 3.95000         | 3.6669                                    | 4.2331 |
| q4              | 15.377         | 19 | .000            | 3.05000         | 2.6349                                    | 3.4651 |
| q5              | 19.675         | 19 | .000            | 3.85000         | 3.4404                                    | 4.2596 |
| q6              | 29.760         | 19 | .000            | 4.25000         | 3.9511                                    | 4.5489 |
| q7              | 24.464         | 19 | .000            | 4.20000         | 3.8407                                    | 4.5593 |
| q8              | 15.696         | 19 | .000            | 3.65000         | 3.1633                                    | 4.1367 |
| q9              | 19.230         | 19 | .000            | 3.55000         | 3.1636                                    | 3.9364 |
| q10             | 23.657         | 19 | .000            | 3.60000         | 3.2815                                    | 3.9185 |
| q11             | 17.898         | 19 | .000            | 3.55000         | 3.1349                                    | 3.9651 |
| q12             | 17.898         | 19 | .000            | 3.55000         | 3.1349                                    | 3.9651 |
| q13             | 20.650         | 19 | .000            | 3.70000         | 3.3250                                    | 4.0750 |
| q14             | 27.221         | 19 | .000            | 3.90000         | 3.6001                                    | 4.1999 |
| q15             | 22.134         | 19 | .000            | 3.80000         | 3.4407                                    | 4.1593 |
| q16             | 23.858         | 19 | .000            | 4.05000         | 3.6947                                    | 4.4053 |
| q17             | 21.185         | 19 | .000            | 3.85000         | 3.4696                                    | 4.2304 |
| q18             | 19.714         | 19 | .000            | 3.75000         | 3.3519                                    | 4.1481 |
| q19             | 23.106         | 19 | .000            | 3.85000         | 3.5013                                    | 4.1987 |
| q20             | 24.169         | 19 | .000            | 4.25000         | 3.8820                                    | 4.6180 |
| q21             | 19.914         | 19 | .000            | 3.95000         | 3.5349                                    | 4.3651 |
| q22             | 24.422         | 19 | .000            | 3.80000         | 3.4743                                    | 4.1257 |
| q23             | 37.749         | 19 | .000            | 3.75000         | 3.5421                                    | 3.9579 |
| q24             | 20.650         | 19 | .000            | 3.70000         | 3.3250                                    | 4.0750 |
| q25             | 22.480         | 19 | .000            | 3.45000         | 3.1288                                    | 3.7712 |
| q26             | 17.228         | 19 | .000            | 3.40000         | 2.9869                                    | 3.8131 |
| q27             | 16.809         | 19 | .000            | 3.55000         | 3.1080                                    | 3.9920 |
| q28             | 18.923         | 19 | .000            | 3.50000         | 3.1129                                    | 3.8871 |
| q29             | 19.140         | 19 | .000            | 3.70000         | 3.2954                                    | 4.1046 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q30 | 27.667 | 19 | .000 | 4.15000 | 3.8360 | 4.4640 |
| q31 | 29.760 | 19 | .000 | 4.25000 | 3.9511 | 4.5489 |
| q32 | 33.187 | 19 | .000 | 4.10000 | 3.8414 | 4.3586 |
| q33 | 24.422 | 19 | .000 | 3.80000 | 3.4743 | 4.1257 |
| q34 | 17.351 | 19 | .000 | 3.75000 | 3.2976 | 4.2024 |
| q35 | 15.696 | 19 | .000 | 3.65000 | 3.1633 | 4.1367 |
| q36 | 17.085 | 19 | .000 | 3.90000 | 3.4222 | 4.3778 |
| q37 | 24.658 | 19 | .000 | 4.00000 | 3.6605 | 4.3395 |
| q38 | 29.325 | 19 | .000 | 3.85000 | 3.5752 | 4.1248 |
| q39 | 21.185 | 19 | .000 | 3.85000 | 3.4696 | 4.2304 |
| q40 | 21.515 | 19 | .000 | 4.10000 | 3.7011 | 4.4989 |
| q41 | 29.272 | 19 | .000 | 4.30000 | 3.9925 | 4.6075 |
| q42 | 27.667 | 19 | .000 | 4.15000 | 3.8360 | 4.4640 |
| q43 | 29.272 | 19 | .000 | 4.30000 | 3.9925 | 4.6075 |
| q44 | 27.606 | 19 | .000 | 3.80000 | 3.5119 | 4.0881 |
| q45 | 26.250 | 19 | .000 | 3.55000 | 3.2669 | 3.8331 |
| q46 | 22.584 | 19 | .000 | 3.70000 | 3.3571 | 4.0429 |
| q47 | 23.657 | 19 | .000 | 3.60000 | 3.2815 | 3.9185 |
| q48 | 27.801 | 19 | .000 | 3.65000 | 3.3752 | 3.9248 |
| q49 | 28.617 | 19 | .000 | 4.10000 | 3.8001 | 4.3999 |
| q50 | 31.833 | 19 | .000 | 4.00000 | 3.7370 | 4.2630 |
| q51 | 31.568 | 19 | .000 | 3.90000 | 3.6414 | 4.1586 |
| q52 | 27.568 | 19 | .000 | 4.00000 | 3.6963 | 4.3037 |
| q53 | 23.858 | 19 | .000 | 4.05000 | 3.6947 | 4.4053 |
| q54 | 26.533 | 19 | .000 | 4.25000 | 3.9147 | 4.5853 |
| q55 | 23.858 | 19 | .000 | 4.05000 | 3.6947 | 4.4053 |
| q56 | 23.106 | 19 | .000 | 3.85000 | 3.5013 | 4.1987 |
| q57 | 26.993 | 19 | .000 | 4.20000 | 3.8743 | 4.5257 |
| q58 | 31.610 | 19 | .000 | 4.15000 | 3.8752 | 4.4248 |
| q59 | 27.568 | 19 | .000 | 4.00000 | 3.6963 | 4.3037 |
| q60 | 24.464 | 19 | .000 | 4.20000 | 3.8407 | 4.5593 |
| q61 | 28.996 | 19 | .000 | 4.45000 | 4.1288 | 4.7712 |
| q62 | 28.996 | 19 | .000 | 4.45000 | 4.1288 | 4.7712 |
| q63 | 47.816 | 19 | .000 | 4.75000 | 4.5421 | 4.9579 |
| q64 | 47.816 | 19 | .000 | 4.75000 | 4.5421 | 4.9579 |
| q65 | 38.987 | 19 | .000 | 4.00000 | 3.7853 | 4.2147 |
| q66 | 25.188 | 19 | .000 | 3.70000 | 3.3925 | 4.0075 |
| q67 | 20.085 | 19 | .000 | 3.65000 | 3.2696 | 4.0304 |
| q68 | 19.230 | 19 | .000 | 3.55000 | 3.1636 | 3.9364 |
| q69 | 27.221 | 19 | .000 | 3.90000 | 3.6001 | 4.1999 |
| q70 | 31.833 | 19 | .000 | 4.00000 | 3.7370 | 4.2630 |
| q71 | 19.675 | 19 | .000 | 3.85000 | 3.4404 | 4.2596 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q72 | 15.584 | 19 | .000 | 3.90000 | 3.3762 | 4.4238 |
| q73 | 19.494 | 19 | .000 | 4.00000 | 3.5705 | 4.4295 |
| q74 | 24.285 | 19 | .000 | 3.90000 | 3.5639 | 4.2361 |
| q75 | 19.675 | 19 | .000 | 3.85000 | 3.4404 | 4.2596 |
| q76 | 23.106 | 19 | .000 | 3.85000 | 3.5013 | 4.1987 |
| q77 | 21.906 | 19 | .000 | 3.65000 | 3.3013 | 3.9987 |
| q78 | 16.907 | 19 | .000 | 3.70000 | 3.2419 | 4.1581 |
| q79 | 18.448 | 19 | .000 | 3.85000 | 3.4132 | 4.2868 |
| q80 | 21.397 | 19 | .000 | 3.95000 | 3.5636 | 4.3364 |
| q81 | 23.106 | 19 | .000 | 3.85000 | 3.5013 | 4.1987 |
| q82 | 28.617 | 19 | .000 | 4.10000 | 3.8001 | 4.3999 |
| q83 | 41.000 | 19 | .000 | 4.10000 | 3.8907 | 4.3093 |
| q84 | 23.106 | 19 | .000 | 3.85000 | 3.5013 | 4.1987 |
| q85 | 26.993 | 19 | .000 | 4.20000 | 3.8743 | 4.5257 |
| q86 | 32.892 | 19 | .000 | 4.40000 | 4.1200 | 4.6800 |
| q87 | 19.230 | 19 | .000 | 3.55000 | 3.1636 | 3.9364 |
| q88 | 14.256 | 19 | .000 | 3.25000 | 2.7728 | 3.7272 |
| q89 | 15.038 | 19 | .000 | 3.25000 | 2.7976 | 3.7024 |
| q90 | 16.052 | 19 | .000 | 3.35000 | 2.9132 | 3.7868 |
| q91 | 14.406 | 19 | .000 | 3.35000 | 2.8633 | 3.8367 |
| q92 | 18.653 | 19 | .000 | 3.65000 | 3.2404 | 4.0596 |
| q93 | 33.664 | 19 | .000 | 4.30000 | 4.0327 | 4.5673 |
| q94 | 39.753 | 19 | .000 | 4.35000 | 4.1210 | 4.5790 |
| q95 | 19.664 | 19 | .000 | 4.25000 | 3.7976 | 4.7024 |
| q96 | 19.741 | 19 | .000 | 4.20000 | 3.7547 | 4.6453 |





## الملحق رقم 09: مخرجات spss للمؤسسات الخدمية

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q1                    | 54 | 3.7407 | .95533         | .13000          |
| q2                    | 54 | 3.8148 | 1.08287        | .14736          |
| q3                    | 54 | 3.6852 | 1.14635        | .15600          |
| q4                    | 54 | 3.3889 | 1.08882        | .14817          |
| q5                    | 54 | 3.7222 | 1.08882        | .14817          |
| q6                    | 54 | 4.0000 | 1.00939        | .13736          |
| q7                    | 54 | 3.6481 | 1.04894        | .14274          |
| q8                    | 54 | 3.3148 | 1.19471        | .16258          |
| q9                    | 54 | 3.3704 | 1.05144        | .14308          |
| q10                   | 54 | 3.3704 | .95752         | .13030          |
| q11                   | 54 | 3.4815 | 1.00453        | .13670          |
| q12                   | 54 | 3.5741 | .98291         | .13376          |
| q13                   | 54 | 3.5741 | .98291         | .13376          |
| q14                   | 54 | 3.5000 | 1.12853        | .15357          |
| q15                   | 54 | 3.5556 | 1.00314        | .13651          |
| q16                   | 54 | 3.6111 | 1.12295        | .15281          |
| q17                   | 54 | 3.5741 | 1.05691        | .14383          |
| q18                   | 54 | 3.5926 | 1.07315        | .14604          |
| q19                   | 54 | 3.6667 | 1.02791        | .13988          |
| q20                   | 54 | 3.8333 | .96642         | .13151          |
| q21                   | 54 | 3.7222 | 1.13962        | .15508          |
| q22                   | 54 | 3.5926 | 1.10775        | .15075          |
| q23                   | 54 | 3.6481 | 1.04894        | .14274          |
| q24                   | 54 | 3.6111 | 1.25016        | .17012          |
| q25                   | 54 | 3.2593 | 1.21601        | .16548          |
| q26                   | 54 | 3.2593 | 1.26170        | .17170          |
| q27                   | 54 | 3.2037 | 1.20345        | .16377          |
| q28                   | 54 | 3.3148 | 1.21040        | .16471          |
| q29                   | 54 | 3.6852 | 1.06087        | .14437          |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q30 | 54 | 3.9259 | .98770  | .13441 |
| q31 | 54 | 3.8704 | .95258  | .12963 |
| q32 | 54 | 3.8519 | .99825  | .13584 |
| q33 | 54 | 3.7593 | 1.06284 | .14463 |
| q34 | 54 | 3.5741 | 1.09203 | .14861 |
| q35 | 54 | 3.7222 | .95989  | .13062 |
| q36 | 54 | 3.5926 | 1.05542 | .14362 |
| q37 | 54 | 4.1111 | .92485  | .12586 |
| q38 | 54 | 3.8889 | 1.00314 | .13651 |
| q39 | 54 | 4.0741 | .84344  | .11478 |
| q40 | 54 | 4.0000 | .95166  | .12950 |
| q41 | 54 | 4.0741 | .96840  | .13178 |
| q42 | 54 | 3.9074 | 1.01440 | .13804 |
| q43 | 54 | 4.0185 | .81242  | .11056 |
| q44 | 54 | 3.6481 | .93481  | .12721 |
| q45 | 54 | 3.7222 | .95989  | .13062 |
| q46 | 54 | 3.5926 | 1.01904 | .13867 |
| q47 | 54 | 3.7593 | .93031  | .12660 |
| q48 | 54 | 4.0000 | .75235  | .10238 |
| q49 | 54 | 3.8704 | .99140  | .13491 |
| q50 | 54 | 3.8148 | 1.10016 | .14971 |
| q51 | 54 | 4.1481 | .85578  | .11646 |
| q52 | 54 | 4.0741 | .92862  | .12637 |
| q53 | 54 | 3.9630 | .97057  | .13208 |
| q54 | 54 | 4.0741 | .92862  | .12637 |
| q55 | 54 | 4.0185 | .92125  | .12537 |
| q56 | 54 | 3.6852 | 1.16269 | .15822 |
| q57 | 54 | 3.9259 | .96840  | .13178 |
| q58 | 53 | 3.8302 | 1.10481 | .15176 |
| q59 | 54 | 3.9630 | 1.02723 | .13979 |
| q60 | 54 | 3.9815 | 1.09011 | .14834 |
| q61 | 54 | 3.9815 | 1.05492 | .14356 |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q62 | 54 | 3.9444 | 1.03553 | .14092 |
| q63 | 54 | 4.1296 | 1.22930 | .16729 |
| q64 | 54 | 4.1667 | 1.16149 | .15806 |
| q65 | 54 | 4.0000 | .97129  | .13218 |
| q66 | 54 | 3.7222 | 1.01715 | .13842 |
| q67 | 54 | 3.6852 | 1.06087 | .14437 |
| q68 | 54 | 3.7593 | 1.08045 | .14703 |
| q69 | 54 | 3.8889 | 1.09315 | .14876 |
| q70 | 54 | 3.9815 | .92125  | .12537 |
| q71 | 54 | 3.7778 | 1.04008 | .14154 |
| q72 | 54 | 3.7963 | 1.10538 | .15042 |
| q73 | 54 | 3.7037 | 1.02109 | .13895 |
| q74 | 54 | 3.7407 | 1.03131 | .14034 |
| q75 | 54 | 4.0556 | .95989  | .13062 |
| q76 | 54 | 3.9074 | .95697  | .13023 |
| q77 | 54 | 3.5926 | .98131  | .13354 |
| q78 | 54 | 3.7222 | 1.21960 | .16597 |
| q79 | 54 | 3.6667 | 1.02791 | .13988 |
| q80 | 54 | 3.7593 | 1.11483 | .15171 |
| q81 | 54 | 3.7222 | 1.15606 | .15732 |
| q82 | 54 | 4.0370 | 1.00870 | .13727 |
| q83 | 54 | 3.8333 | 1.04159 | .14174 |
| q84 | 54 | 3.6667 | 1.04611 | .14236 |
| q85 | 54 | 3.9074 | 1.08625 | .14782 |
| q86 | 54 | 4.0556 | 1.03553 | .14092 |
| q87 | 54 | 3.5000 | 1.12853 | .15357 |
| q88 | 54 | 3.1667 | 1.05955 | .14419 |
| q89 | 54 | 3.0000 | 1.14924 | .15639 |
| q90 | 54 | 3.2037 | 1.18767 | .16162 |
| q91 | 54 | 3.3148 | 1.21040 | .16471 |
| q92 | 54 | 3.7778 | 1.17629 | .16007 |
| q93 | 54 | 3.7037 | 1.19163 | .16216 |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q94 | 54 | 3.7407 | 1.08480 | .14762 |
| q95 | 54 | 3.3148 | 1.25629 | .17096 |
| q96 | 54 | 3.6296 | 1.20214 | .16359 |

تابع للملحق رقم 09: مخرجات spss للمؤسسات الخدمية

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q1              | 28.774         | 53 | .000            | 3.74074         | 3.4800                                    | 4.0015 |
| q2              | 25.888         | 53 | .000            | 3.81481         | 3.5192                                    | 4.1104 |
| q3              | 23.623         | 53 | .000            | 3.68519         | 3.3723                                    | 3.9981 |
| q4              | 22.872         | 53 | .000            | 3.38889         | 3.0917                                    | 3.6861 |
| q5              | 25.121         | 53 | .000            | 3.72222         | 3.4250                                    | 4.0194 |
| q6              | 29.120         | 53 | .000            | 4.00000         | 3.7245                                    | 4.2755 |
| q7              | 25.557         | 53 | .000            | 3.64815         | 3.3618                                    | 3.9345 |
| q8              | 20.389         | 53 | .000            | 3.31481         | 2.9887                                    | 3.6409 |
| q9              | 23.555         | 53 | .000            | 3.37037         | 3.0834                                    | 3.6574 |
| q10             | 25.866         | 53 | .000            | 3.37037         | 3.1090                                    | 3.6317 |
| q11             | 25.468         | 53 | .000            | 3.48148         | 3.2073                                    | 3.7557 |
| q12             | 26.721         | 53 | .000            | 3.57407         | 3.3058                                    | 3.8424 |
| q13             | 26.721         | 53 | .000            | 3.57407         | 3.3058                                    | 3.8424 |
| q14             | 22.790         | 53 | .000            | 3.50000         | 3.1920                                    | 3.8080 |
| q15             | 26.046         | 53 | .000            | 3.55556         | 3.2818                                    | 3.8294 |
| q16             | 23.631         | 53 | .000            | 3.61111         | 3.3046                                    | 3.9176 |
| q17             | 24.850         | 53 | .000            | 3.57407         | 3.2856                                    | 3.8626 |
| q18             | 24.601         | 53 | .000            | 3.59259         | 3.2997                                    | 3.8855 |
| q19             | 26.213         | 53 | .000            | 3.66667         | 3.3861                                    | 3.9472 |
| q20             | 29.148         | 53 | .000            | 3.83333         | 3.5696                                    | 4.0971 |
| q21             | 24.001         | 53 | .000            | 3.72222         | 3.4112                                    | 4.0333 |
| q22             | 23.832         | 53 | .000            | 3.59259         | 3.2902                                    | 3.8950 |
| q23             | 25.557         | 53 | .000            | 3.64815         | 3.3618                                    | 3.9345 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q24 | 21.226 | 53 | .000 | 3.61111 | 3.2699 | 3.9523 |
| q25 | 19.696 | 53 | .000 | 3.25926 | 2.9274 | 3.5912 |
| q26 | 18.983 | 53 | .000 | 3.25926 | 2.9149 | 3.6036 |
| q27 | 19.562 | 53 | .000 | 3.20370 | 2.8752 | 3.5322 |
| q28 | 20.125 | 53 | .000 | 3.31481 | 2.9844 | 3.6452 |
| q29 | 25.527 | 53 | .000 | 3.68519 | 3.3956 | 3.9747 |
| q30 | 29.209 | 53 | .000 | 3.92593 | 3.6563 | 4.1955 |
| q31 | 29.857 | 53 | .000 | 3.87037 | 3.6104 | 4.1304 |
| q32 | 28.355 | 53 | .000 | 3.85185 | 3.5794 | 4.1243 |
| q33 | 25.991 | 53 | .000 | 3.75926 | 3.4692 | 4.0494 |
| q34 | 24.051 | 53 | .000 | 3.57407 | 3.2760 | 3.8721 |
| q35 | 28.496 | 53 | .000 | 3.72222 | 3.4602 | 3.9842 |
| q36 | 25.014 | 53 | .000 | 3.59259 | 3.3045 | 3.8807 |
| q37 | 32.665 | 53 | .000 | 4.11111 | 3.8587 | 4.3635 |
| q38 | 28.488 | 53 | .000 | 3.88889 | 3.6151 | 4.1627 |
| q39 | 35.495 | 53 | .000 | 4.07407 | 3.8439 | 4.3043 |
| q40 | 30.887 | 53 | .000 | 4.00000 | 3.7402 | 4.2598 |
| q41 | 30.915 | 53 | .000 | 4.07407 | 3.8098 | 4.3384 |
| q42 | 28.306 | 53 | .000 | 3.90741 | 3.6305 | 4.1843 |
| q43 | 36.348 | 53 | .000 | 4.01852 | 3.7968 | 4.2403 |
| q44 | 28.678 | 53 | .000 | 3.64815 | 3.3930 | 3.9033 |
| q45 | 28.496 | 53 | .000 | 3.72222 | 3.4602 | 3.9842 |
| q46 | 25.907 | 53 | .000 | 3.59259 | 3.3144 | 3.8707 |
| q47 | 29.694 | 53 | .000 | 3.75926 | 3.5053 | 4.0132 |
| q48 | 39.069 | 53 | .000 | 4.00000 | 3.7946 | 4.2054 |
| q49 | 28.688 | 53 | .000 | 3.87037 | 3.5998 | 4.1410 |
| q50 | 25.481 | 53 | .000 | 3.81481 | 3.5145 | 4.1151 |
| q51 | 35.620 | 53 | .000 | 4.14815 | 3.9146 | 4.3817 |
| q52 | 32.239 | 53 | .000 | 4.07407 | 3.8206 | 4.3275 |
| q53 | 30.005 | 53 | .000 | 3.96296 | 3.6980 | 4.2279 |
| q54 | 32.239 | 53 | .000 | 4.07407 | 3.8206 | 4.3275 |
| q55 | 32.054 | 53 | .000 | 4.01852 | 3.7671 | 4.2700 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q56 | 23.291 | 53 | .000 | 3.68519 | 3.3678 | 4.0025 |
| q57 | 29.791 | 53 | .000 | 3.92593 | 3.6616 | 4.1902 |
| q58 | 25.239 | 52 | .000 | 3.83019 | 3.5257 | 4.1347 |
| q59 | 28.350 | 53 | .000 | 3.96296 | 3.6826 | 4.2433 |
| q60 | 26.839 | 53 | .000 | 3.98148 | 3.6839 | 4.2790 |
| q61 | 27.735 | 53 | .000 | 3.98148 | 3.6935 | 4.2694 |
| q62 | 27.991 | 53 | .000 | 3.94444 | 3.6618 | 4.2271 |
| q63 | 24.686 | 53 | .000 | 4.12963 | 3.7941 | 4.4652 |
| q64 | 26.362 | 53 | .000 | 4.16667 | 3.8496 | 4.4837 |
| q65 | 30.263 | 53 | .000 | 4.00000 | 3.7349 | 4.2651 |
| q66 | 26.891 | 53 | .000 | 3.72222 | 3.4446 | 3.9999 |
| q67 | 25.527 | 53 | .000 | 3.68519 | 3.3956 | 3.9747 |
| q68 | 25.568 | 53 | .000 | 3.75926 | 3.4644 | 4.0542 |
| q69 | 26.142 | 53 | .000 | 3.88889 | 3.5905 | 4.1873 |
| q70 | 31.759 | 53 | .000 | 3.98148 | 3.7300 | 4.2329 |
| q71 | 26.691 | 53 | .000 | 3.77778 | 3.4939 | 4.0617 |
| q72 | 25.237 | 53 | .000 | 3.79630 | 3.4946 | 4.0980 |
| q73 | 26.654 | 53 | .000 | 3.70370 | 3.4250 | 3.9824 |
| q74 | 26.654 | 53 | .000 | 3.74074 | 3.4592 | 4.0222 |
| q75 | 31.048 | 53 | .000 | 4.05556 | 3.7936 | 4.3176 |
| q76 | 30.005 | 53 | .000 | 3.90741 | 3.6462 | 4.1686 |
| q77 | 26.903 | 53 | .000 | 3.59259 | 3.3247 | 3.8604 |
| q78 | 22.428 | 53 | .000 | 3.72222 | 3.3893 | 4.0551 |
| q79 | 26.213 | 53 | .000 | 3.66667 | 3.3861 | 3.9472 |
| q80 | 24.779 | 53 | .000 | 3.75926 | 3.4550 | 4.0635 |
| q81 | 23.660 | 53 | .000 | 3.72222 | 3.4067 | 4.0378 |
| q82 | 29.410 | 53 | .000 | 4.03704 | 3.7617 | 4.3124 |
| q83 | 27.044 | 53 | .000 | 3.83333 | 3.5490 | 4.1176 |
| q84 | 25.757 | 53 | .000 | 3.66667 | 3.3811 | 3.9522 |
| q85 | 26.434 | 53 | .000 | 3.90741 | 3.6109 | 4.2039 |
| q86 | 28.780 | 53 | .000 | 4.05556 | 3.7729 | 4.3382 |
| q87 | 22.790 | 53 | .000 | 3.50000 | 3.1920 | 3.8080 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q88 | 21.962 | 53 | .000 | 3.16667 | 2.8775 | 3.4559 |
| q89 | 19.183 | 53 | .000 | 3.00000 | 2.6863 | 3.3137 |
| q90 | 19.822 | 53 | .000 | 3.20370 | 2.8795 | 3.5279 |
| q91 | 20.125 | 53 | .000 | 3.31481 | 2.9844 | 3.6452 |
| q92 | 23.600 | 53 | .000 | 3.77778 | 3.4567 | 4.0988 |
| q93 | 22.840 | 53 | .000 | 3.70370 | 3.3785 | 4.0290 |
| q94 | 25.340 | 53 | .000 | 3.74074 | 3.4446 | 4.0368 |
| q95 | 19.389 | 53 | .000 | 3.31481 | 2.9719 | 3.6577 |
| q96 | 22.187 | 53 | .000 | 3.62963 | 3.3015 | 3.9578 |

## الملحق رقم 10: مخرجات spss للمؤسسات الصناعية

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q1                    | 71 | 3.8310 | .86166         | .10226          |
| q2                    | 71 | 3.8310 | .81040         | .09618          |
| q3                    | 71 | 4.0282 | .79232         | .09403          |
| q4                    | 71 | 3.5915 | 1.03617        | .12297          |
| q5                    | 71 | 4.0141 | .94858         | .11258          |
| q6                    | 71 | 4.1831 | .86701         | .10290          |
| q7                    | 71 | 4.1127 | .88720         | .10529          |
| q8                    | 71 | 3.6056 | 1.07543        | .12763          |
| q9                    | 71 | 3.5915 | .80316         | .09532          |
| q10                   | 71 | 3.6056 | .83630         | .09925          |
| q11                   | 71 | 3.6620 | .99919         | .11858          |
| q12                   | 71 | 3.6197 | 1.01933        | .12097          |
| q13                   | 71 | 3.5634 | .98172         | .11651          |
| q14                   | 71 | 3.7746 | .95912         | .11383          |
| q15                   | 71 | 3.6761 | .82418         | .09781          |
| q16                   | 71 | 3.7183 | .81386         | .09659          |
| q17                   | 71 | 3.7887 | .84372         | .10013          |
| q18                   | 71 | 3.7606 | .85297         | .10123          |
| q19                   | 71 | 3.8451 | .76808         | .09115          |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q20 | 71 | 3.9718 | .87785  | .10418 |
| q21 | 71 | 3.9296 | .76203  | .09044 |
| q22 | 71 | 3.6197 | .85132  | .10103 |
| q23 | 71 | 3.9014 | .79561  | .09442 |
| q24 | 71 | 3.8169 | .76176  | .09040 |
| q25 | 71 | 3.6197 | .94667  | .11235 |
| q26 | 71 | 3.6479 | 1.01557 | .12053 |
| q27 | 71 | 3.6338 | 1.04525 | .12405 |
| q28 | 71 | 3.6197 | .94667  | .11235 |
| q29 | 71 | 3.7042 | .93189  | .11059 |
| q30 | 71 | 3.9296 | .93081  | .11047 |
| q31 | 71 | 3.8873 | .76624  | .09094 |
| q32 | 71 | 3.8873 | .72800  | .08640 |
| q33 | 71 | 3.8592 | .88311  | .10481 |
| q34 | 71 | 3.7606 | .97782  | .11605 |
| q35 | 71 | 3.6056 | .88606  | .10516 |
| q36 | 71 | 3.8028 | .93533  | .11100 |
| q37 | 71 | 4.0423 | .85250  | .10117 |
| q38 | 71 | 4.0423 | .80065  | .09502 |
| q39 | 71 | 3.9718 | .94070  | .11164 |
| q40 | 71 | 4.2254 | .83147  | .09868 |
| q41 | 71 | 4.0704 | .85061  | .10095 |
| q42 | 71 | 4.0141 | .93340  | .11077 |
| q43 | 71 | 4.1268 | .80940  | .09606 |
| q44 | 71 | 3.9577 | .74521  | .08844 |
| q45 | 71 | 3.8592 | .83317  | .09888 |
| q46 | 71 | 3.7183 | .79612  | .09448 |
| q47 | 71 | 3.6620 | .87739  | .10413 |
| q48 | 71 | 3.7042 | .88470  | .10499 |
| q49 | 71 | 3.9155 | .89037  | .10567 |
| q50 | 71 | 3.8169 | .86701  | .10290 |
| q51 | 71 | 3.9296 | .76203  | .09044 |





|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q52 | 71 | 3.8169 | .88334  | .10483 |
| q53 | 71 | 3.9155 | .87418  | .10375 |
| q54 | 71 | 3.9296 | .81633  | .09688 |
| q55 | 71 | 3.9577 | .78261  | .09288 |
| q56 | 71 | 3.9859 | .76519  | .09081 |
| q57 | 71 | 3.9155 | .82369  | .09775 |
| q58 | 71 | 3.9014 | .91269  | .10832 |
| q59 | 71 | 3.8169 | .93059  | .11044 |
| q60 | 71 | 3.9014 | .84777  | .10061 |
| q61 | 71 | 3.9296 | .88356  | .10486 |
| q62 | 71 | 4.1972 | .76755  | .09109 |
| q63 | 71 | 4.3521 | .77641  | .09214 |
| q64 | 71 | 4.4366 | .67045  | .07957 |
| q65 | 71 | 4.1972 | .76755  | .09109 |
| q66 | 71 | 3.8732 | .69549  | .08254 |
| q67 | 71 | 3.7887 | .82662  | .09810 |
| q68 | 71 | 3.7887 | .80915  | .09603 |
| q69 | 71 | 3.9437 | .75380  | .08946 |
| q70 | 71 | 3.9437 | .86002  | .10207 |
| q71 | 71 | 3.8451 | .76808  | .09115 |
| q72 | 71 | 4.0282 | .82759  | .09822 |
| q73 | 71 | 3.8732 | .80940  | .09606 |
| q74 | 71 | 3.8451 | .93576  | .11105 |
| q75 | 71 | 3.9718 | .77408  | .09187 |
| q76 | 71 | 4.0141 | .81928  | .09723 |
| q77 | 71 | 3.8169 | .88334  | .10483 |
| q78 | 71 | 3.6197 | 1.08715 | .12902 |
| q79 | 71 | 3.6901 | 1.00842 | .11968 |
| q80 | 71 | 3.7606 | .96310  | .11430 |
| q81 | 71 | 3.8873 | .82027  | .09735 |
| q82 | 71 | 4.1690 | .86166  | .10226 |
| q83 | 71 | 4.1690 | .71686  | .08508 |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q84 | 71 | 4.0423 | .85250  | .10117 |
| q85 | 71 | 4.0986 | .91269  | .10832 |
| q86 | 71 | 4.0704 | .76203  | .09044 |
| q87 | 71 | 3.6338 | 1.03150 | .12242 |
| q88 | 71 | 3.4648 | 1.10623 | .13129 |
| q89 | 71 | 3.2535 | 1.05178 | .12482 |
| q90 | 71 | 3.2254 | 1.01696 | .12069 |
| q91 | 71 | 3.3099 | 1.14132 | .13545 |
| q92 | 71 | 3.4085 | 1.10295 | .13090 |
| q93 | 71 | 3.8028 | 1.00881 | .11972 |
| q94 | 71 | 3.9577 | .93253  | .11067 |
| q95 | 71 | 3.9437 | .99839  | .11849 |
| q96 | 71 | 3.7887 | 1.01299 | .12022 |

تابع للملحق رقم 10: مخرجات spss للمؤسسات الصناعية

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q1              | 37.463         | 70 | .000            | 3.83099         | 3.6270                                    | 4.0349 |
| q2              | 39.833         | 70 | .000            | 3.83099         | 3.6392                                    | 4.0228 |
| q3              | 42.839         | 70 | .000            | 4.02817         | 3.8406                                    | 4.2157 |
| q4              | 29.207         | 70 | .000            | 3.59155         | 3.3463                                    | 3.8368 |
| q5              | 35.657         | 70 | .000            | 4.01408         | 3.7896                                    | 4.2386 |
| q6              | 40.654         | 70 | .000            | 4.18310         | 3.9779                                    | 4.3883 |
| q7              | 39.060         | 70 | .000            | 4.11268         | 3.9027                                    | 4.3227 |
| q8              | 28.251         | 70 | .000            | 3.60563         | 3.3511                                    | 3.8602 |
| q9              | 37.680         | 70 | .000            | 3.59155         | 3.4014                                    | 3.7817 |
| q10             | 36.329         | 70 | .000            | 3.60563         | 3.4077                                    | 3.8036 |
| q11             | 30.881         | 70 | .000            | 3.66197         | 3.4255                                    | 3.8985 |
| q12             | 29.922         | 70 | .000            | 3.61972         | 3.3784                                    | 3.8610 |
| q13             | 30.585         | 70 | .000            | 3.56338         | 3.3310                                    | 3.7958 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q14 | 33.161 | 70 | .000 | 3.77465 | 3.5476 | 4.0017 |
| q15 | 37.583 | 70 | .000 | 3.67606 | 3.4810 | 3.8711 |
| q16 | 38.497 | 70 | .000 | 3.71831 | 3.5257 | 3.9109 |
| q17 | 37.837 | 70 | .000 | 3.78873 | 3.5890 | 3.9884 |
| q18 | 37.149 | 70 | .000 | 3.76056 | 3.5587 | 3.9625 |
| q19 | 42.182 | 70 | .000 | 3.84507 | 3.6633 | 4.0269 |
| q20 | 38.124 | 70 | .000 | 3.97183 | 3.7640 | 4.1796 |
| q21 | 43.452 | 70 | .000 | 3.92958 | 3.7492 | 4.1099 |
| q22 | 35.827 | 70 | .000 | 3.61972 | 3.4182 | 3.8212 |
| q23 | 41.319 | 70 | .000 | 3.90141 | 3.7131 | 4.0897 |
| q24 | 42.220 | 70 | .000 | 3.81690 | 3.6366 | 3.9972 |
| q25 | 32.219 | 70 | .000 | 3.61972 | 3.3956 | 3.8438 |
| q26 | 30.266 | 70 | .000 | 3.64789 | 3.4075 | 3.8883 |
| q27 | 29.293 | 70 | .000 | 3.63380 | 3.3864 | 3.8812 |
| q28 | 32.219 | 70 | .000 | 3.61972 | 3.3956 | 3.8438 |
| q29 | 33.494 | 70 | .000 | 3.70423 | 3.4837 | 3.9248 |
| q30 | 35.573 | 70 | .000 | 3.92958 | 3.7093 | 4.1499 |
| q31 | 42.748 | 70 | .000 | 3.88732 | 3.7060 | 4.0687 |
| q32 | 44.994 | 70 | .000 | 3.88732 | 3.7150 | 4.0596 |
| q33 | 36.822 | 70 | .000 | 3.85915 | 3.6501 | 4.0682 |
| q34 | 32.406 | 70 | .000 | 3.76056 | 3.5291 | 3.9920 |
| q35 | 34.288 | 70 | .000 | 3.60563 | 3.3959 | 3.8154 |
| q36 | 34.258 | 70 | .000 | 3.80282 | 3.5814 | 4.0242 |
| q37 | 39.954 | 70 | .000 | 4.04225 | 3.8405 | 4.2440 |
| q38 | 42.541 | 70 | .000 | 4.04225 | 3.8527 | 4.2318 |
| q39 | 35.577 | 70 | .000 | 3.97183 | 3.7492 | 4.1945 |
| q40 | 42.820 | 70 | .000 | 4.22535 | 4.0285 | 4.4222 |
| q41 | 40.322 | 70 | .000 | 4.07042 | 3.8691 | 4.2718 |
| q42 | 36.237 | 70 | .000 | 4.01408 | 3.7932 | 4.2350 |
| q43 | 42.961 | 70 | .000 | 4.12676 | 3.9352 | 4.3183 |
| q44 | 44.751 | 70 | .000 | 3.95775 | 3.7814 | 4.1341 |
| q45 | 39.029 | 70 | .000 | 3.85915 | 3.6619 | 4.0564 |
| q46 | 39.355 | 70 | .000 | 3.71831 | 3.5299 | 3.9067 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q47 | 35.168 | 70 | .000 | 3.66197 | 3.4543 | 3.8696 |
| q48 | 35.280 | 70 | .000 | 3.70423 | 3.4948 | 3.9136 |
| q49 | 37.055 | 70 | .000 | 3.91549 | 3.7047 | 4.1262 |
| q50 | 37.095 | 70 | .000 | 3.81690 | 3.6117 | 4.0221 |
| q51 | 43.452 | 70 | .000 | 3.92958 | 3.7492 | 4.1099 |
| q52 | 36.409 | 70 | .000 | 3.81690 | 3.6078 | 4.0260 |
| q53 | 37.741 | 70 | .000 | 3.91549 | 3.7086 | 4.1224 |
| q54 | 40.561 | 70 | .000 | 3.92958 | 3.7364 | 4.1228 |
| q55 | 42.612 | 70 | .000 | 3.95775 | 3.7725 | 4.1430 |
| q56 | 43.892 | 70 | .000 | 3.98592 | 3.8048 | 4.1670 |
| q57 | 40.054 | 70 | .000 | 3.91549 | 3.7205 | 4.1105 |
| q58 | 36.019 | 70 | .000 | 3.90141 | 3.6854 | 4.1174 |
| q59 | 34.561 | 70 | .000 | 3.81690 | 3.5966 | 4.0372 |
| q60 | 38.777 | 70 | .000 | 3.90141 | 3.7007 | 4.1021 |
| q61 | 37.475 | 70 | .000 | 3.92958 | 3.7204 | 4.1387 |
| q62 | 46.077 | 70 | .000 | 4.19718 | 4.0155 | 4.3789 |
| q63 | 47.232 | 70 | .000 | 4.35211 | 4.1683 | 4.5359 |
| q64 | 55.759 | 70 | .000 | 4.43662 | 4.2779 | 4.5953 |
| q65 | 46.077 | 70 | .000 | 4.19718 | 4.0155 | 4.3789 |
| q66 | 46.926 | 70 | .000 | 3.87324 | 3.7086 | 4.0379 |
| q67 | 38.620 | 70 | .000 | 3.78873 | 3.5931 | 3.9844 |
| q68 | 39.454 | 70 | .000 | 3.78873 | 3.5972 | 3.9803 |
| q69 | 44.083 | 70 | .000 | 3.94366 | 3.7652 | 4.1221 |
| q70 | 38.638 | 70 | .000 | 3.94366 | 3.7401 | 4.1472 |
| q71 | 42.182 | 70 | .000 | 3.84507 | 3.6633 | 4.0269 |
| q72 | 41.013 | 70 | .000 | 4.02817 | 3.8323 | 4.2241 |
| q73 | 40.322 | 70 | .000 | 3.87324 | 3.6817 | 4.0648 |
| q74 | 34.623 | 70 | .000 | 3.84507 | 3.6236 | 4.0666 |
| q75 | 43.235 | 70 | .000 | 3.97183 | 3.7886 | 4.1551 |
| q76 | 41.284 | 70 | .000 | 4.01408 | 3.8202 | 4.2080 |
| q77 | 36.409 | 70 | .000 | 3.81690 | 3.6078 | 4.0260 |
| q78 | 28.055 | 70 | .000 | 3.61972 | 3.3624 | 3.8770 |
| q79 | 30.834 | 70 | .000 | 3.69014 | 3.4515 | 3.9288 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q80 | 32.901 | 70 | .000 | 3.76056 | 3.5326 | 3.9885 |
| q81 | 39.932 | 70 | .000 | 3.88732 | 3.6932 | 4.0815 |
| q82 | 40.769 | 70 | .000 | 4.16901 | 3.9651 | 4.3730 |
| q83 | 49.004 | 70 | .000 | 4.16901 | 3.9993 | 4.3387 |
| q84 | 39.954 | 70 | .000 | 4.04225 | 3.8405 | 4.2440 |
| q85 | 37.839 | 70 | .000 | 4.09859 | 3.8826 | 4.3146 |
| q86 | 45.009 | 70 | .000 | 4.07042 | 3.8901 | 4.2508 |
| q87 | 29.684 | 70 | .000 | 3.63380 | 3.3897 | 3.8780 |
| q88 | 26.391 | 70 | .000 | 3.46479 | 3.2029 | 3.7266 |
| q89 | 26.065 | 70 | .000 | 3.25352 | 3.0046 | 3.5025 |
| q90 | 26.724 | 70 | .000 | 3.22535 | 2.9846 | 3.4661 |
| q91 | 24.436 | 70 | .000 | 3.30986 | 3.0397 | 3.5800 |
| q92 | 26.039 | 70 | .000 | 3.40845 | 3.1474 | 3.6695 |
| q93 | 31.763 | 70 | .000 | 3.80282 | 3.5640 | 4.0416 |
| q94 | 35.761 | 70 | .000 | 3.95775 | 3.7370 | 4.1785 |
| q95 | 33.284 | 70 | .000 | 3.94366 | 3.7073 | 4.1800 |
| q96 | 31.515 | 70 | .000 | 3.78873 | 3.5490 | 4.0285 |

الملحق رقم 11: مخرجات spss للمؤسسات المالية

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q1                    | 95 | 3.7368 | .96987         | .09951          |
| q2                    | 95 | 3.9368 | .79641         | .08171          |
| q3                    | 95 | 3.8000 | 1.01688        | .10433          |
| q4                    | 95 | 3.4421 | .94211         | .09666          |
| q5                    | 95 | 4.0842 | .87109         | .08937          |
| q6                    | 95 | 4.0947 | .92338         | .09474          |
| q7                    | 95 | 3.8632 | 1.06801        | .10958          |
| q8                    | 95 | 3.5684 | 1.07834        | .11064          |
| q9                    | 95 | 3.2526 | .94496         | .09695          |
| q10                   | 95 | 3.4421 | .91925         | .09431          |
| q11                   | 95 | 3.4000 | 1.03554        | .10624          |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q12 | 95 | 3.3368 | .97425  | .09996 |
| q13 | 95 | 3.2632 | 1.01280 | .10391 |
| q14 | 95 | 3.7474 | .85014  | .08722 |
| q15 | 95 | 3.7053 | .79725  | .08180 |
| q16 | 95 | 3.7789 | .81448  | .08356 |
| q17 | 95 | 3.7368 | .90166  | .09251 |
| q18 | 95 | 3.5684 | .89505  | .09183 |
| q19 | 95 | 3.7579 | .87173  | .08944 |
| q20 | 95 | 3.7158 | .82078  | .08421 |
| q21 | 95 | 3.6316 | .98987  | .10156 |
| q22 | 95 | 3.6947 | .92338  | .09474 |
| q23 | 95 | 3.7895 | .96640  | .09915 |
| q24 | 95 | 3.6421 | .98840  | .10141 |
| q25 | 95 | 3.4316 | .97471  | .10000 |
| q26 | 95 | 3.0211 | .97826  | .10037 |
| q27 | 95 | 3.2211 | 1.04351 | .10706 |
| q28 | 95 | 3.3053 | 1.07262 | .11005 |
| q29 | 95 | 3.3789 | 1.11259 | .11415 |
| q30 | 95 | 3.8632 | .88258  | .09055 |
| q31 | 95 | 3.9053 | .74482  | .07642 |
| q32 | 95 | 3.8421 | .84193  | .08638 |
| q33 | 95 | 3.6316 | 1.00056 | .10266 |
| q34 | 95 | 3.7684 | .99416  | .10200 |
| q35 | 95 | 3.7053 | .99866  | .10246 |
| q36 | 95 | 3.7789 | .85277  | .08749 |
| q37 | 95 | 4.0316 | .85617  | .08784 |
| q38 | 95 | 3.9053 | .83887  | .08607 |
| q39 | 95 | 4.0211 | .87493  | .08977 |
| q40 | 95 | 4.0316 | .92774  | .09518 |
| q41 | 95 | 4.1053 | .88093  | .09038 |
| q42 | 95 | 3.9684 | .98340  | .10089 |
| q43 | 95 | 4.2947 | .72748  | .07464 |



|     |    |        |        |        |
|-----|----|--------|--------|--------|
| q44 | 95 | 3.8632 | .87044 | .08931 |
| q45 | 95 | 3.8000 | .80689 | .08278 |
| q46 | 95 | 3.8421 | .92617 | .09502 |
| q47 | 95 | 4.0211 | .83766 | .08594 |
| q48 | 95 | 3.8947 | .90476 | .09283 |
| q49 | 95 | 4.0211 | .74347 | .07628 |
| q50 | 95 | 3.9474 | .81695 | .08382 |
| q51 | 95 | 3.9474 | .67428 | .06918 |
| q52 | 95 | 3.8737 | .86593 | .08884 |
| q53 | 95 | 3.9895 | .86903 | .08916 |
| q54 | 95 | 3.9158 | .91864 | .09425 |
| q55 | 95 | 3.8000 | .88245 | .09054 |
| q56 | 95 | 3.6947 | .96837 | .09935 |
| q57 | 95 | 3.8632 | .96327 | .09883 |
| q58 | 95 | 3.7684 | .89267 | .09159 |
| q59 | 95 | 3.9158 | .83364 | .08553 |
| q60 | 95 | 3.9053 | .81311 | .08342 |
| q61 | 95 | 3.8421 | .90290 | .09264 |
| q62 | 95 | 4.0000 | .86295 | .08854 |
| q63 | 95 | 4.1789 | .95627 | .09811 |
| q64 | 95 | 4.2947 | .89768 | .09210 |
| q65 | 95 | 4.0842 | .76719 | .07871 |
| q66 | 95 | 3.8842 | .84882 | .08709 |
| q67 | 95 | 3.8421 | .77619 | .07963 |
| q68 | 95 | 3.8947 | .95063 | .09753 |
| q69 | 95 | 4.0105 | .79218 | .08128 |
| q70 | 95 | 4.0526 | .67428 | .06918 |
| q71 | 95 | 3.9263 | .81531 | .08365 |
| q72 | 95 | 3.8421 | .90290 | .09264 |
| q73 | 95 | 3.8421 | .77619 | .07963 |
| q74 | 95 | 3.9053 | .74482 | .07642 |
| q75 | 95 | 3.9684 | .85617 | .08784 |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q76 | 95 | 3.6737 | .97241  | .09977 |
| q77 | 95 | 3.6842 | .85382  | .08760 |
| q78 | 95 | 3.6632 | .95216  | .09769 |
| q79 | 95 | 3.6000 | .94980  | .09745 |
| q80 | 95 | 3.8947 | .89292  | .09161 |
| q81 | 95 | 3.8211 | .87493  | .08977 |
| q82 | 95 | 4.1368 | .80702  | .08280 |
| q83 | 95 | 4.1368 | .72362  | .07424 |
| q84 | 95 | 4.0632 | .82269  | .08441 |
| q85 | 95 | 4.0737 | .89016  | .09133 |
| q86 | 95 | 4.0526 | 1.05557 | .10830 |
| q87 | 95 | 3.3895 | 1.15127 | .11812 |
| q88 | 95 | 3.0947 | 1.03218 | .10590 |
| q89 | 95 | 2.9474 | 1.07553 | .11035 |
| q90 | 95 | 3.0947 | 1.12111 | .11502 |
| q91 | 95 | 3.3263 | 1.03597 | .10629 |
| q92 | 95 | 4.3368 | 5.13356 | .52669 |
| q93 | 95 | 3.8211 | 1.02084 | .10474 |
| q94 | 95 | 3.8421 | 1.10430 | .11330 |
| q95 | 95 | 3.8316 | .97471  | .10000 |
| q96 | 95 | 3.8421 | .87902  | .09019 |

تابع للملحق رقم 11: مخرجات spss للمؤسسات المالية

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q1              | 37.554         | 94 | .000            | 3.73684         | 3.5393                                    | 3.9344 |
| q2              | 48.181         | 94 | .000            | 3.93684         | 3.7746                                    | 4.0991 |
| q3              | 36.423         | 94 | .000            | 3.80000         | 3.5929                                    | 4.0071 |
| q4              | 35.611         | 94 | .000            | 3.44211         | 3.2502                                    | 3.6340 |
| q5              | 45.699         | 94 | .000            | 4.08421         | 3.9068                                    | 4.2617 |





|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q6  | 43.222 | 94 | .000 | 4.09474 | 3.9066 | 4.2828 |
| q7  | 35.256 | 94 | .000 | 3.86316 | 3.6456 | 4.0807 |
| q8  | 32.254 | 94 | .000 | 3.56842 | 3.3488 | 3.7881 |
| q9  | 33.549 | 94 | .000 | 3.25263 | 3.0601 | 3.4451 |
| q10 | 36.497 | 94 | .000 | 3.44211 | 3.2548 | 3.6294 |
| q11 | 32.002 | 94 | .000 | 3.40000 | 3.1890 | 3.6110 |
| q12 | 33.383 | 94 | .000 | 3.33684 | 3.1384 | 3.5353 |
| q13 | 31.403 | 94 | .000 | 3.26316 | 3.0568 | 3.4695 |
| q14 | 42.963 | 94 | .000 | 3.74737 | 3.5742 | 3.9206 |
| q15 | 45.299 | 94 | .000 | 3.70526 | 3.5429 | 3.8677 |
| q16 | 45.222 | 94 | .000 | 3.77895 | 3.6130 | 3.9449 |
| q17 | 40.395 | 94 | .000 | 3.73684 | 3.5532 | 3.9205 |
| q18 | 38.859 | 94 | .000 | 3.56842 | 3.3861 | 3.7508 |
| q19 | 42.017 | 94 | .000 | 3.75789 | 3.5803 | 3.9355 |
| q20 | 44.125 | 94 | .000 | 3.71579 | 3.5486 | 3.8830 |
| q21 | 35.758 | 94 | .000 | 3.63158 | 3.4299 | 3.8332 |
| q22 | 39.000 | 94 | .000 | 3.69474 | 3.5066 | 3.8828 |
| q23 | 38.219 | 94 | .000 | 3.78947 | 3.5926 | 3.9863 |
| q24 | 35.916 | 94 | .000 | 3.64211 | 3.4408 | 3.8435 |
| q25 | 34.315 | 94 | .000 | 3.43158 | 3.2330 | 3.6301 |
| q26 | 30.100 | 94 | .000 | 3.02105 | 2.8218 | 3.2203 |
| q27 | 30.086 | 94 | .000 | 3.22105 | 3.0085 | 3.4336 |
| q28 | 30.035 | 94 | .000 | 3.30526 | 3.0868 | 3.5238 |
| q29 | 29.601 | 94 | .000 | 3.37895 | 3.1523 | 3.6056 |
| q30 | 42.663 | 94 | .000 | 3.86316 | 3.6834 | 4.0429 |
| q31 | 51.105 | 94 | .000 | 3.90526 | 3.7535 | 4.0570 |
| q32 | 44.479 | 94 | .000 | 3.84211 | 3.6706 | 4.0136 |
| q33 | 35.376 | 94 | .000 | 3.63158 | 3.4278 | 3.8354 |
| q34 | 36.946 | 94 | .000 | 3.76842 | 3.5659 | 3.9709 |
| q35 | 36.163 | 94 | .000 | 3.70526 | 3.5018 | 3.9087 |
| q36 | 43.192 | 94 | .000 | 3.77895 | 3.6052 | 3.9527 |
| q37 | 45.896 | 94 | .000 | 4.03158 | 3.8572 | 4.2060 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q38 | 45.375 | 94 | .000 | 3.90526 | 3.7344 | 4.0761 |
| q39 | 44.795 | 94 | .000 | 4.02105 | 3.8428 | 4.1993 |
| q40 | 42.356 | 94 | .000 | 4.03158 | 3.8426 | 4.2206 |
| q41 | 45.422 | 94 | .000 | 4.10526 | 3.9258 | 4.2847 |
| q42 | 39.332 | 94 | .000 | 3.96842 | 3.7681 | 4.1688 |
| q43 | 57.541 | 94 | .000 | 4.29474 | 4.1465 | 4.4429 |
| q44 | 43.258 | 94 | .000 | 3.86316 | 3.6858 | 4.0405 |
| q45 | 45.902 | 94 | .000 | 3.80000 | 3.6356 | 3.9644 |
| q46 | 40.434 | 94 | .000 | 3.84211 | 3.6534 | 4.0308 |
| q47 | 46.788 | 94 | .000 | 4.02105 | 3.8504 | 4.1917 |
| q48 | 41.957 | 94 | .000 | 3.89474 | 3.7104 | 4.0790 |
| q49 | 52.716 | 94 | .000 | 4.02105 | 3.8696 | 4.1725 |
| q50 | 47.095 | 94 | .000 | 3.94737 | 3.7809 | 4.1138 |
| q51 | 57.060 | 94 | .000 | 3.94737 | 3.8100 | 4.0847 |
| q52 | 43.602 | 94 | .000 | 3.87368 | 3.6973 | 4.0501 |
| q53 | 44.745 | 94 | .000 | 3.98947 | 3.8124 | 4.1665 |
| q54 | 41.547 | 94 | .000 | 3.91579 | 3.7287 | 4.1029 |
| q55 | 41.971 | 94 | .000 | 3.80000 | 3.6202 | 3.9798 |
| q56 | 37.188 | 94 | .000 | 3.69474 | 3.4975 | 3.8920 |
| q57 | 39.089 | 94 | .000 | 3.86316 | 3.6669 | 4.0594 |
| q58 | 41.146 | 94 | .000 | 3.76842 | 3.5866 | 3.9503 |
| q59 | 45.783 | 94 | .000 | 3.91579 | 3.7460 | 4.0856 |
| q60 | 46.813 | 94 | .000 | 3.90526 | 3.7396 | 4.0709 |
| q61 | 41.475 | 94 | .000 | 3.84211 | 3.6582 | 4.0260 |
| q62 | 45.179 | 94 | .000 | 4.00000 | 3.8242 | 4.1758 |
| q63 | 42.594 | 94 | .000 | 4.17895 | 3.9841 | 4.3737 |
| q64 | 46.631 | 94 | .000 | 4.29474 | 4.1119 | 4.4776 |
| q65 | 51.888 | 94 | .000 | 4.08421 | 3.9279 | 4.2405 |
| q66 | 44.602 | 94 | .000 | 3.88421 | 3.7113 | 4.0571 |
| q67 | 48.246 | 94 | .000 | 3.84211 | 3.6840 | 4.0002 |
| q68 | 39.933 | 94 | .000 | 3.89474 | 3.7011 | 4.0884 |
| q69 | 49.345 | 94 | .000 | 4.01053 | 3.8492 | 4.1719 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q70 | 58.582 | 94 | .000 | 4.05263 | 3.9153 | 4.1900 |
| q71 | 46.938 | 94 | .000 | 3.92632 | 3.7602 | 4.0924 |
| q72 | 41.475 | 94 | .000 | 3.84211 | 3.6582 | 4.0260 |
| q73 | 48.246 | 94 | .000 | 3.84211 | 3.6840 | 4.0002 |
| q74 | 51.105 | 94 | .000 | 3.90526 | 3.7535 | 4.0570 |
| q75 | 45.177 | 94 | .000 | 3.96842 | 3.7940 | 4.1428 |
| q76 | 36.823 | 94 | .000 | 3.67368 | 3.4756 | 3.8718 |
| q77 | 42.057 | 94 | .000 | 3.68421 | 3.5103 | 3.8581 |
| q78 | 37.498 | 94 | .000 | 3.66316 | 3.4692 | 3.8571 |
| q79 | 36.943 | 94 | .000 | 3.60000 | 3.4065 | 3.7935 |
| q80 | 42.513 | 94 | .000 | 3.89474 | 3.7128 | 4.0766 |
| q81 | 42.567 | 94 | .000 | 3.82105 | 3.6428 | 3.9993 |
| q82 | 49.963 | 94 | .000 | 4.13684 | 3.9724 | 4.3012 |
| q83 | 55.721 | 94 | .000 | 4.13684 | 3.9894 | 4.2843 |
| q84 | 48.138 | 94 | .000 | 4.06316 | 3.8956 | 4.2307 |
| q85 | 44.605 | 94 | .000 | 4.07368 | 3.8923 | 4.2550 |
| q86 | 37.421 | 94 | .000 | 4.05263 | 3.8376 | 4.2677 |
| q87 | 28.696 | 94 | .000 | 3.38947 | 3.1549 | 3.6240 |
| q88 | 29.223 | 94 | .000 | 3.09474 | 2.8845 | 3.3050 |
| q89 | 26.710 | 94 | .000 | 2.94737 | 2.7283 | 3.1665 |
| q90 | 26.905 | 94 | .000 | 3.09474 | 2.8664 | 3.3231 |
| q91 | 31.295 | 94 | .000 | 3.32632 | 3.1153 | 3.5374 |
| q92 | 8.234  | 94 | .000 | 4.33684 | 3.2911 | 5.3826 |
| q93 | 36.483 | 94 | .000 | 3.82105 | 3.6131 | 4.0290 |
| q94 | 33.911 | 94 | .000 | 3.84211 | 3.6171 | 4.0671 |
| q95 | 38.315 | 94 | .000 | 3.83158 | 3.6330 | 4.0301 |
| q96 | 42.602 | 94 | .000 | 3.84211 | 3.6630 | 4.0212 |



## الملحق رقم 12: مخرجات spss للمؤسسات البنكية

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q1                    | 45 | 3.6667 | 1.04447        | .15570          |
| q2                    | 45 | 3.9111 | .90006         | .13417          |
| q3                    | 45 | 3.7111 | 1.10005        | .16399          |
| q4                    | 45 | 3.3333 | .92932         | .13853          |
| q5                    | 45 | 3.8222 | .88649         | .13215          |
| q6                    | 45 | 3.7778 | .90174         | .13442          |
| q7                    | 45 | 3.3333 | 1.10782        | .16514          |
| q8                    | 45 | 3.6889 | 1.08339        | .16150          |
| q9                    | 45 | 3.0222 | 1.11781        | .16663          |
| q10                   | 45 | 3.4444 | 1.09867        | .16378          |
| q11                   | 45 | 3.4889 | 1.01404        | .15116          |
| q12                   | 45 | 3.4444 | .98985         | .14756          |
| q13                   | 45 | 3.3333 | 1.04447        | .15570          |
| q14                   | 45 | 3.7778 | .87617         | .13061          |
| q15                   | 45 | 3.6667 | .90453         | .13484          |
| q16                   | 45 | 3.7111 | .94441         | .14079          |
| q17                   | 45 | 3.6667 | .97701         | .14564          |
| q18                   | 45 | 3.5111 | .96818         | .14433          |
| q19                   | 45 | 3.6444 | .95716         | .14269          |
| q20                   | 45 | 3.6000 | .93905         | .13999          |
| q21                   | 45 | 3.4444 | 1.17851        | .17568          |
| q22                   | 45 | 3.8444 | .97597         | .14549          |
| q23                   | 45 | 3.4889 | 1.05792        | .15771          |
| q24                   | 45 | 3.4000 | 1.09545        | .16330          |
| q25                   | 45 | 3.5111 | 1.03621        | .15447          |
| q26                   | 45 | 3.1556 | .97597         | .14549          |
| q27                   | 45 | 3.4222 | 1.03328        | .15403          |
| q28                   | 45 | 3.6222 | 1.02888        | .15338          |
| q29                   | 45 | 3.4889 | 1.16037        | .17298          |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q30 | 45 | 3.7333 | .96295  | .14355 |
| q31 | 45 | 3.7333 | .88933  | .13257 |
| q32 | 45 | 3.7333 | 1.00905 | .15042 |
| q33 | 45 | 3.4667 | 1.12006 | .16697 |
| q34 | 45 | 3.7333 | 1.15601 | .17233 |
| q35 | 45 | 3.8000 | 1.14018 | .16997 |
| q36 | 45 | 3.7778 | .92660  | .13813 |
| q37 | 45 | 4.1556 | .95240  | .14198 |
| q38 | 45 | 4.0222 | .94120  | .14031 |
| q39 | 45 | 4.1111 | .98216  | .14641 |
| q40 | 45 | 4.1333 | .96766  | .14425 |
| q41 | 45 | 3.9556 | 1.08619 | .16192 |
| q42 | 45 | 3.8444 | 1.14724 | .17102 |
| q43 | 45 | 4.1333 | .81464  | .12144 |
| q44 | 45 | 3.6222 | 1.02888 | .15338 |
| q45 | 45 | 3.8000 | .96766  | .14425 |
| q46 | 45 | 3.6444 | 1.02593 | .15294 |
| q47 | 45 | 3.9556 | .92823  | .13837 |
| q48 | 45 | 3.8000 | 1.05744 | .15763 |
| q49 | 45 | 3.9778 | .83907  | .12508 |
| q50 | 45 | 3.9111 | .92496  | .13789 |
| q51 | 45 | 3.9333 | .75076  | .11192 |
| q52 | 45 | 3.8222 | .91176  | .13592 |
| q53 | 45 | 3.8667 | .99087  | .14771 |
| q54 | 45 | 3.7333 | 1.07450 | .16018 |
| q55 | 45 | 3.6444 | 1.02593 | .15294 |
| q56 | 45 | 3.4889 | 1.10005 | .16399 |
| q57 | 45 | 3.8000 | 1.12006 | .16697 |
| q58 | 45 | 3.7556 | .93312  | .13910 |
| q59 | 45 | 4.0000 | .90453  | .13484 |
| q60 | 45 | 3.8667 | .84208  | .12553 |
| q61 | 45 | 3.7111 | .96818  | .14433 |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q62 | 45 | 3.6444 | .88306  | .13164 |
| q63 | 45 | 3.7778 | .99747  | .14869 |
| q64 | 45 | 3.9556 | .99899  | .14892 |
| q65 | 45 | 4.1333 | .84208  | .12553 |
| q66 | 45 | 3.8444 | 1.06506 | .15877 |
| q67 | 45 | 3.7111 | .86923  | .12958 |
| q68 | 45 | 3.7333 | .98627  | .14702 |
| q69 | 45 | 3.8222 | .88649  | .13215 |
| q70 | 45 | 4.0667 | .71985  | .10731 |
| q71 | 45 | 3.9778 | .81153  | .12098 |
| q72 | 45 | 3.7778 | .92660  | .13813 |
| q73 | 45 | 3.7556 | .85694  | .12774 |
| q74 | 45 | 3.8444 | .82450  | .12291 |
| q75 | 45 | 3.8889 | 1.02740 | .15316 |
| q76 | 45 | 3.5333 | 1.19848 | .17866 |
| q77 | 45 | 3.5333 | 1.01354 | .15109 |
| q78 | 45 | 3.7111 | 1.10005 | .16399 |
| q79 | 45 | 3.5778 | 1.11781 | .16663 |
| q80 | 45 | 3.8667 | 1.03573 | .15440 |
| q81 | 45 | 3.8000 | .91949  | .13707 |
| q82 | 45 | 3.9778 | .89160  | .13291 |
| q83 | 45 | 4.0000 | .82572  | .12309 |
| q84 | 45 | 3.9778 | .89160  | .13291 |
| q85 | 45 | 3.9333 | 1.00905 | .15042 |
| q86 | 45 | 3.8000 | 1.21730 | .18146 |
| q87 | 45 | 3.8444 | 1.04350 | .15556 |
| q88 | 45 | 3.4000 | 1.05313 | .15699 |
| q89 | 45 | 3.0889 | 1.20269 | .17929 |
| q90 | 45 | 3.0222 | 1.23378 | .18392 |
| q91 | 45 | 3.1778 | 1.11373 | .16603 |
| q92 | 45 | 3.6889 | 1.08339 | .16150 |
| q93 | 45 | 3.4889 | 1.07919 | .16088 |



|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| q94 | 45 | 3.4667 | 1.12006 | .16697 |
| q95 | 45 | 3.5556 | .96661  | .14409 |
| q96 | 45 | 3.6222 | 1.00654 | .15005 |

تابع للملحق رقم 12: مخرجات spss للمؤسسات البنكية

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q1              | 23.550         | 44 | .000            | 3.66667         | 3.3529                                    | 3.9805 |
| q2              | 29.150         | 44 | .000            | 3.91111         | 3.6407                                    | 4.1815 |
| q3              | 22.631         | 44 | .000            | 3.71111         | 3.3806                                    | 4.0416 |
| q4              | 24.061         | 44 | .000            | 3.33333         | 3.0541                                    | 3.6125 |
| q5              | 28.923         | 44 | .000            | 3.82222         | 3.5559                                    | 4.0886 |
| q6              | 28.104         | 44 | .000            | 3.77778         | 3.5069                                    | 4.0487 |
| q7              | 20.184         | 44 | .000            | 3.33333         | 3.0005                                    | 3.6662 |
| q8              | 22.841         | 44 | .000            | 3.68889         | 3.3634                                    | 4.0144 |
| q9              | 18.137         | 44 | .000            | 3.02222         | 2.6864                                    | 3.3580 |
| q10             | 21.031         | 44 | .000            | 3.44444         | 3.1144                                    | 3.7745 |
| q11             | 23.080         | 44 | .000            | 3.48889         | 3.1842                                    | 3.7935 |
| q12             | 23.343         | 44 | .000            | 3.44444         | 3.1471                                    | 3.7418 |
| q13             | 21.409         | 44 | .000            | 3.33333         | 3.0195                                    | 3.6471 |
| q14             | 28.924         | 44 | .000            | 3.77778         | 3.5145                                    | 4.0410 |
| q15             | 27.193         | 44 | .000            | 3.66667         | 3.3949                                    | 3.9384 |
| q16             | 26.360         | 44 | .000            | 3.71111         | 3.4274                                    | 3.9948 |
| q17             | 25.176         | 44 | .000            | 3.66667         | 3.3731                                    | 3.9602 |
| q18             | 24.327         | 44 | .000            | 3.51111         | 3.2202                                    | 3.8020 |
| q19             | 25.542         | 44 | .000            | 3.64444         | 3.3569                                    | 3.9320 |
| q20             | 25.717         | 44 | .000            | 3.60000         | 3.3179                                    | 3.8821 |
| q21             | 19.606         | 44 | .000            | 3.44444         | 3.0904                                    | 3.7985 |
| q22             | 26.424         | 44 | .000            | 3.84444         | 3.5512                                    | 4.1377 |
| q23             | 22.123         | 44 | .000            | 3.48889         | 3.1711                                    | 3.8067 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q24 | 20.821 | 44 | .000 | 3.40000 | 3.0709 | 3.7291 |
| q25 | 22.730 | 44 | .000 | 3.51111 | 3.1998 | 3.8224 |
| q26 | 21.689 | 44 | .000 | 3.15556 | 2.8623 | 3.4488 |
| q27 | 22.217 | 44 | .000 | 3.42222 | 3.1118 | 3.7327 |
| q28 | 23.617 | 44 | .000 | 3.62222 | 3.3131 | 3.9313 |
| q29 | 20.170 | 44 | .000 | 3.48889 | 3.1403 | 3.8375 |
| q30 | 26.008 | 44 | .000 | 3.73333 | 3.4440 | 4.0226 |
| q31 | 28.160 | 44 | .000 | 3.73333 | 3.4661 | 4.0005 |
| q32 | 24.819 | 44 | .000 | 3.73333 | 3.4302 | 4.0365 |
| q33 | 20.762 | 44 | .000 | 3.46667 | 3.1302 | 3.8032 |
| q34 | 21.664 | 44 | .000 | 3.73333 | 3.3860 | 4.0806 |
| q35 | 22.357 | 44 | .000 | 3.80000 | 3.4575 | 4.1425 |
| q36 | 27.350 | 44 | .000 | 3.77778 | 3.4994 | 4.0562 |
| q37 | 29.269 | 44 | .000 | 4.15556 | 3.8694 | 4.4417 |
| q38 | 28.668 | 44 | .000 | 4.02222 | 3.7395 | 4.3050 |
| q39 | 28.079 | 44 | .000 | 4.11111 | 3.8160 | 4.4062 |
| q40 | 28.654 | 44 | .000 | 4.13333 | 3.8426 | 4.4241 |
| q41 | 24.429 | 44 | .000 | 3.95556 | 3.6292 | 4.2819 |
| q42 | 22.479 | 44 | .000 | 3.84444 | 3.4998 | 4.1891 |
| q43 | 34.036 | 44 | .000 | 4.13333 | 3.8886 | 4.3781 |
| q44 | 23.617 | 44 | .000 | 3.62222 | 3.3131 | 3.9313 |
| q45 | 26.343 | 44 | .000 | 3.80000 | 3.5093 | 4.0907 |
| q46 | 23.830 | 44 | .000 | 3.64444 | 3.3362 | 3.9527 |
| q47 | 28.586 | 44 | .000 | 3.95556 | 3.6767 | 4.2344 |
| q48 | 24.106 | 44 | .000 | 3.80000 | 3.4823 | 4.1177 |
| q49 | 31.802 | 44 | .000 | 3.97778 | 3.7257 | 4.2299 |
| q50 | 28.365 | 44 | .000 | 3.91111 | 3.6332 | 4.1890 |
| q51 | 35.145 | 44 | .000 | 3.93333 | 3.7078 | 4.1589 |
| q52 | 28.122 | 44 | .000 | 3.82222 | 3.5483 | 4.0961 |
| q53 | 26.177 | 44 | .000 | 3.86667 | 3.5690 | 4.1644 |
| q54 | 23.308 | 44 | .000 | 3.73333 | 3.4105 | 4.0561 |
| q55 | 23.830 | 44 | .000 | 3.64444 | 3.3362 | 3.9527 |





|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q56 | 21.276 | 44 | .000 | 3.48889 | 3.1584 | 3.8194 |
| q57 | 22.759 | 44 | .000 | 3.80000 | 3.4635 | 4.1365 |
| q58 | 26.999 | 44 | .000 | 3.75556 | 3.4752 | 4.0359 |
| q59 | 29.665 | 44 | .000 | 4.00000 | 3.7282 | 4.2718 |
| q60 | 30.803 | 44 | .000 | 3.86667 | 3.6137 | 4.1197 |
| q61 | 25.713 | 44 | .000 | 3.71111 | 3.4202 | 4.0020 |
| q62 | 27.685 | 44 | .000 | 3.64444 | 3.3791 | 3.9097 |
| q63 | 25.406 | 44 | .000 | 3.77778 | 3.4781 | 4.0775 |
| q64 | 26.562 | 44 | .000 | 3.95556 | 3.6554 | 4.2557 |
| q65 | 32.927 | 44 | .000 | 4.13333 | 3.8803 | 4.3863 |
| q66 | 24.214 | 44 | .000 | 3.84444 | 3.5245 | 4.1644 |
| q67 | 28.640 | 44 | .000 | 3.71111 | 3.4500 | 3.9723 |
| q68 | 25.393 | 44 | .000 | 3.73333 | 3.4370 | 4.0296 |
| q69 | 28.923 | 44 | .000 | 3.82222 | 3.5559 | 4.0886 |
| q70 | 37.897 | 44 | .000 | 4.06667 | 3.8504 | 4.2829 |
| q71 | 32.881 | 44 | .000 | 3.97778 | 3.7340 | 4.2216 |
| q72 | 27.350 | 44 | .000 | 3.77778 | 3.4994 | 4.0562 |
| q73 | 29.399 | 44 | .000 | 3.75556 | 3.4981 | 4.0130 |
| q74 | 31.279 | 44 | .000 | 3.84444 | 3.5967 | 4.0922 |
| q75 | 25.392 | 44 | .000 | 3.88889 | 3.5802 | 4.1976 |
| q76 | 19.777 | 44 | .000 | 3.53333 | 3.1733 | 3.8934 |
| q77 | 23.386 | 44 | .000 | 3.53333 | 3.2288 | 3.8378 |
| q78 | 22.631 | 44 | .000 | 3.71111 | 3.3806 | 4.0416 |
| q79 | 21.471 | 44 | .000 | 3.57778 | 3.2420 | 3.9136 |
| q80 | 25.044 | 44 | .000 | 3.86667 | 3.5555 | 4.1778 |
| q81 | 27.723 | 44 | .000 | 3.80000 | 3.5238 | 4.0762 |
| q82 | 29.928 | 44 | .000 | 3.97778 | 3.7099 | 4.2456 |
| q83 | 32.496 | 44 | .000 | 4.00000 | 3.7519 | 4.2481 |
| q84 | 29.928 | 44 | .000 | 3.97778 | 3.7099 | 4.2456 |
| q85 | 26.149 | 44 | .000 | 3.93333 | 3.6302 | 4.2365 |
| q86 | 20.941 | 44 | .000 | 3.80000 | 3.4343 | 4.1657 |
| q87 | 24.714 | 44 | .000 | 3.84444 | 3.5309 | 4.1579 |



|     |        |    |      |         |        |        |
|-----|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q88 | 21.657 | 44 | .000 | 3.40000 | 3.0836 | 3.7164 |
| q89 | 17.229 | 44 | .000 | 3.08889 | 2.7276 | 3.4502 |
| q90 | 16.432 | 44 | .000 | 3.02222 | 2.6516 | 3.3929 |
| q91 | 19.140 | 44 | .000 | 3.17778 | 2.8432 | 3.5124 |
| q92 | 22.841 | 44 | .000 | 3.68889 | 3.3634 | 4.0144 |
| q93 | 21.687 | 44 | .000 | 3.48889 | 3.1647 | 3.8131 |
| q94 | 20.762 | 44 | .000 | 3.46667 | 3.1302 | 3.8032 |
| q95 | 24.675 | 44 | .000 | 3.55556 | 3.2652 | 3.8460 |
| q96 | 24.141 | 44 | .000 | 3.62222 | 3.3198 | 3.9246 |

الملحق رقم 13: مخرجات spss لجميع مؤسسات عينة الدراسة

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q1                    | 240 | 3.7833 | .90265         | .05827          |
| q2                    | 240 | 3.8667 | .87679         | .05660          |
| q3                    | 240 | 3.8542 | .96355         | .06220          |
| q4                    | 240 | 3.4417 | 1.00456        | .06484          |
| q5                    | 240 | 3.9625 | .95212         | .06146          |
| q6                    | 240 | 4.1125 | .90550         | .05845          |
| q7                    | 240 | 3.9167 | 1.00279        | .06473          |
| q8                    | 240 | 3.5292 | 1.10115        | .07108          |
| q9                    | 240 | 3.4042 | .92794         | .05990          |
| q10                   | 240 | 3.4875 | .88682         | .05724          |
| q11                   | 240 | 3.5083 | 1.00622        | .06495          |
| q12                   | 240 | 3.4917 | .98521         | .06360          |
| q13                   | 240 | 3.4583 | .98860         | .06381          |
| q14                   | 240 | 3.7125 | .93996         | .06067          |
| q15                   | 240 | 3.6708 | .85078         | .05492          |
| q16                   | 240 | 3.7458 | .89043         | .05748          |
| q17                   | 240 | 3.7250 | .91444         | .05903          |
| q18                   | 240 | 3.6458 | .92138         | .05947          |
| q19                   | 240 | 3.7708 | .86879         | .05608          |
| q20                   | 240 | 3.8625 | .87853         | .05671          |



|     |     |        |         |        |
|-----|-----|--------|---------|--------|
| q21 | 240 | 3.7667 | .96146  | .06206 |
| q22 | 240 | 3.6583 | .92836  | .05993 |
| q23 | 240 | 3.7875 | .90596  | .05848 |
| q24 | 240 | 3.6917 | .97925  | .06321 |
| q25 | 240 | 3.4500 | 1.00916 | .06514 |
| q26 | 240 | 3.2917 | 1.07770 | .06957 |
| q27 | 240 | 3.3667 | 1.08573 | .07008 |
| q28 | 240 | 3.4167 | 1.05564 | .06814 |
| q29 | 240 | 3.5708 | 1.03656 | .06691 |
| q30 | 240 | 3.9208 | .90442  | .05838 |
| q31 | 240 | 3.9208 | .79616  | .05139 |
| q32 | 240 | 3.8792 | .82709  | .05339 |
| q33 | 240 | 3.7417 | .95939  | .06193 |
| q34 | 240 | 3.7208 | 1.00687 | .06499 |
| q35 | 240 | 3.6750 | .95648  | .06174 |
| q36 | 240 | 3.7542 | .93848  | .06058 |
| q37 | 240 | 4.0500 | .85667  | .05530 |
| q38 | 240 | 3.9375 | .84848  | .05477 |
| q39 | 240 | 4.0042 | .87980  | .05679 |
| q40 | 240 | 4.0875 | .89901  | .05803 |
| q41 | 240 | 4.1042 | .87359  | .05639 |
| q42 | 240 | 3.9833 | .95052  | .06136 |
| q43 | 240 | 4.1833 | .77063  | .04974 |
| q44 | 240 | 3.8375 | .83506  | .05390 |
| q45 | 240 | 3.7792 | .83665  | .05401 |
| q46 | 240 | 3.7375 | .89738  | .05793 |
| q47 | 240 | 3.8208 | .87095  | .05622 |
| q48 | 240 | 3.8417 | .84829  | .05476 |
| q49 | 240 | 3.9625 | .84006  | .05423 |
| q50 | 240 | 3.8833 | .88392  | .05706 |
| q51 | 240 | 3.9833 | .73733  | .04759 |
| q52 | 240 | 3.9125 | .87063  | .05620 |



|     |     |        |         |        |
|-----|-----|--------|---------|--------|
| q53 | 240 | 3.9667 | .88155  | .05690 |
| q54 | 240 | 3.9833 | .87727  | .05663 |
| q55 | 240 | 3.9167 | .85407  | .05513 |
| q56 | 240 | 3.7917 | .94975  | .06131 |
| q57 | 240 | 3.9208 | .90442  | .05838 |
| q58 | 239 | 3.8536 | .93006  | .06016 |
| q59 | 240 | 3.9042 | .89348  | .05767 |
| q60 | 240 | 3.9458 | .88761  | .05729 |
| q61 | 240 | 3.9500 | .92705  | .05984 |
| q62 | 240 | 4.0833 | .87344  | .05638 |
| q63 | 240 | 4.2667 | .95710  | .06178 |
| q64 | 240 | 4.3458 | .88761  | .05729 |
| q65 | 240 | 4.0917 | .79744  | .05147 |
| q66 | 240 | 3.8292 | .83339  | .05380 |
| q67 | 240 | 3.7750 | .86264  | .05568 |
| q68 | 240 | 3.8042 | .93244  | .06019 |
| q69 | 240 | 3.9542 | .84461  | .05452 |
| q70 | 240 | 4.0000 | .78159  | .05045 |
| q71 | 240 | 3.8625 | .85927  | .05547 |
| q72 | 240 | 3.8917 | .94887  | .06125 |
| q73 | 240 | 3.8333 | .85651  | .05529 |
| q74 | 240 | 3.8500 | .86928  | .05611 |
| q75 | 240 | 3.9792 | .85544  | .05522 |
| q76 | 240 | 3.8417 | .91474  | .05905 |
| q77 | 240 | 3.7000 | .88313  | .05701 |
| q78 | 240 | 3.6667 | 1.05365 | .06801 |
| q79 | 240 | 3.6625 | .98027  | .06328 |
| q80 | 240 | 3.8292 | .95942  | .06193 |
| q81 | 240 | 3.8208 | .91774  | .05924 |
| q82 | 240 | 4.1208 | .85691  | .05531 |
| q83 | 240 | 4.0750 | .79394  | .05125 |
| q84 | 240 | 3.9500 | .89021  | .05746 |



|     |     |        |         |        |
|-----|-----|--------|---------|--------|
| q85 | 240 | 4.0542 | .92907  | .05997 |
| q86 | 240 | 4.0875 | .93996  | .06067 |
| q87 | 240 | 3.5000 | 1.08624 | .07012 |
| q88 | 240 | 3.2333 | 1.06471 | .06873 |
| q89 | 240 | 3.0750 | 1.07977 | .06970 |
| q90 | 240 | 3.1792 | 1.08873 | .07028 |
| q91 | 240 | 3.3208 | 1.10210 | .07114 |
| q92 | 240 | 3.8792 | 1.35332 | .09646 |
| q93 | 240 | 3.8292 | 1.03495 | .06681 |
| q94 | 240 | 3.8958 | 1.01947 | .06581 |
| q95 | 240 | 3.7833 | 1.07993 | .06971 |
| q96 | 240 | 3.8083 | 1.00871 | .06511 |

تابع للملحق رقم 13: مخرجات spss لجميع مؤسسات عينة الدراسة

| One-Sample Test |                |     |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q1              | 64.932         | 239 | .000            | 3.78333         | 3.6686                                    | 3.8981 |
| q2              | 68.320         | 239 | .000            | 3.86667         | 3.7552                                    | 3.9782 |
| q3              | 61.967         | 239 | .000            | 3.85417         | 3.7316                                    | 3.9767 |
| q4              | 53.076         | 239 | .000            | 3.44167         | 3.3139                                    | 3.5694 |
| q5              | 64.474         | 239 | .000            | 3.96250         | 3.8414                                    | 4.0836 |
| q6              | 70.360         | 239 | .000            | 4.11250         | 3.9974                                    | 4.2276 |
| q7              | 60.508         | 239 | .000            | 3.91667         | 3.7892                                    | 4.0442 |
| q8              | 49.651         | 239 | .000            | 3.52917         | 3.3891                                    | 3.6692 |
| q9              | 56.833         | 239 | .000            | 3.40417         | 3.2862                                    | 3.5222 |
| q10             | 60.923         | 239 | .000            | 3.48750         | 3.3747                                    | 3.6003 |
| q11             | 54.015         | 239 | .000            | 3.50833         | 3.3804                                    | 3.6363 |
| q12             | 54.905         | 239 | .000            | 3.49167         | 3.3664                                    | 3.6169 |
| q13             | 54.194         | 239 | .000            | 3.45833         | 3.3326                                    | 3.5840 |



|     |        |     |      |         |        |        |
|-----|--------|-----|------|---------|--------|--------|
| q14 | 61.187 | 239 | .000 | 3.71250 | 3.5930 | 3.8320 |
| q15 | 66.842 | 239 | .000 | 3.67083 | 3.5626 | 3.7790 |
| q16 | 65.171 | 239 | .000 | 3.74583 | 3.6326 | 3.8591 |
| q17 | 63.107 | 239 | .000 | 3.72500 | 3.6087 | 3.8413 |
| q18 | 61.301 | 239 | .000 | 3.64583 | 3.5287 | 3.7630 |
| q19 | 67.240 | 239 | .000 | 3.77083 | 3.6604 | 3.8813 |
| q20 | 68.111 | 239 | .000 | 3.86250 | 3.7508 | 3.9742 |
| q21 | 60.692 | 239 | .000 | 3.76667 | 3.6444 | 3.8889 |
| q22 | 61.048 | 239 | .000 | 3.65833 | 3.5403 | 3.7764 |
| q23 | 64.766 | 239 | .000 | 3.78750 | 3.6723 | 3.9027 |
| q24 | 58.403 | 239 | .000 | 3.69167 | 3.5671 | 3.8162 |
| q25 | 52.962 | 239 | .000 | 3.45000 | 3.3217 | 3.5783 |
| q26 | 47.318 | 239 | .000 | 3.29167 | 3.1546 | 3.4287 |
| q27 | 48.038 | 239 | .000 | 3.36667 | 3.2286 | 3.5047 |
| q28 | 50.141 | 239 | .000 | 3.41667 | 3.2824 | 3.5509 |
| q29 | 53.368 | 239 | .000 | 3.57083 | 3.4390 | 3.7026 |
| q30 | 67.161 | 239 | .000 | 3.92083 | 3.8058 | 4.0358 |
| q31 | 76.293 | 239 | .000 | 3.92083 | 3.8196 | 4.0221 |
| q32 | 72.659 | 239 | .000 | 3.87917 | 3.7740 | 3.9843 |
| q33 | 60.419 | 239 | .000 | 3.74167 | 3.6197 | 3.8637 |
| q34 | 57.250 | 239 | .000 | 3.72083 | 3.5928 | 3.8489 |
| q35 | 59.523 | 239 | .000 | 3.67500 | 3.5534 | 3.7966 |
| q36 | 61.972 | 239 | .000 | 3.75417 | 3.6348 | 3.8735 |
| q37 | 73.239 | 239 | .000 | 4.05000 | 3.9411 | 4.1589 |
| q38 | 71.892 | 239 | .000 | 3.93750 | 3.8296 | 4.0454 |
| q39 | 70.508 | 239 | .000 | 4.00417 | 3.8923 | 4.1160 |
| q40 | 70.437 | 239 | .000 | 4.08750 | 3.9732 | 4.2018 |
| q41 | 72.782 | 239 | .000 | 4.10417 | 3.9931 | 4.2153 |
| q42 | 64.922 | 239 | .000 | 3.98333 | 3.8625 | 4.1042 |
| q43 | 84.098 | 239 | .000 | 4.18333 | 4.0853 | 4.2813 |
| q44 | 71.192 | 239 | .000 | 3.83750 | 3.7313 | 3.9437 |
| q45 | 69.977 | 239 | .000 | 3.77917 | 3.6728 | 3.8856 |



|     |        |     |      |         |        |        |
|-----|--------|-----|------|---------|--------|--------|
| q46 | 64.523 | 239 | .000 | 3.73750 | 3.6234 | 3.8516 |
| q47 | 67.962 | 239 | .000 | 3.82083 | 3.7101 | 3.9316 |
| q48 | 70.159 | 239 | .000 | 3.84167 | 3.7338 | 3.9495 |
| q49 | 73.074 | 239 | .000 | 3.96250 | 3.8557 | 4.0693 |
| q50 | 68.061 | 239 | .000 | 3.88333 | 3.7709 | 3.9957 |
| q51 | 83.693 | 239 | .000 | 3.98333 | 3.8896 | 4.0771 |
| q52 | 69.619 | 239 | .000 | 3.91250 | 3.8018 | 4.0232 |
| q53 | 69.708 | 239 | .000 | 3.96667 | 3.8546 | 4.0788 |
| q54 | 70.343 | 239 | .000 | 3.98333 | 3.8718 | 4.0949 |
| q55 | 71.045 | 239 | .000 | 3.91667 | 3.8081 | 4.0253 |
| q56 | 61.848 | 239 | .000 | 3.79167 | 3.6709 | 3.9124 |
| q57 | 67.161 | 239 | .000 | 3.92083 | 3.8058 | 4.0358 |
| q58 | 64.054 | 238 | .000 | 3.85356 | 3.7350 | 3.9721 |
| q59 | 67.694 | 239 | .000 | 3.90417 | 3.7906 | 4.0178 |
| q60 | 68.869 | 239 | .000 | 3.94583 | 3.8330 | 4.0587 |
| q61 | 66.009 | 239 | .000 | 3.95000 | 3.8321 | 4.0679 |
| q62 | 72.425 | 239 | .000 | 4.08333 | 3.9723 | 4.1944 |
| q63 | 69.062 | 239 | .000 | 4.26667 | 4.1450 | 4.3884 |
| q64 | 75.850 | 239 | .000 | 4.34583 | 4.2330 | 4.4587 |
| q65 | 79.489 | 239 | .000 | 4.09167 | 3.9903 | 4.1931 |
| q66 | 71.180 | 239 | .000 | 3.82917 | 3.7232 | 3.9351 |
| q67 | 67.795 | 239 | .000 | 3.77500 | 3.6653 | 3.8847 |
| q68 | 63.204 | 239 | .000 | 3.80417 | 3.6856 | 3.9227 |
| q69 | 72.527 | 239 | .000 | 3.95417 | 3.8468 | 4.0616 |
| q70 | 79.284 | 239 | .000 | 4.00000 | 3.9006 | 4.0994 |
| q71 | 69.638 | 239 | .000 | 3.86250 | 3.7532 | 3.9718 |
| q72 | 63.538 | 239 | .000 | 3.89167 | 3.7710 | 4.0123 |
| q73 | 69.334 | 239 | .000 | 3.83333 | 3.7244 | 3.9422 |
| q74 | 68.613 | 239 | .000 | 3.85000 | 3.7395 | 3.9605 |
| q75 | 72.062 | 239 | .000 | 3.97917 | 3.8704 | 4.0879 |
| q76 | 65.062 | 239 | .000 | 3.84167 | 3.7253 | 3.9580 |
| q77 | 64.906 | 239 | .000 | 3.70000 | 3.5877 | 3.8123 |



|     |        |     |      |         |        |        |
|-----|--------|-----|------|---------|--------|--------|
| q78 | 53.911 | 239 | .000 | 3.66667 | 3.5327 | 3.8006 |
| q79 | 57.881 | 239 | .000 | 3.66250 | 3.5378 | 3.7872 |
| q80 | 61.830 | 239 | .000 | 3.82917 | 3.7072 | 3.9512 |
| q81 | 64.498 | 239 | .000 | 3.82083 | 3.7041 | 3.9375 |
| q82 | 74.500 | 239 | .000 | 4.12083 | 4.0119 | 4.2298 |
| q83 | 79.515 | 239 | .000 | 4.07500 | 3.9740 | 4.1760 |
| q84 | 68.740 | 239 | .000 | 3.95000 | 3.8368 | 4.0632 |
| q85 | 67.602 | 239 | .000 | 4.05417 | 3.9360 | 4.1723 |
| q86 | 67.368 | 239 | .000 | 4.08750 | 3.9680 | 4.2070 |
| q87 | 49.917 | 239 | .000 | 3.50000 | 3.3619 | 3.6381 |
| q88 | 47.046 | 239 | .000 | 3.23333 | 3.0979 | 3.3687 |
| q89 | 44.118 | 239 | .000 | 3.07500 | 2.9377 | 3.2123 |
| q90 | 45.237 | 239 | .000 | 3.17917 | 3.0407 | 3.3176 |
| q91 | 46.680 | 239 | .000 | 3.32083 | 3.1807 | 3.4610 |
| q92 | 17.921 | 239 | .000 | 3.87917 | 3.4528 | 4.3056 |
| q93 | 57.318 | 239 | .000 | 3.82917 | 3.6976 | 3.9608 |
| q94 | 59.202 | 239 | .000 | 3.89583 | 3.7662 | 4.0255 |
| q95 | 54.273 | 239 | .000 | 3.78333 | 3.6460 | 3.9207 |
| q96 | 58.489 | 239 | .000 | 3.80833 | 3.6801 | 3.9366 |





## الملحق رقم 14: مخرجات spss للمؤسسات الخاصة

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q1                    | 100 | 3.8700 | .78695         | .07870          |
| q2                    | 100 | 3.8800 | .76910         | .07691          |
| q3                    | 100 | 3.9600 | .80302         | .08030          |
| q4                    | 100 | 3.5100 | .96917         | .09692          |
| q5                    | 100 | 4.1100 | .88643         | .08864          |
| q6                    | 100 | 4.2700 | .85108         | .08511          |
| q7                    | 100 | 4.2200 | .79874         | .07987          |
| q8                    | 100 | 3.6500 | 1.10440        | .11044          |
| q9                    | 100 | 3.6900 | .81271         | .08127          |
| q10                   | 100 | 3.5400 | .75772         | .07577          |
| q11                   | 100 | 3.5900 | .99590         | .09959          |
| q12                   | 100 | 3.5600 | .97773         | .09777          |
| q13                   | 100 | 3.5100 | .95869         | .09587          |
| الاول                 | 100 | 3.7969 | .54727         | .05473          |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q1              | 49.177         | 99 | .000            | 3.87000         | 3.7139                                    | 4.0261 |
| q2              | 50.449         | 99 | .000            | 3.88000         | 3.7274                                    | 4.0326 |
| q3              | 49.314         | 99 | .000            | 3.96000         | 3.8007                                    | 4.1193 |
| q4              | 36.217         | 99 | .000            | 3.51000         | 3.3177                                    | 3.7023 |
| q5              | 46.366         | 99 | .000            | 4.11000         | 3.9341                                    | 4.2859 |
| q6              | 50.171         | 99 | .000            | 4.27000         | 4.1011                                    | 4.4389 |
| q7              | 52.833         | 99 | .000            | 4.22000         | 4.0615                                    | 4.3785 |
| q8              | 33.050         | 99 | .000            | 3.65000         | 3.4309                                    | 3.8691 |
| q9              | 45.403         | 99 | .000            | 3.69000         | 3.5287                                    | 3.8513 |
| q10             | 46.719         | 99 | .000            | 3.54000         | 3.3897                                    | 3.6903 |



|       |        |    |      |         |        |        |
|-------|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q11   | 36.048 | 99 | .000 | 3.59000 | 3.3924 | 3.7876 |
| q12   | 36.411 | 99 | .000 | 3.56000 | 3.3660 | 3.7540 |
| q13   | 36.612 | 99 | .000 | 3.51000 | 3.3198 | 3.7002 |
| الاول | 69.379 | 99 | .000 | 3.79692 | 3.6883 | 3.9055 |

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q14                   | 100 | 3.7900 | .86801         | .08680          |
| q15                   | 100 | 3.7600 | .81798         | .08180          |
| q16                   | 100 | 3.8300 | .81718         | .08172          |
| q17                   | 100 | 3.8300 | .87681         | .08768          |
| q18                   | 100 | 3.8600 | .89916         | .08992          |
| q19                   | 100 | 3.9200 | .82487         | .08249          |
| q20                   | 100 | 4.0500 | .78335         | .07833          |
| q21                   | 100 | 3.9400 | .77616         | .07762          |
| q22                   | 100 | 3.7800 | .78599         | .07860          |
| q23                   | 100 | 3.9900 | .81023         | .08102          |
| q24                   | 100 | 3.9200 | .89533         | .08953          |
| q25                   | 100 | 3.6000 | .92113         | .09211          |
| q26                   | 100 | 3.4700 | .99955         | .09995          |
| q27                   | 100 | 3.4800 | 1.01980        | .10198          |
| q28                   | 100 | 3.5100 | .91558         | .09156          |
| q29                   | 100 | 3.7000 | .90453         | .09045          |
| الثاني                | 100 | 3.7769 | .56472         | .05647          |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q14             | 43.663         | 99 | .000            | 3.79000         | 3.6178                                    | 3.9622 |
| q15             | 45.967         | 99 | .000            | 3.76000         | 3.5977                                    | 3.9223 |
| q16             | 46.869         | 99 | .000            | 3.83000         | 3.6679                                    | 3.9921 |
| q17             | 43.681         | 99 | .000            | 3.83000         | 3.6560                                    | 4.0040 |



|        |        |    |      |         |        |        |
|--------|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q18    | 42.929 | 99 | .000 | 3.86000 | 3.6816 | 4.0384 |
| q19    | 47.523 | 99 | .000 | 3.92000 | 3.7563 | 4.0837 |
| q20    | 51.701 | 99 | .000 | 4.05000 | 3.8946 | 4.2054 |
| q21    | 50.763 | 99 | .000 | 3.94000 | 3.7860 | 4.0940 |
| q22    | 48.092 | 99 | .000 | 3.78000 | 3.6240 | 3.9360 |
| q23    | 49.246 | 99 | .000 | 3.99000 | 3.8292 | 4.1508 |
| q24    | 43.783 | 99 | .000 | 3.92000 | 3.7423 | 4.0977 |
| q25    | 39.082 | 99 | .000 | 3.60000 | 3.4172 | 3.7828 |
| q26    | 34.716 | 99 | .000 | 3.47000 | 3.2717 | 3.6683 |
| q27    | 34.124 | 99 | .000 | 3.48000 | 3.2776 | 3.6824 |
| q28    | 38.336 | 99 | .000 | 3.51000 | 3.3283 | 3.6917 |
| q29    | 40.905 | 99 | .000 | 3.70000 | 3.5205 | 3.8795 |
| الثاني | 66.880 | 99 | .000 | 3.77688 | 3.6648 | 3.8889 |

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q30                   | 100 | 4.0900 | .71202         | .07120          |
| q31                   | 100 | 4.0700 | .65528         | .06553          |
| q32                   | 100 | 4.0000 | .72474         | .07247          |
| q33                   | 100 | 3.9500 | .84537         | .08454          |
| q34                   | 100 | 3.8500 | .89188         | .08919          |
| q35                   | 100 | 3.6800 | .89758         | .08976          |
| q36                   | 100 | 3.9300 | .89052         | .08905          |
| q37                   | 100 | 4.0700 | .80723         | .08072          |
| q38                   | 100 | 3.9800 | .77824         | .07782          |
| q39                   | 100 | 3.9500 | .84537         | .08454          |
| q40                   | 100 | 4.1300 | .79968         | .07997          |
| q41                   | 100 | 4.2100 | .75605         | .07561          |
| q42                   | 100 | 4.1800 | .74373         | .07437          |
| q43                   | 100 | 4.1700 | .69711         | .06971          |
| q44                   | 100 | 3.9500 | .70173         | .07017          |
| q45                   | 100 | 3.8800 | .76910         | .07691          |
| q46                   | 100 | 3.7700 | .82701         | .08270          |
| q47                   | 100 | 3.7300 | .83913         | .08391          |



|        |     |        |        |        |
|--------|-----|--------|--------|--------|
| q48    | 100 | 3.8400 | .83750 | .08375 |
| الثالث | 100 | 3.9700 | .47391 | .04739 |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q30             | 57.442         | 99 | .000            | 4.09000         | 3.9487                                    | 4.2313 |
| q31             | 62.111         | 99 | .000            | 4.07000         | 3.9400                                    | 4.2000 |
| q32             | 55.192         | 99 | .000            | 4.00000         | 3.8562                                    | 4.1438 |
| q33             | 46.725         | 99 | .000            | 3.95000         | 3.7823                                    | 4.1177 |
| q34             | 43.167         | 99 | .000            | 3.85000         | 3.6730                                    | 4.0270 |
| q35             | 40.999         | 99 | .000            | 3.68000         | 3.5019                                    | 3.8581 |
| q36             | 44.131         | 99 | .000            | 3.93000         | 3.7533                                    | 4.1067 |
| q37             | 50.419         | 99 | .000            | 4.07000         | 3.9098                                    | 4.2302 |
| q38             | 51.141         | 99 | .000            | 3.98000         | 3.8256                                    | 4.1344 |
| q39             | 46.725         | 99 | .000            | 3.95000         | 3.7823                                    | 4.1177 |
| q40             | 51.645         | 99 | .000            | 4.13000         | 3.9713                                    | 4.2887 |
| q41             | 55.684         | 99 | .000            | 4.21000         | 4.0600                                    | 4.3600 |
| q42             | 56.203         | 99 | .000            | 4.18000         | 4.0324                                    | 4.3276 |
| q43             | 59.819         | 99 | .000            | 4.17000         | 4.0317                                    | 4.3083 |
| q44             | 56.289         | 99 | .000            | 3.95000         | 3.8108                                    | 4.0892 |
| q45             | 50.449         | 99 | .000            | 3.88000         | 3.7274                                    | 4.0326 |
| q46             | 45.586         | 99 | .000            | 3.77000         | 3.6059                                    | 3.9341 |
| q47             | 44.451         | 99 | .000            | 3.73000         | 3.5635                                    | 3.8965 |
| q48             | 45.850         | 99 | .000            | 3.84000         | 3.6738                                    | 4.0062 |
| الثالث          | 83.772         | 99 | .000            | 3.97000         | 3.8760                                    | 4.0640 |

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q49                   | 100 | 3.9900 | .79766         | .07977          |



|        |     |        |        |        |
|--------|-----|--------|--------|--------|
| q50    | 100 | 3.9300 | .78180 | .07818 |
| q51    | 100 | 3.9800 | .71038 | .07104 |
| q52    | 100 | 3.9800 | .82853 | .08285 |
| q53    | 100 | 4.0200 | .85257 | .08526 |
| q54    | 100 | 4.0700 | .79462 | .07946 |
| q55    | 100 | 4.0700 | .74203 | .07420 |
| q56    | 100 | 4.0300 | .74475 | .07447 |
| q57    | 100 | 3.9800 | .85257 | .08526 |
| q58    | 100 | 4.0100 | .92654 | .09265 |
| q59    | 100 | 3.9300 | .89052 | .08905 |
| q60    | 100 | 4.0400 | .82780 | .08278 |
| q61    | 100 | 4.1300 | .83672 | .08367 |
| q62    | 100 | 4.3100 | .73437 | .07344 |
| q63    | 100 | 4.5200 | .68873 | .06887 |
| q64    | 100 | 4.5700 | .62369 | .06237 |
| الرابع | 100 | 4.0975 | .48594 | .04859 |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q49             | 50.021         | 99 | .000            | 3.99000         | 3.8317                                    | 4.1483 |
| q50             | 50.269         | 99 | .000            | 3.93000         | 3.7749                                    | 4.0851 |
| q51             | 56.026         | 99 | .000            | 3.98000         | 3.8390                                    | 4.1210 |
| q52             | 48.037         | 99 | .000            | 3.98000         | 3.8156                                    | 4.1444 |
| q53             | 47.152         | 99 | .000            | 4.02000         | 3.8508                                    | 4.1892 |
| q54             | 51.220         | 99 | .000            | 4.07000         | 3.9123                                    | 4.2277 |
| q55             | 54.850         | 99 | .000            | 4.07000         | 3.9228                                    | 4.2172 |
| q56             | 54.112         | 99 | .000            | 4.03000         | 3.8822                                    | 4.1778 |
| q57             | 46.683         | 99 | .000            | 3.98000         | 3.8108                                    | 4.1492 |
| q58             | 43.279         | 99 | .000            | 4.01000         | 3.8262                                    | 4.1938 |
| q59             | 44.131         | 99 | .000            | 3.93000         | 3.7533                                    | 4.1067 |
| q60             | 48.804         | 99 | .000            | 4.04000         | 3.8757                                    | 4.2043 |



|        |        |    |      |         |        |        |
|--------|--------|----|------|---------|--------|--------|
| q61    | 49.359 | 99 | .000 | 4.13000 | 3.9640 | 4.2960 |
| q62    | 58.690 | 99 | .000 | 4.31000 | 4.1643 | 4.4557 |
| q63    | 65.628 | 99 | .000 | 4.52000 | 4.3833 | 4.6567 |
| q64    | 73.274 | 99 | .000 | 4.57000 | 4.4462 | 4.6938 |
| الرابع | 84.321 | 99 | .000 | 4.09750 | 4.0011 | 4.1939 |

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q65                   | 100 | 4.0700 | .70000         | .07000          |
| q66                   | 100 | 3.8100 | .69187         | .06919          |
| q67                   | 100 | 3.8400 | .81303         | .08130          |
| q68                   | 100 | 3.8100 | .87265         | .08726          |
| q69                   | 100 | 4.0000 | .73855         | .07385          |
| q70                   | 100 | 4.0100 | .71767         | .07177          |
| q71                   | 100 | 3.8200 | .82118         | .08212          |
| q72                   | 100 | 3.9800 | .95325         | .09533          |
| q73                   | 100 | 3.9500 | .82112         | .08211          |
| q74                   | 100 | 3.9300 | .83188         | .08319          |
| q75                   | 100 | 4.0400 | .76436         | .07644          |
| q76                   | 100 | 3.9400 | .77616         | .07762          |
| q77                   | 100 | 3.7500 | .79614         | .07961          |
| q78                   | 100 | 3.6800 | 1.02376        | .10238          |
| q79                   | 100 | 3.7400 | .98083         | .09808          |
| q80                   | 100 | 3.8400 | .89578         | .08958          |
| q81                   | 100 | 3.9200 | .81253         | .08125          |
| q82                   | 100 | 4.1600 | .77486         | .07749          |
| q83                   | 100 | 4.1800 | .64165         | .06417          |
| q84                   | 100 | 4.0700 | .75552         | .07555          |
| q85                   | 100 | 4.1800 | .83339         | .08334          |
| q86                   | 100 | 4.2800 | .71181         | .07118          |
| الخامس                | 100 | 3.9545 | .49927         | .04993          |

| One-Sample Test |                |
|-----------------|----------------|
|                 | Test Value = 0 |



|        | t      | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|--------|--------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|        |        |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q65    | 58.143 | 99 | .000            | 4.07000         | 3.9311                                    | 4.2089 |
| q66    | 55.068 | 99 | .000            | 3.81000         | 3.6727                                    | 3.9473 |
| q67    | 47.231 | 99 | .000            | 3.84000         | 3.6787                                    | 4.0013 |
| q68    | 43.660 | 99 | .000            | 3.81000         | 3.6368                                    | 3.9832 |
| q69    | 54.160 | 99 | .000            | 4.00000         | 3.8535                                    | 4.1465 |
| q70    | 55.875 | 99 | .000            | 4.01000         | 3.8676                                    | 4.1524 |
| q71    | 46.518 | 99 | .000            | 3.82000         | 3.6571                                    | 3.9829 |
| q72    | 41.752 | 99 | .000            | 3.98000         | 3.7909                                    | 4.1691 |
| q73    | 48.105 | 99 | .000            | 3.95000         | 3.7871                                    | 4.1129 |
| q74    | 47.243 | 99 | .000            | 3.93000         | 3.7649                                    | 4.0951 |
| q75    | 52.855 | 99 | .000            | 4.04000         | 3.8883                                    | 4.1917 |
| q76    | 50.763 | 99 | .000            | 3.94000         | 3.7860                                    | 4.0940 |
| q77    | 47.102 | 99 | .000            | 3.75000         | 3.5920                                    | 3.9080 |
| q78    | 35.946 | 99 | .000            | 3.68000         | 3.4769                                    | 3.8831 |
| q79    | 38.131 | 99 | .000            | 3.74000         | 3.5454                                    | 3.9346 |
| q80    | 42.868 | 99 | .000            | 3.84000         | 3.6623                                    | 4.0177 |
| q81    | 48.244 | 99 | .000            | 3.92000         | 3.7588                                    | 4.0812 |
| q82    | 53.687 | 99 | .000            | 4.16000         | 4.0063                                    | 4.3137 |
| q83    | 65.144 | 99 | .000            | 4.18000         | 4.0527                                    | 4.3073 |
| q84    | 53.870 | 99 | .000            | 4.07000         | 3.9201                                    | 4.2199 |
| q85    | 50.156 | 99 | .000            | 4.18000         | 4.0146                                    | 4.3454 |
| q86    | 60.129 | 99 | .000            | 4.28000         | 4.1388                                    | 4.4212 |
| الخامس | 79.207 | 99 | .000            | 3.95455         | 3.8555                                    | 4.0536 |

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q87                   | 100 | 3.5400 | .99919         | .09992          |
| q88                   | 100 | 3.3500 | 1.01876        | .10188          |
| q89                   | 100 | 3.1700 | .99549         | .09955          |
| q90                   | 100 | 3.2800 | .94367         | .09437          |



|        |     |        |         |        |
|--------|-----|--------|---------|--------|
| q91    | 100 | 3.3600 | 1.00020 | .10002 |
| q92    | 100 | 4.1700 | 5.02932 | .50293 |
| q93    | 100 | 4.0000 | .93203  | .09320 |
| q94    | 100 | 4.1200 | .89081  | .08908 |
| q95    | 100 | 4.0500 | .97830  | .09783 |
| q96    | 100 | 3.9200 | .90654  | .09065 |
| السادس | 100 | 3.6960 | .80075  | .08007 |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q87             | 35.429         | 99 | .000            | 3.54000         | 3.3417                                    | 3.7383 |
| q88             | 32.883         | 99 | .000            | 3.35000         | 3.1479                                    | 3.5521 |
| q89             | 31.843         | 99 | .000            | 3.17000         | 2.9725                                    | 3.3675 |
| q90             | 34.758         | 99 | .000            | 3.28000         | 3.0928                                    | 3.4672 |
| q91             | 33.593         | 99 | .000            | 3.36000         | 3.1615                                    | 3.5585 |
| q92             | 8.291          | 99 | .000            | 4.17000         | 3.1721                                    | 5.1679 |
| q93             | 42.917         | 99 | .000            | 4.00000         | 3.8151                                    | 4.1849 |
| q94             | 46.250         | 99 | .000            | 4.12000         | 3.9432                                    | 4.2968 |
| q95             | 41.398         | 99 | .000            | 4.05000         | 3.8559                                    | 4.2441 |
| q96             | 43.241         | 99 | .000            | 3.92000         | 3.7401                                    | 4.0999 |
| السادس          | 46.157         | 99 | .000            | 3.69600         | 3.5371                                    | 3.8549 |





## الملحق رقم 15: مخرجات spss للمؤسسات العامة

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q1                    | 140 | 3.7214 | .97500         | .08240          |
| q2                    | 140 | 3.8571 | .94885         | .08019          |
| q3                    | 140 | 3.7786 | 1.05985        | .08957          |
| q4                    | 140 | 3.3929 | 1.02975        | .08703          |
| q5                    | 140 | 3.8571 | .98603         | .08333          |
| q6                    | 140 | 4.0000 | .92914         | .07853          |
| q7                    | 140 | 3.7000 | 1.07757        | .09107          |
| q8                    | 140 | 3.4429 | 1.09460        | .09251          |
| q9                    | 140 | 3.2000 | .95360         | .08059          |
| q10                   | 140 | 3.4500 | .96950         | .08194          |
| q11                   | 140 | 3.4500 | 1.01304        | .08562          |
| q12                   | 140 | 3.4429 | .99112         | .08377          |
| q13                   | 140 | 3.4214 | 1.01122        | .08546          |
| الأول                 | 140 | 3.5934 | .66186         | .05594          |

| One-Sample Test |                |     |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q1              | 45.162         | 139 | .000            | 3.72143         | 3.5585                                    | 3.8844 |
| q2              | 48.099         | 139 | .000            | 3.85714         | 3.6986                                    | 4.0157 |
| q3              | 42.184         | 139 | .000            | 3.77857         | 3.6015                                    | 3.9557 |
| q4              | 38.985         | 139 | .000            | 3.39286         | 3.2208                                    | 3.5649 |
| q5              | 46.285         | 139 | .000            | 3.85714         | 3.6924                                    | 4.0219 |
| q6              | 50.938         | 139 | .000            | 4.00000         | 3.8447                                    | 4.1553 |
| q7              | 40.628         | 139 | .000            | 3.70000         | 3.5199                                    | 3.8801 |
| q8              | 37.216         | 139 | .000            | 3.44286         | 3.2599                                    | 3.6258 |
| q9              | 39.705         | 139 | .000            | 3.20000         | 3.0407                                    | 3.3593 |
| q10             | 42.105         | 139 | .000            | 3.45000         | 3.2880                                    | 3.6120 |
| q11             | 40.295         | 139 | .000            | 3.45000         | 3.2807                                    | 3.6193 |



|       |        |     |      |         |        |        |
|-------|--------|-----|------|---------|--------|--------|
| q12   | 41.101 | 139 | .000 | 3.44286 | 3.2772 | 3.6085 |
| q13   | 40.034 | 139 | .000 | 3.42143 | 3.2525 | 3.5904 |
| الأول | 64.239 | 139 | .000 | 3.59341 | 3.4828 | 3.7040 |

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q14                   | 140 | 3.6571 | .98749         | .08346          |
| q15                   | 140 | 3.6071 | .87076         | .07359          |
| q16                   | 140 | 3.6857 | .93751         | .07923          |
| q17                   | 140 | 3.6500 | .93628         | .07913          |
| q18                   | 140 | 3.4929 | .90955         | .07687          |
| q19                   | 140 | 3.6643 | .88643         | .07492          |
| q20                   | 140 | 3.7286 | .92014         | .07777          |
| q21                   | 140 | 3.6429 | 1.05987        | .08958          |
| q22                   | 140 | 3.5714 | 1.01175        | .08551          |
| q23                   | 140 | 3.6429 | .94505         | .07987          |
| q24                   | 140 | 3.5286 | 1.00676        | .08509          |
| q25                   | 140 | 3.3429 | 1.05783        | .08940          |
| q26                   | 140 | 3.1643 | 1.11633        | .09435          |
| q27                   | 140 | 3.2857 | 1.12707        | .09526          |
| q28                   | 140 | 3.3500 | 1.14380        | .09667          |
| q29                   | 140 | 3.4786 | 1.11541        | .09427          |
| الثاني                | 140 | 3.5308 | .70094         | .05924          |

| One-Sample Test |                |     |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q14             | 43.820         | 139 | .000            | 3.65714         | 3.4921                                    | 3.8222 |
| q15             | 49.015         | 139 | .000            | 3.60714         | 3.4616                                    | 3.7526 |
| q16             | 46.517         | 139 | .000            | 3.68571         | 3.5291                                    | 3.8424 |
| q17             | 46.127         | 139 | .000            | 3.65000         | 3.4935                                    | 3.8065 |
| q18             | 45.438         | 139 | .000            | 3.49286         | 3.3409                                    | 3.6448 |



|        |        |     |      |         |        |        |
|--------|--------|-----|------|---------|--------|--------|
| q19    | 48.911 | 139 | .000 | 3.66429 | 3.5162 | 3.8124 |
| q20    | 47.946 | 139 | .000 | 3.72857 | 3.5748 | 3.8823 |
| q21    | 40.668 | 139 | .000 | 3.64286 | 3.4658 | 3.8200 |
| q22    | 41.767 | 139 | .000 | 3.57143 | 3.4024 | 3.7405 |
| q23    | 45.609 | 139 | .000 | 3.64286 | 3.4849 | 3.8008 |
| q24    | 41.470 | 139 | .000 | 3.52857 | 3.3603 | 3.6968 |
| q25    | 37.391 | 139 | .000 | 3.34286 | 3.1661 | 3.5196 |
| q26    | 33.539 | 139 | .000 | 3.16429 | 2.9777 | 3.3508 |
| q27    | 34.494 | 139 | .000 | 3.28571 | 3.0974 | 3.4741 |
| q28    | 34.654 | 139 | .000 | 3.35000 | 3.1589 | 3.5411 |
| q29    | 36.900 | 139 | .000 | 3.47857 | 3.2922 | 3.6650 |
| الثاني | 59.601 | 139 | .000 | 3.53080 | 3.4137 | 3.6479 |

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q30                   | 140 | 3.8000 | 1.00502        | .08494          |
| q31                   | 140 | 3.8143 | .86984         | .07352          |
| q32                   | 140 | 3.7929 | .88551         | .07484          |
| q33                   | 140 | 3.5929 | 1.01000        | .08536          |
| q34                   | 140 | 3.6286 | 1.07518        | .09087          |
| q35                   | 140 | 3.6714 | .99959         | .08448          |
| q36                   | 140 | 3.6286 | .95468         | .08068          |
| q37                   | 140 | 4.0357 | .89290         | .07546          |
| q38                   | 140 | 3.9071 | .89681         | .07579          |
| q39                   | 140 | 4.0429 | .90460         | .07645          |
| q40                   | 140 | 4.0571 | .96538         | .08159          |
| q41                   | 140 | 4.0286 | .94407         | .07979          |
| q42                   | 140 | 3.8429 | 1.05443        | .08912          |
| q43                   | 140 | 4.1929 | .82144         | .06942          |
| q44                   | 140 | 3.7571 | .91251         | .07712          |
| q45                   | 140 | 3.7071 | .87734         | .07415          |
| q46                   | 140 | 3.7143 | .94668         | .08001          |
| q47                   | 140 | 3.8857 | .89028         | .07524          |



|        |     |        |        |        |
|--------|-----|--------|--------|--------|
| q48    | 140 | 3.8429 | .85891 | .07259 |
| الثالث | 140 | 3.8391 | .58923 | .04980 |

| One-Sample Test |                |     |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q30             | 44.737         | 139 | .000            | 3.80000         | 3.6321                                    | 3.9679 |
| q31             | 51.884         | 139 | .000            | 3.81429         | 3.6689                                    | 3.9596 |
| q32             | 50.680         | 139 | .000            | 3.79286         | 3.6449                                    | 3.9408 |
| q33             | 42.091         | 139 | .000            | 3.59286         | 3.4241                                    | 3.7616 |
| q34             | 39.932         | 139 | .000            | 3.62857         | 3.4489                                    | 3.8082 |
| q35             | 43.459         | 139 | .000            | 3.67143         | 3.5044                                    | 3.8385 |
| q36             | 44.972         | 139 | .000            | 3.62857         | 3.4690                                    | 3.7881 |
| q37             | 53.479         | 139 | .000            | 4.03571         | 3.8865                                    | 4.1849 |
| q38             | 51.549         | 139 | .000            | 3.90714         | 3.7573                                    | 4.0570 |
| q39             | 52.881         | 139 | .000            | 4.04286         | 3.8917                                    | 4.1940 |
| q40             | 49.726         | 139 | .000            | 4.05714         | 3.8958                                    | 4.2185 |
| q41             | 50.491         | 139 | .000            | 4.02857         | 3.8708                                    | 4.1863 |
| q42             | 43.122         | 139 | .000            | 3.84286         | 3.6667                                    | 4.0191 |
| q43             | 60.394         | 139 | .000            | 4.19286         | 4.0556                                    | 4.3301 |
| q44             | 48.717         | 139 | .000            | 3.75714         | 3.6047                                    | 3.9096 |
| q45             | 49.996         | 139 | .000            | 3.70714         | 3.5605                                    | 3.8537 |
| q46             | 46.423         | 139 | .000            | 3.71429         | 3.5561                                    | 3.8725 |
| q47             | 51.643         | 139 | .000            | 3.88571         | 3.7369                                    | 4.0345 |
| q48             | 52.939         | 139 | .000            | 3.84286         | 3.6993                                    | 3.9864 |
| الثالث          | 77.092         | 139 | .000            | 3.83910         | 3.7406                                    | 3.9376 |

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q49                   | 140 | 3.9429 | .87138         | .07364          |
| q50                   | 140 | 3.8500 | .95152         | .08042          |



|        |     |        |         |        |
|--------|-----|--------|---------|--------|
| q51    | 140 | 3.9857 | .75851  | .06411 |
| q52    | 140 | 3.8643 | .89933  | .07601 |
| q53    | 140 | 3.9286 | .90278  | .07630 |
| q54    | 140 | 3.9214 | .92967  | .07857 |
| q55    | 140 | 3.8071 | .91271  | .07714 |
| q56    | 140 | 3.6214 | 1.04205 | .08807 |
| q57    | 140 | 3.8786 | .94044  | .07948 |
| q58    | 139 | 3.7410 | .91950  | .07799 |
| q59    | 140 | 3.8857 | .89833  | .07592 |
| q60    | 140 | 3.8786 | .92501  | .07818 |
| q61    | 140 | 3.8214 | .96907  | .08190 |
| q62    | 140 | 3.9214 | .92967  | .07857 |
| q63    | 140 | 4.0857 | 1.07614 | .09095 |
| q64    | 140 | 4.1857 | 1.00778 | .08517 |
| الرابع | 140 | 3.8946 | .69884  | .05906 |

| One-Sample Test |                |     |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q49             | 53.539         | 139 | .000            | 3.94286         | 3.7972                                    | 4.0885 |
| q50             | 47.875         | 139 | .000            | 3.85000         | 3.6910                                    | 4.0090 |
| q51             | 62.174         | 139 | .000            | 3.98571         | 3.8590                                    | 4.1125 |
| q52             | 50.841         | 139 | .000            | 3.86429         | 3.7140                                    | 4.0146 |
| q53             | 51.489         | 139 | .000            | 3.92857         | 3.7777                                    | 4.0794 |
| q54             | 49.909         | 139 | .000            | 3.92143         | 3.7661                                    | 4.0768 |
| q55             | 49.355         | 139 | .000            | 3.80714         | 3.6546                                    | 3.9597 |
| q56             | 41.120         | 139 | .000            | 3.62143         | 3.4473                                    | 3.7956 |
| q57             | 48.798         | 139 | .000            | 3.87857         | 3.7214                                    | 4.0357 |
| q58             | 47.967         | 138 | .000            | 3.74101         | 3.5868                                    | 3.8952 |
| q59             | 51.180         | 139 | .000            | 3.88571         | 3.7356                                    | 4.0358 |
| q60             | 49.612         | 139 | .000            | 3.87857         | 3.7240                                    | 4.0331 |
| q61             | 46.659         | 139 | .000            | 3.82143         | 3.6595                                    | 3.9834 |



|        |        |     |      |         |        |        |
|--------|--------|-----|------|---------|--------|--------|
| q62    | 49.909 | 139 | .000 | 3.92143 | 3.7661 | 4.0768 |
| q63    | 44.923 | 139 | .000 | 4.08571 | 3.9059 | 4.2655 |
| q64    | 49.144 | 139 | .000 | 4.18571 | 4.0173 | 4.3541 |
| الرابع | 65.941 | 139 | .000 | 3.89464 | 3.7779 | 4.0114 |

| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q65                   | 140 | 4.1071 | .86246         | .07289          |
| q66                   | 140 | 3.8429 | .92349         | .07805          |
| q67                   | 140 | 3.7286 | .89638         | .07576          |
| q68                   | 140 | 3.8000 | .97597         | .08248          |
| q69                   | 140 | 3.9214 | .91406         | .07725          |
| q70                   | 140 | 3.9929 | .82668         | .06987          |
| q71                   | 140 | 3.8929 | .88713         | .07498          |
| q72                   | 140 | 3.8286 | .94407         | .07979          |
| q73                   | 140 | 3.7500 | .87429         | .07389          |
| q74                   | 140 | 3.7929 | .89359         | .07552          |
| q75                   | 140 | 3.9357 | .91519         | .07735          |
| q76                   | 140 | 3.7714 | .99887         | .08442          |
| q77                   | 140 | 3.6643 | .94153         | .07957          |
| q78                   | 140 | 3.6571 | 1.07804        | .09111          |
| q79                   | 140 | 3.6071 | .97962         | .08279          |
| q80                   | 140 | 3.8214 | 1.00551        | .08498          |
| q81                   | 140 | 3.7500 | .98277         | .08306          |
| q82                   | 140 | 4.0929 | .91271         | .07714          |
| q83                   | 140 | 4.0000 | .88146         | .07450          |
| q84                   | 140 | 3.8643 | .96865         | .08187          |
| q85                   | 140 | 3.9643 | .98485         | .08324          |
| q86                   | 140 | 3.9500 | 1.05479        | .08915          |
| الخامس                | 140 | 3.8516 | .67707         | .05722          |



| One-Sample Test |                |     |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q65             | 56.346         | 139 | .000            | 4.10714         | 3.9630                                    | 4.2513 |
| q66             | 49.237         | 139 | .000            | 3.84286         | 3.6885                                    | 3.9972 |
| q67             | 49.217         | 139 | .000            | 3.72857         | 3.5788                                    | 3.8784 |
| q68             | 46.069         | 139 | .000            | 3.80000         | 3.6369                                    | 3.9631 |
| q69             | 50.761         | 139 | .000            | 3.92143         | 3.7687                                    | 4.0742 |
| q70             | 57.149         | 139 | .000            | 3.99286         | 3.8547                                    | 4.1310 |
| q71             | 51.921         | 139 | .000            | 3.89286         | 3.7446                                    | 4.0411 |
| q72             | 47.984         | 139 | .000            | 3.82857         | 3.6708                                    | 3.9863 |
| q73             | 50.750         | 139 | .000            | 3.75000         | 3.6039                                    | 3.8961 |
| q74             | 50.222         | 139 | .000            | 3.79286         | 3.6435                                    | 3.9422 |
| q75             | 50.884         | 139 | .000            | 3.93571         | 3.7828                                    | 4.0886 |
| q76             | 44.675         | 139 | .000            | 3.77143         | 3.6045                                    | 3.9383 |
| q77             | 46.049         | 139 | .000            | 3.66429         | 3.5070                                    | 3.8216 |
| q78             | 40.139         | 139 | .000            | 3.65714         | 3.4770                                    | 3.8373 |
| q79             | 43.568         | 139 | .000            | 3.60714         | 3.4434                                    | 3.7708 |
| q80             | 44.968         | 139 | .000            | 3.82143         | 3.6534                                    | 3.9895 |
| q81             | 45.149         | 139 | .000            | 3.75000         | 3.5858                                    | 3.9142 |
| q82             | 53.059         | 139 | .000            | 4.09286         | 3.9403                                    | 4.2454 |
| q83             | 53.693         | 139 | .000            | 4.00000         | 3.8527                                    | 4.1473 |
| q84             | 47.203         | 139 | .000            | 3.86429         | 3.7024                                    | 4.0261 |
| q85             | 47.627         | 139 | .000            | 3.96429         | 3.7997                                    | 4.1289 |
| q86             | 44.309         | 139 | .000            | 3.95000         | 3.7737                                    | 4.1263 |
| الخامس          | 67.309         | 139 | .000            | 3.85162         | 3.7385                                    | 3.9648 |



| One-Sample Statistics |     |        |                |                 |
|-----------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| q87                   | 140 | 3.4714 | 1.14705        | .09694          |
| q88                   | 140 | 3.1500 | 1.09232        | .09232          |
| q89                   | 140 | 3.0071 | 1.13478        | .09591          |
| q90                   | 140 | 3.1071 | 1.17954        | .09969          |
| q91                   | 140 | 3.2929 | 1.17220        | .09907          |
| q92                   | 140 | 3.6714 | 1.10227        | .09316          |
| q93                   | 140 | 3.7071 | 1.08949        | .09208          |
| q94                   | 140 | 3.7357 | 1.07697        | .09102          |
| q95                   | 140 | 3.5929 | 1.11172        | .09396          |
| q96                   | 140 | 3.7286 | 1.07183        | .09059          |
| السادس                | 140 | 3.4464 | .66575         | .05627          |

| One-Sample Test |                |     |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|                 | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| q87             | 35.809         | 139 | .000            | 3.47143         | 3.2798                                    | 3.6631 |
| q88             | 34.121         | 139 | .000            | 3.15000         | 2.9675                                    | 3.3325 |
| q89             | 31.355         | 139 | .000            | 3.00714         | 2.8175                                    | 3.1968 |
| q90             | 31.168         | 139 | .000            | 3.10714         | 2.9100                                    | 3.3042 |
| q91             | 33.238         | 139 | .000            | 3.29286         | 3.0970                                    | 3.4887 |
| q92             | 39.410         | 139 | .000            | 3.67143         | 3.4872                                    | 3.8556 |
| q93             | 40.260         | 139 | .000            | 3.70714         | 3.5251                                    | 3.8892 |
| q94             | 41.042         | 139 | .000            | 3.73571         | 3.5558                                    | 3.9157 |
| q95             | 38.239         | 139 | .000            | 3.59286         | 3.4071                                    | 3.7786 |
| q96             | 41.161         | 139 | .000            | 3.72857         | 3.5495                                    | 3.9077 |
| السادس          | 61.252         | 139 | .000            | 3.44643         | 3.3352                                    | 3.5577 |





جَلَّالٌ

إِلَهُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص المعلومات الاستراتيجية تلبي احتياجات الادارات، كما أنها تساهم في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى استخدامها في خلق وتعزيز المزايا التنافسية لهذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الاستراتيجية، القرارات الاستراتيجية، القدرة التنافسية، المؤسسات الاقتصادية.

## Résumé:

*Cette étude a pour objectif de cerner et d'évaluer l'efficacité des systèmes d'informations stratégiques dans la rationalisation des décisions stratégiques et le renforcement des capacité de compétitivité des entreprises économiques algériennes, en se basant sur un échantillon composé d'entreprises économiques au niveau de la wilaya de M'sila.*

*L'étude a révélé que les spécificités des informations stratégique satisfont de manière adéquate les besoins de gestion des organisations, et contribuent efficacement dans la prise des décisions stratégiques, en plus de leur contribution dans le renforcement des avantages compétitifs de ces organisations.*

Mots clés: les systèmes d'informations stratégiques, les décisions stratégiques, la compétitivité, les entreprises économiques.

