

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر  
في علوم التسيير  
تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:  
روينة عبد السميع

إعداد الطالب:  
حسين بوبكر

الموسم الجامعي: 2016-2017

|                        |               |
|------------------------|---------------|
| 2017...../ master/gso/ | رقم التسجيل:  |
| .....                  | تاريخ الإيداع |

بسم الله الرحمن الرحيم

"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

البقرة: 32

بسم الله الرحمن الرحيم

"....وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت و إليه أنيب"

هود: 88

## شكر و عرفان

نحمد المولى العزيز حمدا يليق بعظمته وعلو مقامه أن أحاطنا بعونه و هداه فيسر لنا أمرنا ووقفنا لإنجاز هذا العمل، وبعد:

من الصعب اختزال كلمات الشكر في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق صانعيها.

في البداية يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا ولم ييخل علينا من أصدقائنا و زملائنا وأفراد عائلتنا وكل من ساهم معنا ولو بكلمة في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الذين لم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم و نخص بالذكر أستاذنا المشرف روية عبد السميع .

## الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى رمز الحب و العطاء إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى من كان لنا سنداً و عوناً إلى كل أفراد العائلة.

إلى كل الأصدقاء و الزملاء.

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

إلى كل طلبة العلم.

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع          |
|--------|------------------|
| IV     | البسملة          |
| II     | شكر وعرفان       |
| III    | الاهداء          |
| IV     | قائمة المحتويات  |
| V      | قائمة الأشكال    |
| VI     | قائمة الجداول    |
| VII    | الملخص           |
| VIII   | قائمة الاختصارات |
|        | المقدمة العامة   |
| ١      | تمهيد            |
| ب      | إشكالية البحث    |
| ب      | فرضيات البحث     |
| ت      | أهمية الدراسة    |
| ت      | أهداف الدراسة    |

|      |                                                 |
|------|-------------------------------------------------|
| ث    | نموذج الدراسة                                   |
| ج    | حدود البحث                                      |
| ج    | منهجية البحث                                    |
| ح- ذ | الدراسات السابقة                                |
|      | <b>الفصل الأول : نظم المعلومات الاستراتيجية</b> |
| 1    | تمهيد                                           |
| 2    | المبحث الأول: الإطار العام لنظم المعلومات.      |
| 2    | المطلب الأول: مفاهيم عامة للنظام والمعلومات     |
| 2    | اولا: النظام.                                   |
| 3    | ثانيا : المعلومة .                              |
| 4    | ثالثا: أنواع المعلومات.                         |
| 4    | المطلب الثاني: ماهية نظم المعلومات              |
| 4    | اولا: مفهوم نظم المعلومات.                      |
| 6    | ثانيا : مراحل تطوير نظم المعلومات.              |
| 7    | ثالثا: أنواع نظم المعلومات.                     |
| 9    | المبحث الثاني: مدخل لنظم المعلومات الاستراتيجية |

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| 9  | المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الاستراتيجية.                |
| 9  | اولا : مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية.                       |
| 10 | ثانيا: أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية.                       |
| 12 | ثالثا: مراحل تطوير نظم المعلومات الاستراتيجية                  |
| 14 | المطلب الثاني: خصائص ومكونات نظم المعلومات الاستراتيجية.       |
| 14 | اولا : خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية                        |
| 15 | ثانيا: مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية                       |
| 17 | المطلب الثالث :متطلبات و عوامل نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية |
| 17 | اولا : متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية.                     |
| 19 | ثانيا : استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية                   |
| 21 | ثالثا: عوامل نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية                   |
| 23 | رابعا: معوقات نظم المعلومات الاستراتيجية                       |
| 25 | خلاصة الفصل الاول                                              |
|    | الفصل الثاني: الاداء                                           |
| 26 | تمهيد                                                          |
| 27 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء                         |

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| 27 | المطلب الأول: مفهوم الأداء                |
| 27 | اولا : تعريف الأداء:                      |
| 28 | ثانيا : المصطلحات ذات العلاقة الأداء      |
| 29 | المطلب الثاني: أبعاد الأداء               |
| 29 | اولا : البعد التنظيمي للأداء              |
| 30 | ثانيا: البعد الاجتماعي للأداء             |
| 30 | ثالثا : الأداء الاقتصادي                  |
| 30 | رابعا: الأداء الإداري والاستراتيجي        |
| 31 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء |
| 31 | اولا: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء  |
| 31 | ثانيا: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء |
| 32 | ثالثا: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة  |
| 32 | المطلب الرابع: أنواع الأداء               |
| 32 | اولا: حسب معيار الشمولية                  |
| 33 | ثانيا: حسب معيار الأجل                    |
| 33 | ثالثا: حسب معيار المصدر                   |

|    |                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------|
| 34 | رابعاً: حسب معيار الطبيعة                                     |
| 35 | المبحث الثاني: أساسيات في تقييم وقياس الأداء                  |
| 35 | المطلب الأول: تقييم الأداء                                    |
| 35 | اولاً: مفهوم تقييم الأداء                                     |
| 36 | ثانياً: مراحل تقييم الأداء                                    |
| 37 | ثالثاً: أهداف تقييم الأداء                                    |
| 38 | المطلب الثاني: قياس الأداء                                    |
| 38 | اولاً: مفهوم قياس الأداء                                      |
| 39 | ثانياً: أهمية قياس الأداء                                     |
| 39 | المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء                             |
| 40 | اولاً: أنظمة قياس الأداء التقليدية                            |
| 46 | ثانياً: أنظمة قياس الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)     |
| 46 | 1: تعريف بطاقة الأداء المتوازن                                |
| 47 | 2: الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن                    |
| 47 | 3: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن                                |
| 48 | المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء |

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 48 | المطلب الأول: محاور قياس الأداء المتوازن                             |
| 49 | اولا: المحور المالي                                                  |
| 49 | ثانيا: محور العملاء                                                  |
| 51 | ثالثا: العمليات الداخلية                                             |
| 52 | رابعا: محور التعلم والنمو                                            |
| 53 | المطلب الثاني: العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية و تحسين الأداء |
| 53 | اولا: المتطلبات التنظيمية ودورها في تحسين الأداء                     |
| 54 | ثانيا: المتطلبات التكنولوجية ودورها في تحسين الأداء                  |
| 55 | خلاصة الفصل                                                          |
|    | الفصل الثالث :                                                       |
| 56 | المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر                      |
| 56 | المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر                 |
| 58 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة بسكرة-   |
| 62 | المطلب الثالث: فروع وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر                     |
| 64 | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية                  |
| 65 | المطلب الأول : أدوات جمع البيانات                                    |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 66 | المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية            |
| 67 | المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة                    |
| 67 | المطلب الأول: ثبات وصدق أداة البحث                   |
| 67 | ثانيا: معامل الثبات                                  |
| 68 | المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة |
| 71 | المطلب الثالث: تحليل محاور الدراسة                   |
| 72 | أولا: تحليل عبارات محور نظم المعلومات الاستراتيجية.  |
| 76 | ثانيا: تحليل عبارات محور الاداء.                     |
| 80 | المبحث الرابع : اختبار الفرضيات                      |
| 83 | خلاصة الفصل                                          |
| 84 | الخاتمة                                              |
| 86 | قائمة المراجع                                        |
| 91 | الملاحق                                              |

## قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان                                              | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------|--------|
| 1     | نموذج الدراسة                                        | ث      |
| 1-2   | مصادر الأداء في المنظمة                              | 34     |
| 2-2   | تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعميل                    | 50     |
| 3-2   | تحليل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية                 | 51     |
| 1-3   | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة بكرة- | 59     |

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان                                                                  | رقم<br>الجدول |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 68     | معاملات الصدق و الثبات                                                   | 1             |
| 69     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية                           | 2             |
| 71     | مقياس تحديد مستوى الأهمية                                                | 3             |
| 72     | تحليل عبارات المتطلبات التنظيمية                                         | 4             |
| 74     | تحليل عبارات المتطلبات التكنولوجية                                       | 5             |
| 76     | تحليل عبارات محور الاداء                                                 | 6             |
| 80     | تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية | 7             |
| 81     | تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية                     | 8             |

## قائمة الاختصارات:

| الرمز | الدلالة باللغة الأجنبية | الدلالة باللغة العربية |
|-------|-------------------------|------------------------|
| BSC   | Balanced Scorecard      | بطاقة الأداء المتوازن  |

## قائمة المراجع

### ا. المراجع باللغة العربية:

#### 1- الكتب:

- 1- عماد الصباغ، (نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها )، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 2- محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، لبنان، 1993
- 3- يحيى مصطفى العلمي، اساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين الشمس، مصر، 1988.
- 4- عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004
- 5- علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الادارية مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، 1994
- 6- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، 1994
- 7- فايز جمعة النجار، ناظم محمود احمد المكلاوي، نظم المعلومات واثرها على مستويات الابداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 8- غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار الميسر للنشر، عمان، الاردن، 2007.
- 9- محمد حسين الطائي، نعمة خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر، عمان، الاردن، 2009.
- 10- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
- 11- نادية حبيب ايوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، المجلد الثامن، 1996.
- 12- <sup>1</sup>ايمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 13- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2011/2012.
- 14- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
- 15- مدحت القريشي، الإقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

## قائمة المراجع

16- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن، منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

### 2-المذكرات:

1- نهال رحمون، المحاسبة التحليلية (نظم المعلومات لتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004-2005، ص56.

2- ابراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004-2005، ص14

3- حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2012.

4- حبيبة حناش، دور نظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2009-2010، ص9 .

5- مجدي عريف، نظم المعلومات الادارية ودورها في حل مشكلات الادارة العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة تشرين، 2008، ص49

6-لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على الاداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص103

7- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين الأداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص115

8- عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص48

## قائمة المراجع

- 9- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007/2006، ص 6
- 10- نوال شين، دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص 52-53
- 11- سايجي حفصية، أثر ادارة المعرفة على الأداء المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص 35
- 12- بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص 4
- 13- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء، المتوازن كأداء لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص 6.
- 14- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء المعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.
- 15- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين الأداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.
- 17- مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013/2012...

## قائمة المراجع

### 3- الدوريات والملتقيات العلمية:

- 1- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2010/2009.
- 2- السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، الجزائر، 2012/2011.
- 3- رايس وفاء، دور التعلم في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة حول الملتقى الدولي الرابع : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية وفي الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص ص 14- 15 .
- 4- إبراهيم بلقة ، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكرية في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 13-14 ديسمبر 2011.
- 5- سناء جبيرات، خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Itsurecard) في نظم المعلومات، مداخلة حول المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012 .
- 6- عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور الثلاث، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، 2007
- 7- عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس، 15-17 ديسمبر 2012.
- 8- عمر عبو، عبو هودة، دور الإستراتيجية العامة في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، نوفمبر 2010.
- 9- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنعقد في شرم الشيخ، مصر، 2007.
- 10- وفاء رايس ، دور التعلم في تحسين الأداء لمنظمات الأعمال، مداخلة حول الملتقى الدولي الرابع حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية وفي الإقتصاديات الحديثة، يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.

## قائمة المراجع

### ١١. المراجع باللغة الأجنبية:

1- Oxford learner's pocket dictionary, third edition, oxford university press, oxford, 2003, p318.

# المقدمة

# فهرس المحتويات

# قائمة الاختصارات

# الفصل الأول نظم المعلومات الاستراتيجية

# الفصل الثاني: الأداء

## الفصل الثالث عرض تحليل

### نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

الخاصة

# قائمة المراجع

# قائمة الملاحق



## المقدمة :

تميز النصف الثاني من القرن العشرين باتساع المجالات التي يمكن أن تساهم فيها المعلومات لتشمل كل جوانب الحياة البشرية، مما أصطلح عليه بثورة المعلومات، التي جعلت منظمات الأعمال تواجه تحديات عديدة في عملها بإتجاه تحقق أهدافها ومن ثم ضمان البقاء والإستمرار لها.

ومن هنا يبرز دور وأهمية وجود نظم المعلومات ليمثل سلاحا بيد المؤسسات لمواجهة هذه التحديات، بالإضافة إلى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال مساهمته في توفير المعلومات التي تساعد المؤسسات في إبداع وتكوين المعرفة، ومن بين هذه النظم نظم المعلومات الإستراتيجية التي تعد من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في مجالات مختلفة، حيث إرتبط هذا المفهوم بتسهيل مهمة الادارة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل إدراك التغيرات في بيئة دائمة التغير واصبح لازما على المؤسسات الإعتماد على بعض الإستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أصبحت إما فرصة أو تهديد لها.

ولتتمكن المؤسسة من تحسين ادائها الذي يمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعادها المستقبلية ، قصد الإستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب الآثار والانحرافات المتعلقة بالاداء داخلها .

لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام معلومات إستراتيجية فعال يسمح لها بمتابعة رصد ومراقبة سير العمل وضبط علاقتها بالبيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالاداء ، من خلال معرفة كفاءة وفعالية الانظمة الاستراتيجية للمؤسسات الاخرى ، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، أهدافهم و تطلعاتهم، توجهاتهم و سياساتهم في جمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارالاستراتيجي الافضل.

## ❖ إشكالية الدراسة :

إن مؤسسات الأعمال تمثل نظاما مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بجميع مكوناتها وعناصرها، حيث تتعرض إلى مجموعة من التهديدات والأزمات التي تواجهها وتؤثر على أهدافها (البقاء والاستمرارية) وأصبح لزاما على كل مؤسسة مواجهة هذه التهديدات والأزمات ومحاولة إستغلال الفرص، بما يحقق أهدافها ويحافظ على نموها وادائها بما يحقق تطويره وتحسينه، وذلك من خلال إتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة التي تحقق لها أداء متميز

ومن هنا برزت إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**كيف تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية ؟**

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهو دور المتطلبات التنظيمية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة ؟
2. ماهو دور المتطلبات التكنولوجية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة؟

## ❖ فرضيات البحث:

يستند هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة**

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التنظيمية، ومستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة بسكرة-
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التكنولوجية، ومستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة بسكرة-

### ❖ أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من خلال إلقاء الضوء على موضوع معاصر لقي اهتمام كبير من مختلف الباحثين والمحللين والهيئات الرقابية والمنظمات الدولية وغيرهم من المهتمين من المجتمع لما يساهم به هذا الموضوع من خلال لفت الانتباه إلى أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة بصفة عامة، وفي تحسين أدائها بصفة خاصة. وتكمن الأهمية في :

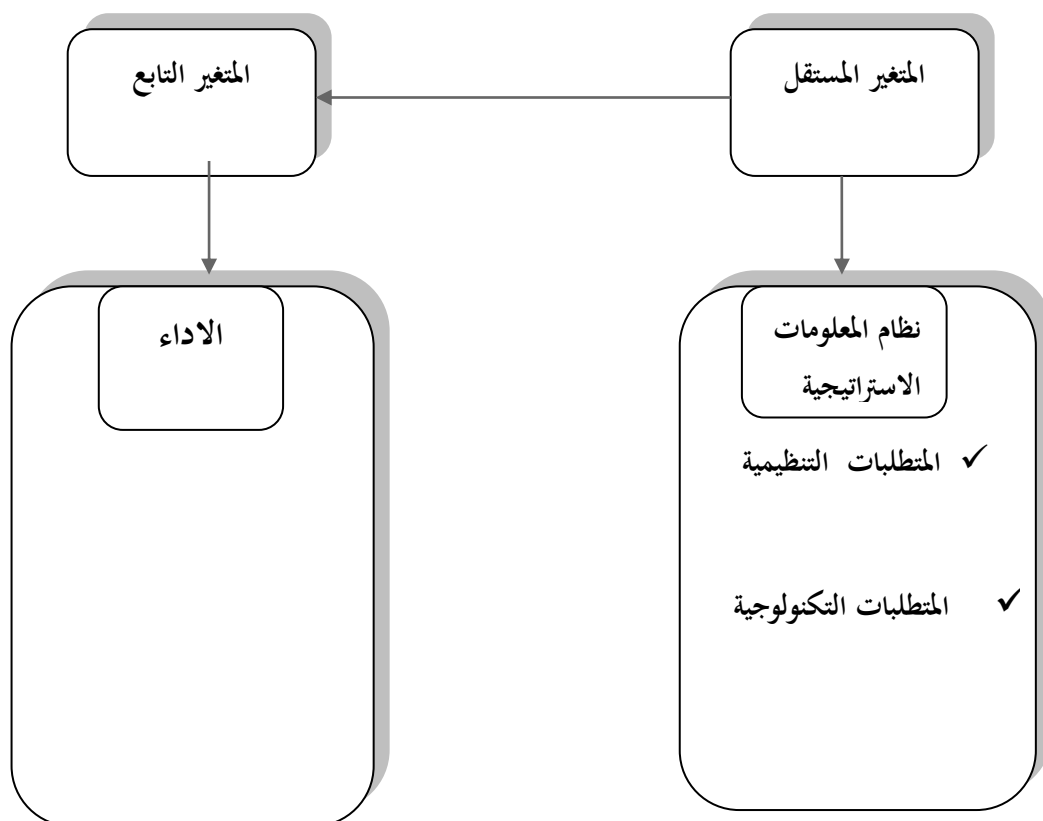
- ✓ الاجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفرضيات المقدمة إثبات صحتها أو نفيها وبالتالي التعرف على كيفية تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية لتحسين الاداء
- ✓ الحاجة الماسة إلى دراسات ميدانية في هذا الموضوع بما يسمح من فهم سلوك المؤسسات في الظروف الحالية
- ✓ كيفية توظيف نظم المعلومات الاستراتيجية لتحسين الاداء

### ❖ أهداف البحث:

- يكمّن الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات وتبعه أهداف فرعية نذكر منها:
- محاولة إبراز واقع تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء للمؤسسة محل الدراسة.
- الخروج بنتائج وتوصيات إلى ما تم القيام به في المؤسسة محل الدراسة

## ❖ نموذج الدراسة:

تم وضع النموذج بناء على متغيرات الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالب

### ❖ حدود البحث:

الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة.  
الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانيا في الفترة من 2017/04/02 و 2017/05/02

### ❖ منهجية البحث:

للإجابة على إشكالية بحثنا وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، ستتم الدراسة بالاعتماد على المنهج الاختباري للوقوف على دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين أداء اتصالات الجزائر، أي اختبار معارف نظرية على أرض الواقع من خلال تقييم مصداقية مجموعة من الفرضيات، لأنه أحسن منهج الذي يقوم من العام إلى الخاص أي من فرضيات إلى تفسير علاقة سببية، وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

— الدراسات السابقة

اولا : الدراسات العربية:

- 1.دراسة: فاييزة جمعة الجار ، نظم ا لمعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد الثاني، 2010.

تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في أثر نظم المعلومات في مستويات الإبداع؟، كما هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير المعلومات بأنواعها المختلفة في الإبداع على المستوى الفردي والجماعي في شركات التأمين الاردنية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن نظم المعلومات بمختلف أنواعها تؤثر بشكل مباشر على مستوى الفردي والجماعي وعلى المؤسسة نفسها. أما توصيات هذه الدراسة فكانت تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في شركات التأمين الأردنية لتشجيع العاملين على الإبداع في العمل، مع ضرورة تبني استراتيجيات ابداعية وترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية بضرورة الإهتمام بالنظم التي تحقق الإبداع على مستوى المؤسسة ولاسيما الإستراتيجية منها ، والعمل على توفير موارد النظم المختلفة واللازمة لزيادة كفاءة نظم المعلومات

2. دراسة: لمن علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في: ماهو تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة وزيادة فعاليتها الإنتاجية تحسين ادائها ؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والإنصال ، وكيفية بناء هيكل معلوماتي متطور، وابرار هذه التكنولوجيا في تحسين العملية الإدارية، وترشيد القرارات المتعلقة بها إلى جانب إبراز الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات كاداة أساسية لنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي من أهمها أن التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد زاد من فعالية أنظمة المعلومات الإستراتيجية أي زيادة فعالية إدارة المعلومات واعدادها وتوفيرها في الوقت الحقيقي، وتتعلق هذه التكنولوجيا بجميع الجوانب الخاصة بالتعامل مع المعلومات سواء جمعها وتخزينها أو تشغيلها من طرف مسيرين أو مديرين ذوي كفاءات عالية. اما توصيات هذه الدراسة فكانت مواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومحاولة تكييف هذه التكنولوجيا مع المؤسسة وعصرنة الانظمة المعلوماتية الحالية لنظم المعلومات الإستراتيجية بإعطاء أهمية اكبر لإستخدام التكنولوجيا في القرارات الاستراتيجية.

### 3- دراسة الذنبيات، العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية وأداء العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض، جامعة عمان، الاردن (2003):

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم المعلومات المحوسبة وأداء العاملين، وكذلك بيان مستوى الاستفادة من نظم المعلومات الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين، كما هدفت إلى معرفة مستوى أداء العاملين وأهمية وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين، حيث تم ذلك بأخذ عينة من الموظفين بلغت (436)، وتوصلت هذه الدراسة إلى :

- 1- إن تصورات الباحثين تجاه مستلزمات تشغيل نظم المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة.
- 2- إن تصورات الباحثين تجاه الأداء المنظمي جاء بدرجة متوسطة.
- 3- وجود أثر المستلزمات الرئيسة لإدارة تشغيل نظام المعلومات الاستراتيجية في الأداء الوظيفي.
- 4- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين تصورات الباحثين لمستلزمات تشغيل نظم المعلومات الاستراتيجية.
- 5- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين تصورات الباحثين للأداء الاستراتيجي.

4- دراسة: أسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الاستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، جامعة الملك سعود، العدد 28، 2001.

قد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم مدخل محاسبي متكامل لتقييم كفاءة وفعالية نظم المعلومات الإستراتيجية، يكون أساسا لتقييم مدى مساهمة هذه النظم في نجاح تنفيذ إستراتيجية مؤسسات العمال المصرية في تفاعلها مع ظاهرة العولمة. وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي تقديم مدخل القياس المتوازن لأداء لتقييم كفاءة وفعالية نظم المعلومات الاستراتيجية

5- دراسة محمد الشناق، أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء في شركات المساهمة الأردنية، (1994م).

شملت عينة الدراسة "53" شركة من أصل "103" شركة مدرجة في سوق عمان المالي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر نظم المعلومات الإدارية لدى الشركات المساهمة العامة الأردنية، ودرجة الاستفادة منها وكذلك درجة تأثيرها على الأداء لهذه الشركات. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:

- 1- إن 50% من الشركات لديها دائرة أو قسم خاص لنظام المعلومات الإدارية، وإنه لا يوجد تأثير كبير لوجود الدائرة أو القسم على الأداء .
- 2- إن الاهتمام بنظم المعلومات قليل عند معظم الشركات.
- 3- لا تؤثر أجهزة وبرامج الحاسوب على الأداء .
- 4- لا يوجد اثر إيجابي لنظام المعلومات الإدارية على الأداء .

## 6- دراسة النظاري، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية الاداء في المصارف التجارية الأردنية ، (1990م).

وهدفت الدراسة إلى التوصل إلى مدى كفاءة نظم المعلومات في المصارف التجارية الأردنية ثم إلى أي مدى تساهم هذه النظم في الوصول إلى اداء افضل؛ وهدفت أيضاً إلى الكشف عن نواحي الضعف في نظم المعلومات المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية وسبل معالجتها، ومن ثم تطوير هذه النظم وزيادة فاعليتها. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1- إن هناك علاقة ايجابية بين نظم المعلومات وفاعلية الاداء في المصارف التجارية الأردنية، إلا أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية.

2- إنه ليس بالضرورة أن تكون المصارف التي توجد فيها نظم المعلومات أكثر كفاءة من غيرها على أساس نسب الربحية الأعلى، وإنما تنعكس كفاءة النظام فيها على نوعية وسرعة الخدمة التي تقدمها للجمهور.

3- أظهرت نتائج المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع المعنيين في نظم المعلومات، والمستفيدين منها أن إدخال نظم متطورة للمعلومات أدى إلى تنوع أنشطة المصارف، وخلق وظائف جديدة، وادى إلى إعطاء مزيد من التفويض للمستويات الإدارية الأقل، حيث أصبحت هناك معلومات إضافية متوفرة لهذه المستويات، كما ساعد في الوقت نفسه على زيادة قدرات الإدارة العليا في الرقابة على أعمال المستويات الأخرى، والتدخل كل ما اقتضى منها ذلك.

ثانيا :الدراسات الأجنبية:

- 1- دراسة ستيفنز كاهيل، وأوفرز مان (steven cahill and oversman)، نظم المعلومات الاستراتيجية و الاداء ، جامعة امريكية، 1994.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية واثرها على الاداء في القطاع العام في أربعين حكومة ولاية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (566) مديراً في كل مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وتوصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات الاستراتيجية أثرت ايجابياً في كل مايلي: عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، القرارات الخاصة بالموارد البشرية، القرارات الخاصة بالموارد المالية، الكفاءة التنظيمية.

- 2- دراسة ويلسون (Wilson)، استخدام نظام المعلومات الاستراتيجية في المنظمات العامة،(1996م):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رضا صانعي القرار عن نظام المعلومات المستخدم، وقامت هذه الدراسة بدراسة أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) على الاداء .

وقد وجدت الدراسة أن متخذي القرار لديهم بعض المخاوف من استخدام النظم المتطورة وقد وجدت الدراسة أن العاملين بحاجة للتحفيز من أجل تقبل النظام، واقترحت الدراسة على المنظمة أن تقوم بتشجيع العاملين على التعبير عن حاجاتهم من نظم المعلومات وذلك بالتخلص من خلفية صعوبة التعامل مع التكنولوجيا .



**تمهيد:**

تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات بصفة خاصة، كما تهتم هذه النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من الخدمات التي تقدمها للمديرين والإمكانيات التي تعطي للمؤسسة خبرة استراتيجية.

إن الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات يتمثل في توفير البيانات الملائمة عن الأبعاد والظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالمنظمة وأيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لربائنها والتي تمكنها من تطبيق أداء استراتيجي فعال يمثل لها فرصة تنافسية تواجه بها المؤسسات الأخرى ولاشك أن ذلك يؤدي إلى خلق ما يسمى بنظم المعلومات الاستراتيجية وهي النظم التي تدعم الأداء الاستراتيجي الفعال للمؤسسة.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مبحثين هما:

المبحث الأول : الإطار العام لنظم المعلومات.

المبحث الثاني : مدخل عام لنظم المعلومات الاستراتيجية.

## المبحث الأول: الإطار العام لنظم المعلومات.

تتنوع تعاريف نظم المعلومات بتنوع التوجهات والمستويات وتبنى هذه النظم على اسس محددة.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة للنظام والمعلومات.

## اولا: النظام.

هناك عدة تعاريف لهذا المصطلح، يمكننا ذكر البعض منها لتمكن مبدئيا من توضيح معالنه. فهناك من يعرف النظام على أنه: "مجموعة من المكونات المتداخلة التي تنشئ كيانا عاما بأهداف مشتركة".<sup>1</sup> وهناك من عرفه على انه "مجموعة من العناصر المترابطة أو المتداخلة التي تكون كلا متكاملا".<sup>2</sup> وقد عرفه جيفري جوردون النظام على أنه: "مجموعة من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة أداء وظيفة معينة".<sup>3</sup>

ويمكن أن نقول أن التعريف الذي وضعه كمال الدين الزهراوي أشمل من غيره إذ يقول أن النظام هو: "إطار عام متكامل يحقق عدة أهداف، فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه الموارد تتراوح من الموارد إلى الآلات وعناصر الطاقة الإنتاجية وذلك حسب نوع النظام".<sup>4</sup> يمكن أن نعرف النظام على أنه: عبارة عن مجموعة من العناصر أو النظم الفرعية المتداخلة والمتجانسة تتفاعل وتتكامل وفق ديناميكية معينة داخل حيز محدد من أجل تأدية وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عماد الصباغ، (نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص13.

<sup>2</sup> محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، دار الشروق، لبنان، 1993، ص51

<sup>3</sup> يحيى مصطفى العلمي، اساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين الشمس، مصر، 1988، ص18

<sup>4</sup> جمال رحمون، المحاسبة التحليلية (نظم المعلومات لتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004-2005، ص56

<sup>5</sup> عماد الصباغ، مرجع سابق، ص16

## ثانيا : المعلومة .

تعتبر المعلومة في المنظمات العصرية موردا لا يقل عملية عن عنصر رأس المال والعمل، حيث يمكن تخيل النظام

فالمعلومة: " هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها.<sup>1</sup>  
وتعرف المعلومة أيضا على أنها: " بيانات تم تجهيزها ولها معنى لمستخدمها أو مستلمها ولها قيمة حقيقية أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية."<sup>2</sup>

وعرفها اخرون على انها تتشكل من كل ما يمكن أن يتبادل بين الأفراد ويكون له معنى."<sup>2</sup>

والمعنى أن المعلومة هي عبارة عن كل ماله دلالة ويمكن تداوله بين الأفراد."<sup>3</sup>

وتعرف المعلومة كذلك على أنها: " كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها، وتتعلق بحقيقة أو حدث بذاته، وهي تعتبر أساس سير العملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المؤسسة ، وبقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قرارات المدير فعالة."

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن المعلومات هي أساس سير العملية الإدارية، وأنها عنصر مهم في عملية إتخاذ القرار داخل أي نظام، وتعتمد صحة ورشادة هذه القرارات على المدى دقة هذه المعلومات وصوابها.

و مما سبق ذكره يمكن أن نقول أن مصطلح المعلومة يعبر عن الحقائق والمعرفة الناتجة عن تنسيق وربط وتفسير مختلف البيانات المتوفرة لتصبح ذات دلالة ومعنى يسمح باستخدامها وتبادلها من طرف الأفراد حتى يتسنى لهم إتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

كما أن هناك بعض استخدامات ممكنة للمعلومات ونذكر منها ما يلي:

- المعلومة هي أداة من أدوات دعم وتنسيق عمليات التسيير والإدارة.
- المعلومة هي ناقل للمعرفة من الأفراد.
- المعلومة هي أداة اتصال في المؤسسة.
- المعلومة هي أداة اتصال مع البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> ابراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004-2005، ص14

<sup>2</sup> ابراهيم بختي ، المرجع سابق ، ص14

<sup>3</sup> حبيبة حناش ، دور نظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2009-2010 ، ص9

### ثالثا: أنواع المعلومات.

تقسم المعلومات إلى:

1. معلومات استراتيجية: وهي تنطوي على درجة عالية من عدم التأكد ويستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، وضع سياسات طويلة الأجل التي هي من مسؤوليات الإدارة العليا.<sup>1</sup>
2. معلومات إدارية: تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التحليل ومتابعة السياسات عن طريق مخصصات الميزانية وجداول انتاجية<sup>2</sup>
3. معلومات تشغيلية: وهي معلومات يومية قصيرة الاجل ترتبط بالأعمال التنفيذية، وتستخدم من قبل الإدارة الإشرافية ومن امثلتها : المعلومات المتعلقة بساعات العمل.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: ماهية نظم المعلومات

اولا: مفهوم نظم المعلومات.

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح نظام المعلومات إلا أن هناك على الدوام فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح. فنظام المعلومات: " هو الطريقة التي تقوم من خلالها بجميع، صيانة، تحليل، و إعداد تقارير المعلومات عن الوظائف الموجودة في المؤسسة."<sup>4</sup>

ويعرف البعض نظام المعلومات على أنه: " مجموعة من العاملين والإجراءات و الموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها، ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة، وايصالها إلى مستخدميها بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب، من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم."<sup>5</sup>

ونظام المعلومات أيضا هو: " مجموعة من الأفراد والإجراءات والمصادر والموارد التي تجمع وتحول وتبث المعلومات في المنظمة."

<sup>1</sup> مجدي عريف، نظم المعلومات الادارية ودورها في حل مشكلات الادارة العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة تشرين، 2008، ص49

<sup>2</sup>. المرجع سابق، ص49

<sup>3</sup>. المرجع سابق، ص49

<sup>4</sup>. ابراهيم بختي، مرجع سابق، ص24

<sup>5</sup>. عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات الحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص15

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن نظام المعلومات هو عبارة عن جهاز يتكون من مجموع عناصر بشرية وتقنية وآلية، كما أنه يعمل على معالجة البيانات وتحويلها إلى مخرجات ذو فائدة لدوي الحاجة إليها في الوقت المناسب في شكل معلومات.

ويعرف نظام المعلومات أيضا على أنه: "مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، ويقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الاستفادة منها، وتستخدم مخرجات النظام و المعلومات في اتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة".<sup>1</sup>

وحسب ما سبق يمكن أن نضع تعريفا شاملا لنظام المعلومات ونقول انه: "عبارة عن مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة و تخزينها و توزيعها و نشرها و استرجاعها بهدف دعم العمليات والإدارة والتعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المؤسسة."

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الادارية مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، 1994، ص33

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، 1994، ص35

## ثانيا : مراحل تطوير نظم المعلومات.

لقد شهدت السنوات السابقة ظهور اكتشافات كثيرة ومتعددة، وتطورات تكنولوجية كبيرة خاصة في مجالات المعلومات و الاتصالات الأمر الذي أسهم بشكل كبير في تسريع عملية تطوير نظم المعلومات في مؤسسات الأعمال لتحقيق أهداف خدمانية، ويمكن القول بأن التسارع الهائل في تطور الحاسوب منذ بداية الستينات من القرن الماضي أحدث ثورة حقيقية في تطور نظم المعلومات وانتشارها في منظمات الأعمال، ويمكن تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث مراحل هي:

- المرحلة الأولى: بدأت مع مطلع الستينات في القرن الماضي، وبدأ فيها استخدام نظام تشغيل البيانات وهدفت هذه المرحلة إلى استبدال الأفراد بآلات بغرض تطوير الكفاءة الخدمانية.

- المرحلة الثانية: بدأت خلال السبعينات من القرن الماضي أيضا، وفيها تم البدء باستخدام نظام المعلومات الإدارية وعلى نطاق واسع، حيث أتاح استخدام مثل هذه النظم لإفادة بقدر كبير من البيانات المتراكمة في مرحلة السابقة بغرض زيادة فعالية الإدارة لإشباع حاجاتها من البيانات والمعلومات.<sup>1</sup>

- المرحلة الثالثة: كذلك بدأت هذه المرحلة مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي، وبدأ استخدام نظام المعلومات الاستراتيجية والتي هدفت إلى استخدام نظم المعلومات في تطوير القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 40

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 35

### ثالثا: أنواع نظم المعلومات.

تتنوع نظم المعلومات بتنوع المستوى التكنولوجي السائد، وعليه يمكن التمييز بين العديد من أنواع نظم المعلومات والتي تتمثل فيما يلي:

1. نظم تشغيل (معالجة) البيانات: يقصد بها تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة استخدامها، حيث يتولى جمع البيانات التي تصنف مجالات النشاط المختلفة ( الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد ) ومعالجتها وتخزينها لحين الحاجة إليها وذلك بعرضها على شكل تقارير تحتوي على معلومات يمكن استخدامها بواسطة أفراد وجماعات من داخل وخارج المؤسسة<sup>3</sup>

2. نظم تجهيز المكاتب: يعني استخدام الحاسب لتكملة الواجبات التي تنجز في المكاتب الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية الإدارية وتحسين الفعالية إلى جانب الاتصالات والمعلومات داخل المكتب، وبين البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وكذلك استخدام برامج معالجة الكلمات، البريد الإلكتروني، والتي من خلالها يمكن لأفراد الاتصال بأي شخص له بريد إلكتروني.

3. نظم دعم القرارات: هي نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية، مصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة غير الهيكلية، وذلك من خلال ربط نمط حوار بين مستخدم النظام والحاسب.<sup>1</sup>

4. نظم المعرفة: هي نظم التي تدعم الأفراد ذوي المستوى المعرفي المهني والأفراد المتعاملين مع البيانات والتنظيم، ويمكن لنظم المعرفة أن تحسن من إنتاجية المهندسين والمهنيين، والغرض منها هو مساعدة المؤسسة على دمج أي معرفة جديدة في المؤسسة.

5. نظم المعلومات الإدارية: نظم تخدم قرارات الإدارة التكتيكية، خاصة فيما يتعلق بأمور العمل الأسبوعية، الشهرية، والسنوية لتمكينها من القيام بوظائف الإدارية المختلفة، من تخطيط، تنظيم وتوجيه، ورقابة، إذ تمكن المديرين من الوصول المباشر إلى البيانات والمعلومات عن الأداء المؤسسي الحالي والسابق، كما يقوم باستغلال المعطيات والنتائج من أجل اتخاذ القرارات العملية والاستراتيجية أيضا.

6. نظم المعلومات الاستراتيجية (نظم دعم الإدارة العليا) : هي تلك النظم التي تقدم تصميمها لمساندة الفئة التي تقوم بوظائف الإدارة العليا، تهتم بالمعلومات المطلوبة لوضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل والسياسات و اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ككل، حيث يمكن للمستخدم التعرف على مدى فعالية المؤسسة فيما يتعلق بتحقيق أهداف معينة أو جودة ممارستها لأنشطة التي قد تؤثر على نجاح المنظمة وفشلها.

<sup>1</sup> .فايز جمعة النجار، ناظم محمود احمد المكلوي، نظم المعلومات واثرها على مستويات الابداع،مجلة جامعة دمشق للعلوم

## المبحث الثاني: مدخل لنظم المعلومات الاستراتيجية

يمكن القول بأن البعد الاستراتيجي لنظم المعلومات قد اتسع بشكل جعلها أكثر شمولاً من نظم المعلومات التقليدية، حيث ركزت نظم المعلومات الاستراتيجية على رصد وتحديد وقياس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، و توفر المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة والسياسات التنفيذية ، وعلى هذا الأساس جاء هذا المبحث ليرز ويحلل الإطار العام لنظم المعلومات الاستراتيجية في مؤسسات الاعمال

### المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الاستراتيجية.

#### اولا : مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية.

هناك عدة تعاريف لنظم المعلومات الاستراتيجية نذكر البعض منها:

حيث عرفها filder على أنها : النظام الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية كما يدعم المنافسة للمؤسسة أو يدعمها معا.<sup>1</sup>

عرفها O'brien بأنها: هو ذلك النظام الذي يرفق المؤسسة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الإستراتيجية على منافسيها في سوق الأعمال، وتشجع على إبتكار الأعمال ويحسن من عملياتها ويساهم في بناء موارد معلوماتية إستراتيجية للمؤسسة.<sup>2</sup>

وتعرف كذلك على أنها: " نظم المعلومات المبنية على الحاسوب وتستخدمها كأداة لتطبيق استراتيجية المؤسسة التي تعتمد على استخدام عمليات التشغيل واتصال بالعملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين ، ولهذا نجد أن استخدام أدوات وشبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية."<sup>3</sup>

وتعرف أيضا: "هو ذلك النظام المستخدم في إدارة المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار الميسر للنشر، عمان، الاردن، 2007، ص126

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص127

<sup>3</sup> المين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على الاداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص103

<sup>4</sup> محمد حسين الطائي، نعمة خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص18

كما عرفه أيضا "Laudon" سنة 1995 بأنه : " نظام محوسب يخدم الإدارة العليا، يكون قادر على تغيير الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو العلاقات البيئية لتمكين المؤسسة من الحصول على تقديم اداء افضل <sup>1</sup>."

ويمكن تعريف نظم المعلومات الاستراتيجية على أنه "نظام معلومات مهمته تحويل البيانات إلى معلومات استراتيجية تخدم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعتبر قرارات حساسة وذات درجة عالية من المخاطرة. ومن أجل تطوير هذه الأنظمة لابد أن تتوافر بعض المتطلبات لهذه العملية، وتتمثل في المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم."

### ثانيا: أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية.

تسعى نظم المعلومات إلى تحقيق عدة أهداف نذكر من بينها:

1. توفير معلومات لوضع الأهداف الاستراتيجية: حيث يساهم في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات، المساهمة في وضع الأهداف الاستراتيجية.<sup>2</sup>

2. توفير المعلومات وإعداد وتكوين الاستراتيجيات: يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية للمؤسسة ومتابعة خطط تنفيذ الاستراتيجيات في الواقع الفعلي، وذلك من أجل تحقيق اداء متميز، والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.

<sup>1</sup> المرجع سابق، ص 18

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص 19

3. المساهمة في اتخاذ القرارات : حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الاستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات الأعمال، مثل فتح أسواق جديدة ، أو ابتكار خدمة جديد أو إضافة خط خدماتي جديد أو صنع قرارات معقدة تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد، والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض، والذي يتطلب مدخا متكاملًا، باستخدام معظم المهارات الوظيفية لتعامل معه.<sup>1</sup>

4. توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الاستراتيجي: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد مؤسسات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المخططة، والقرارات الاستراتيجية التي اتخذتها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك أوجه قصور أو تقصير في تطبيق الاستراتيجيات أو القرارات الاستراتيجية.<sup>2</sup>

5. تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال: وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء الذي تم تنفيذه هو قياس أثره على المركز التنافسي لمؤسسات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية لاستفادة منها في الخطة الاستراتيجية المقبلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فيصل صايفي، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص 56.

<sup>3</sup> المرجع سابق، ص 57.

### ثالثا: مراحل تطوير نظم المعلومات الاستراتيجية

هناك اربع مراحل يتضمنها تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية وتتمثل فيما يلي:

1. مرحلة البحث: الجهة التي تتدخل في هذه المرحلة هي الإدارة العليا، حيث تختص بتحديد ما إذا كانت هناك طريقة جديدة للقيام بالعمل في النظام عما هو كائن مما يبرز الاتفاق على تطويره، فإذا وجدت الحاجة لتطوير النظام، فإن ذلك يستلزم القيام بدراسة جدوى ودراسة مقارنة منفعة النظام بتكلفة قبل إقرار القيام بالتطوير، حيث يتوقف نجاح هذه المرحلة على مدى الدقة في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لإدارة وتطوير النظام ولا تكلف دراسات البحث نسبة كبيرة من تكلفة تطوير النظام الكلية.
2. مرحلة التحليل: هذه المرحلة تقوم بتفصيل ما تم في مرحلة البحث، حيث تتناول العلاقة بين الأجزاء الملموسة وغير الملموسة للنظام ومستخدميه ويتم فيها تحديد مدخلات ومخرجات النظام المقترح، وخصائص الأداء و الاحتياجات الفنية أجهزته، والتوصيف الوظيفي له، كما يتم أيضا تحليل المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة لتوفير أجهزة النظام، وهذه المرحلة غير مكلفة بالنسبة للتكلفة الكلية لتطوير نظم المعلومات الإدارية ويجب الحذر من الوقوع في وضع توصيف أكثر أو أقل من المطلوب للنظام في هذه المرحلة.
3. مرحلة التصميم: يتم التصميم في هذه المرحلة من واقع التوصيف الوظيفي الذي تم التوصل إليه في مرحلة التحليل، حيث يتم وضع التصميم التفصيلي لوحدات النظام وخطة اختيار هذا التصميم، ويقوم المصممون والمبرمجون في هذه المرحلة بتعاون مع محللين، للعمل على تجزئة النظام إلى وحدات صغيرة ، يمكن برمجتها والربط فيما بينها لتؤدي الغرض المطلوب من وضع النظام ككل.

4. مرحلة التطبيق: هذه المرحلة يتم فيها كتابة البرامج المطلوبة ضمن تصميم النظام وتنفيذ خطة اختيار كل جزء من أجزائه، حيث يتطلب استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابة البرامج المتفق عليها لتنفيذ أجواء التصميم، ويتطلب هذا الاختيار صحة تلك البرامج من ناحية الأصول اللغوية اي سلامة النطق في كل برنامج من تلك البرامج، وتتم هذه الاختيارات في شكل سلسلة مرسومة في خطة موضوعة مسبقا، وفي هذه المرحلة يجب مراعاة الربط بين أجزاء النظام بما يراعي التكامل بينها ويقلل التكرار والتداخل، ويقوم القائمون بالتطوير والمصممين والمبرمجين ومستخدمي النظام بتعاون فيما بينهم لضمان حسن التطبيق.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>المرجع سابق، ص76

## المطلب الثاني: خصائص ومكونات نظم المعلومات الاستراتيجية.

### اولا :خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية

هناك عدة خصائص لنظم المعلومات الاستراتيجية يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- أن نظام المعلومات الاستراتيجي المتكامل يحتوي على معلومات شاملة تكون بعضها ذات خصائص كمية يتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الكمي المناسبة والبعض الآخر ذات خصائص وصفية أنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات.
- نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام متكامل يعتمد على نظام التقارير التشخيصية المتعلقة بأوضاع المؤسسة الداخلية، كما يعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية، والتي تكون ذات طبيعة توقعية تتعلق بالمستقبل أكثر ارتباطها بالماضي، ويشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية.
- يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجية على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقا لإجراءات معينة، ويقدمها على شكل تقارير لإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة.

<sup>1</sup> .نادية حبيب ايوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، المجلد الثامن، 1996، ص

## ثانيا: مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية

تعددت الآراء بالنسبة لتحديد مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية واختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب فقد قدم (Daniel) منظورا لمكونات نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال نموذج قدمه عام 1961 حيث أن نظام المعلومات الاستراتيجية يتكون من ثلاث مكونات تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1 معلومات بيئية : environment information

2 معلومات تنافسية:compétitive information

3 معلومات داخلية:interne information

ويتضح من خلال ما جاء به (Daniel) ان نظم المعلومات الاستراتيجية تتكون من معلومات استراتيجية تغطي البيئتين الخارجية والداخلية بحيث أن تكامل المعلومات الاستراتيجية التي يزود بها المؤسسة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية على اعتبار أن النظام من خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى إليها، وهي استخدامه كسلاح تنافسي من خلال تأثيره في البيئة الداخلية (أنشطة المؤسسة ) والبيئة الخارجية (التنافسية) ويعتبر ميزة لدى المؤسسة عندما يكون فاعلا من خلال المعلومات الاستراتيجية المتكاملة التي يزود بها المؤسسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 42

<sup>2</sup>المرجع سابق ، ص 42.

أما (Roland) فقد أشار إلى أن نظام المعلومات الاستراتيجية تتكون من العناصر التالية:

1. النظام الفرعي للتداول والتداخل: هذا النظام يتيح للمستخدم إمكانية الاتصال بنظام المعلومات وذلك من خلال إدخال البيانات، وتحديد خصائص النموذج المستخدم، وكذلك عرض النتائج في صورة مرئية ومطبوعة.<sup>1</sup>
2. النظام الفرعي للنتائج التحليلية : يعتبر هذا النظام جزءا متكاملا ومتربطاً من أجزاء نظام المعلومات الاستراتيجية، حيث يساعد إدارة المؤسسة و المستخدمين على بناء النموذج التحليلي الشامل للمعلومات وذلك من خلال تحليل البيئة المالية و غير مالية ، كما يتولى أيضا مهام ووظائف التخزين والاسترجاع النماذج التحليلية الفرعية ، و النماذج الإدارية والمحاسبية المختلفة، و إيجاد علاقة الربط بينهم وتشغيلهم في تتابع زمني مناسب ، من أجل هذا العمل في شكل متكامل حيث يخفض الوقت والجهد والتكاليف.<sup>2</sup>
3. النظام الفرعي للبيانات: ويتضمن هذا النظام وسائل مختلفة للتشغيل و استرجاع البيانات و ذلك باستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام الأدوات المستخدمة لدراسة البيانات، ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية ، كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المؤسسة ، وهي المتعلقة بأنشطة المنافسين و الأوضاع الاقتصادية بصفة عامة، وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما.

<sup>1</sup> فيصل صايفي، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص 59.

### المطلب الثالث :متطلبات و عوامل نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية

لنظم المعلومات الاستراتيجية مجموعة من المتطلبات و الاستخدامات و لها عوامل نجاح مختلفة كما لها مجموعة من المعوقات و هذا ما سنتناوله في هذا المطلب

#### اولا : متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية.

لتوفير نظم المعلومات الاستراتيجية وتشغيلها بأحسن شكل ممكن ابد من توافر بعض المتطلبات لهذه العملية، وتنقسم المتطلبات قسمين هما المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، و غياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم.

1. المتطلبات التنظيمية: وهي المتطلبات التي تتعلق بالمؤسسة التي تزيد تطوير أنظمة المعلومات الاستراتيجية وتشمل هذه المتطلبات الإدارات والاستراتيجيات والبناء التنظيمي داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

- يجب وجود تخطيط إستراتيجي داخل المؤسسة.
- مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط الإستراتيجي أنظمة المعلومات.
- يجب أن ينظر للمعلومات كمورد هام في المؤسسة.
- أن يشغل قسم أنظمة المعلومات في المؤسسة نفس المركز الإداري الذي تشغله الأقسام الإنتاجية والخدمية الأخرى.
- الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعة لأنظمة المعلومات في المؤسسة.
- يجب دراسة وتحليل المصاريف والتكاليف المرتبطة على تطوير أنظمة المعلومات الاستراتيجية.
- على المدراء أن يركزوا على الإبداع والتطوير في المؤسسة
- التعاون بين المؤسسة وعملائها.
- يجب أن تتبن المؤسسة عملية التغيير والتطوير بصفة منتظمة ومستمرة.
- أخذ التنظيمات والتشريعات الحكومية بعين الاعتبار.

2. المتطلبات التكنولوجية: وهي المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة و تشمل :<sup>2</sup>

- توافر الحاسبات والمكونات المادية الأخرى.
- توافر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول إلى أفضل القرارات.
- يجب توفر قاعدة بيانات ضخمة.
- توافر شبكات الاتصالات التي تسهل عملية الإتصال للمؤسسة داخليا وخارجيا .
- قدرة ربط الأنظمة المختلفة معا.

إن المتطلبات التكنولوجية لأنظمة المعلومات الاستراتيجية تبين أنه يجب توافر بنية تكنولوجية سليمة من قاعدة البيانات و شبكة الإتصال، ومكونات مادية وبرمجيات وغيابها ينقص في البنية التحتية ويسبب المشكلات داخلية، ويعيق هذه الأنظمة من جهة ويقلل من الحصص السوقية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شارف عبد القادر ،مرجع سابق، ص64

<sup>2</sup>المرجع سابق، ص65

<sup>3</sup>المرجع سابق، ص 66.

## ثانيا : استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية .

تتمثل استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية فيما يلي:

1. الربط مع العملاء والموردين : تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في تضيق الفجوة المكانية بين

المؤسسة و أطرافها الخارجية من العملاء والموردين من خلال استخدام نظم المعلومات المبنية على تكنولوجيا الاتصالات بهدف تشريع عملياتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.<sup>1</sup>

2. التكامل المطور لعمليات المنظمة الداخلية: تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في إيجاد تكامل

داخلي في انسياب المعلومات داخل المؤسسة لتحقيق تشاركية أكبر للمعلومات واعادة تنظيم الأدوار، مما يؤدي هذا إلى تخفيض التكاليف.<sup>2</sup>

3. السلع والخدمات المعتمدة على المعلومات: تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في جمعكم هائل

من المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات من كل النواحي فمنها ما يتعلق باحتياجات المستهلكين

وللعلماء، ومنها ما يتعلق بقدرة الموردين والموزعين ومنها ما يتعلق بالخصائص الخدمات نفسها ومنها ما يتعلق بمعلومات الاسواق وغيرها من المعلومات .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ايمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص289

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص289

<sup>3</sup> المرجع سابق، ص289

4 نظم منفذي الإدارة العليا: تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتزويد الادارة العليا بالمعلومات الضرورية واللازمة لإعداد الخطط والتنبؤات لفترات زمنية، وذلك من خلال قاعدة بيانات ضخمة داخل المؤسسة تستقي معلوماتها من مصادر متنوعة داخلية و خارجية.<sup>1</sup>

وعن التطبيقات الاستراتيجية لنظم المعلومات يمكن أن نظيف عدة مزايا في التحليل، وهذا يقدم التبريرات اللازمة لبناء نظم المعلومات الاستراتيجية كما يلي:<sup>2</sup>

- العائد على الاستثمار: استخدام الأدوات التقليدية الكمية، مثل التحليل المالي للتكلفة والعائد الذي يمكن من تقدير تكلفة التطوير والتشغيل وتخفيض تكلفة المؤسسة وخلق العائد بما يمكن من تحديد التكلفة الصافية عبر الزمن.
- الموائمة الاستراتيجية : تدعيم مباشر بواسطة الاستراتيجية التابعة للمؤسسة.
- المميزات التنافسية: خلق قيمة من منتجات المؤسسة الجديدة أو زيادة حصتها السوقية.
- المعلومات الادارية :تقدم معلومات عن المفاهيم الاساسية للمؤسسة والأساسيات التي يجب أن تنفذ بغية ضمان نجاحها.
- الإستجابة التنافسية: أنشطة تكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى اللحاق بالمنافسين أو تخطيهم بطرق يصعب معهم تقليدها أو التغلب عليها

<sup>1</sup> المرجع سابق، ص 289.

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص 289.

<sup>3</sup> ملين علوطي، مرجع سابق، ص 104.

## ثالثا: عوامل نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية:

هناك عدة عوامل لنجاح نظم المعلومات الاستراتيجية نذكر منها ما يلي :

1. التركيز الداخلي والخارجي: أي التركيز على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتطوير علاقاتها مع المتفاعلين مع بيئتها (مستهلكين، موردين، عملاء)، وهذا يمكنها من الاستفادة من الانظمة مع المؤسسات المنافسة.<sup>1</sup>

2. اضافة قيمة لتقليل التكلفة: على الرغم ان من تقليل التكلفة قد يحصل نتيجة توسع الاعمال حدية أدنى، فإن إتمام ذلك بشكل أفضل وليس بأقل تكلفة يبدو بأنه حقيقة عامة متعارف عليها، وهذا ينسجم مع إحتياجات المؤسسات لتمييز نفسها عن المنافسين لتحقيق النجاح، لذلك يجب السعي وراء تحقيق القيمة المضافة أكثر من تخفيض التكلفة.<sup>2</sup>

3. إقتسام المنافع : إن تقاسم المنافع المحققة بين المجهزين والعملاء، وحتى المنافسين يعني إلتزام بالنجاح وتكلفة التحول إقامة عوائق أو موانع الدخول إلى الصناعة.<sup>3</sup>

4. فهم العملاء وما يفعلونه مع المنتج أو الخدمة وذلك عن طريق الفهم الواسع والدقيق لإتجاهات المستهلكين نحو السلع والخدمات و كيف يحصلون على قيمة من ذلك المنتج أو الخدمة، والمشاكل التي يواجهونها في الحصول على تلك القيمة فقد أتبع هذا المبدأ من قبل (mckensson) في تقديم تشكيلة من الخدمات المستندة إلى المعلومات إلى مستودعات الادوية بدءا من مشكلة بسيطة متمثلة في السيطرة و التخزين والتي تم حلها من خلال تسليم المنتجات في دفعات يساوي حجمها حجم الرفوف التي توضع عليها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسن علي الزغي، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص 78.

<sup>3</sup> المرجع سابق، ص 78.

<sup>4</sup> المرجع سابق، ص 79.

5. الابتكار المستند على الاعمال التكنولوجية: إن ضغوطات البيئة التسويقية غالبا ما تفسر من قبل مستخدمي نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، مما تسبب هذا بإحداث بخلل يتعلق بالأداء العام من تكنولوجيا المعلومات، ولكن في الواقع يعني ذلك بأن تكنولوجيا المعلومات المعدة بصورة جيدة توفر أو تمكن فرصة الأعمال أو فكرتها أن تتحول إلى حقيقة أو واقع، وإن القوة الرئيسية تأتي من الأعمال وليس بالضرورة أن تأخذ جدرا تقليديا إستخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لذلك يجب تحقيقي الإبداع في العمليات الإدارية جنبا إلى جنب مع تحقيق الإبداعات التكنولوجية، كما قال عنهما (keenpeter): "إن حالات الفشل في إستخدام تكنولوجيا المعلومات غالبا ما تستند إلى التكنولوجيا الكافية بشكل جيد ومن الفهم الواضح للعملاء."

6. التطور المتنامي والرؤية التطبيقية الكاملة: إن التطور المتزايد والمستمر وعدم الاكتفاء بقدر معين، بشأنه أن يطور التطبيقات من خلال التجربة والخطأ ولكن عدم التوقف أيضا عند تحقيق النجاح و ما يمكن انجازه

7. إستخدام المعلومات المستندة من النظم لتطوير الأعمال : هناك العديد من المؤسسات تقوم بإستخدام المعلومات المجمعة من قبل النظام في تحسين وتطوير العمليات الإدارية، حيث تقوم بتقسيمها لعدة طرق لتحديد أكثر أجزاء السوق الملائمة وأكثر أمزجة المنتج ملائمة وذلك عن طريق تحديد واستهداف أدنى العملاء مخاطرة وأكثرهم ربحا وعلى نحو دقيق جدا لذلك فهي بحاجة أدوات و أساليب جديدة للشيف الفرص، ومن تم الطرائق الجديدة إدارة هذه التطبيقات لضمان تحقيق النجاح.

رابعا: معوقات التي تواجه نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات.

يرى Mason أن نظم المعلومات الاستراتيجية تواجه مجموعة من المعوقات والشكوك حول قدرتها على تحقيق أهدافها، وأداء الأدوار والوظائف الاستراتيجية المنوطة بها وأهم هذه المعوقات والشكوك ما يلي:

1

1: تحول الميزة التنافسية إلى ضرورة (حتمية) استراتيجية.

إن هناك شكلا متميزا حول إمكانية قيام نظم المعلومات الإستراتيجية بتوفير اطر كبيرة لزيادة درجة الأداء يمكن دعمها والمحافظة عليها، حيث يقوم المنافسون لمحاكاة نظم المعلومات الإستراتيجية لدى المؤسسة بحيث تقدم منتجاتها أو خدماتها على نحو متشابه مع خدمات المؤسسة، الأمر الذي يجعل أداء المؤسسة ضرورة إستراتيجية للبقاء في السوق سواء للمؤسسة او منافسيها، حيث يرى العميل أن ماكان يميز خدمة المؤسسة عن غيرها أصبح متاحا لدى المنافسين عند نفس المستوى من السعر تقريبا، وهذا ما دفع إلى الدعوة إلى نظم معلومات تعاونية مع المنافسين مما يوفر الفعالية في اسلوب عمل هذه النظم ويخفض من الإستثمارات المطلوبة، لذلك فلا بد من عدم النظر إلى التعاون على أنه إستراتيجية طارئة أو حيلة إقتصادية، بل إستراتيجية لنظام المعلومات في الأجل الطويل.

<sup>1</sup> اسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الاستراتيجية احد متطلبات المنشآت مجلة المحاسبة، السنة الرابعة، جامعة الملك سعود، العدد 4،

## 2: المخاطر المترتبة بتصميم وتنفيذ نظم المعلومات الاستراتيجية.

إن نظم المعلومات الاستراتيجية تواجه من خلال مراحل تصميمها وتنفيذها ثلاث أنواع من المخاطر هي:

- المخاطر المرتبطة بإدارة النظم الضخمة: حيث تتسم هذه النظم بتعدد المستخدمين، فضلا عن انخفاض الرقابة المباشرة الرسمية ويصاحبها ظهور متزايد للأخطاء المحتملة، وتكون نتائجها في بعض الأحيان كارثية على المؤسسات المطبقة لهذه النظم ، بل إن إحداث أعمال تخريبية بفعل فاعل تعد من الجرائم التي مازالت لم تحظى بالحصر أو التكيف أو المعالجة القانونية الكافية حتى الآن.
- المخاطر المرتبطة بتقليد نظم المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة: هذا النوع ينشأ عندما يتم نسخ نظام معلومات الاستراتيجية من قبل أحد المنافسين إذ أنه من المحتمل أن يكون لدى المنافسين مواد وامكانيات اكبر مما لدى المؤسسة، مما يؤدي إلى إبطال مفعول الميزة التي بادرت المؤسسة إلى إقتناصها.
- رضا الإدارة العليا عن الوظائف نظم المعلومات التقليدية: إن مديري بعض الإدارات المختلفة في حوالي خمسمائة منظمة شملتهم دراسة قام بها Masson سنة 1991 عن العلاقة بين نظم المعلومات المتكاملة والإستراتيجية العامة للمؤسسة، بين هؤلاء المديرين لديهم رضا نسبة 98% عن الوظائف التي تقوم بها نظم المعلومات الإستراتيجية نجح منها خمس حالات فقط وقد أظهرت نتائج الدراسة الفشل يرجع لأسباب تنظيمية و إدارية وليس أسباب تكنولوجية .

## خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أنه يتعين على إدارة المؤسسات على وجه الخصوص الإدارة العليا أن تتفاعل مع المتغيرات البيئية و أن تعمل على استغلال الفرص ومحاولة التغلب على التهديدات التي تواجهها، وذلك باتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تمكنها من البقاء والنمو، بالإضافة إلى أن الدور التي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية في مساندة الإدارة العليا للمؤسسة للقيام بوظائف الأساسية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالإدارة العليا للمؤسسة.



### تمهيد:

يعتبر الأداء موضوع حيوي وحساس في المؤسسة، فهي دائما تسعى إلى تحقيق الأهداف الموجودة بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى رفع الإنتاجية وتحقيق التنافسية حيث يمثل الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات فالأداء يمثل محورا هاما وجوهريا بالنسبة لجميع مؤسسات الأعمال بشكل عام.

كما تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وتقييم وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، ونبرز الدور الذي تلعبه الحكومة في تحسين الأداء.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

يعد الأداء مفهومًا جوهريًا وهامًا بالنسبة لمنظمات الأعمال فهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المنظمات كونه يمثل أحد أهم أهدافها. فتحسين أداء المؤسسات وتطويرها لم يعد أمرًا اختياريًا ولكنه أصبح شرطًا ضروريًا لبقاء واستمرارية المؤسسة.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء

سنستطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء والمصطلحات ذات العلاقة به، والقريبة منه من أجل تحديد أهم أبعاده.

##### اولا : تعريف الأداء:

إن أصل كلمة الأداء يرجع إلى اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل.<sup>1</sup>

واصطلاحا يختلف الباحثون حسب توجهاتهم في تعريف الأداء منها:

— هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما...<sup>2</sup>

— وهناك من يعرف الأداء بأنه: «انعكاس لقدرة منظمة الأعمال على تحقيق أهدافها».<sup>3</sup>

— الأداء هو ذلك «النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد».<sup>4</sup>

ويقصد بمفهوم الأداء: «المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها».<sup>5</sup>

أي أنه يعكس الأهداف و النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها و الوسائل اللازمة لتحقيقها من خلال الاستخدام العقلاني للموارد.

<sup>1</sup>Oxford learner's pockt dictionary,third edition,oxford univerrcity press,oxford,2003,p318.

<sup>2</sup>مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 74.

<sup>3</sup>علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، مرجع سابق، ص 64.

<sup>4</sup>طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص477.

<sup>5</sup>عبو عمر، عبو هودة، دور الإستراتيجية العامة في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة حول الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص2.

## ثانيا : المصطلحات ذات العلاقة بالأداء:

ارتبط مفهوم الأداء بالعديد من المصطلحات القريبة منه ك: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، التنافسية ...

**(1) الكفاءة:**<sup>1</sup> تعرف الكفاءة على أنها: «القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من النتائج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة»، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

**(2) الفعالية:**<sup>2</sup> هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجازات المحققة}}{\text{الإنجازات المحددة}}$$

**(3) الإنتاجية:** وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male: «بأنها تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ الأهداف». فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر النتائج المحققة من استخدام قدر معين من المدخلات (فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة فقد زادت إنتاجيته).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين الأداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص 115 .

<sup>2</sup> عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص 48.

<sup>3</sup> محمد سليمان، مرجع سابق، ص ص 116 - 117

4) التنافسية: عرف ( Tyson laura ) التنافسية الدولية على أنها: «القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متناسل ومستدام؛ بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى قدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية.<sup>1</sup> كما أن التنافسية على صعيد المؤسسة تعرف أيضا على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها ونصيبها السوقي.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا إلى مجموعة من التعاريف التي لها علاقة بمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا الأخير.

#### اولا : البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية.

المعتمد وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والممارسات التسييرية (التقسيم التنظيمي، تحديد السلطات والمسؤوليات، التنسيق، الهيكل) وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتبع المؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006/2007، ص 6 .

<sup>2</sup> بلقة إبراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة، مداخلة حول الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 13-14 ديسمبر 2011، ص 9.

### ثانيا : البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً ولاء الأفراد لمستوياتهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ننصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، مقاومة التغيير، الرضا، تمكين الأفراد...).<sup>1</sup>

**ثالثاً: الأداء الاقتصادي:** تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي إلى جانب مجموعة من مؤشرات مستمدة من التشخيص الاقتصادي، كالاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب النسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدّها.

**رابعاً: الأداء الإداري:** حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل، بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ قرارات مثل البحوث العمليات، البرمجة الخطية.

**خامساً: الأداء الإستراتيجي:** ويرتبط الأداء الإستراتيجي وفقاً لبيترز (T. Beters) وواتمان R. waterman بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي يرتبط بمدى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

**سادساً: الأداء التنافسي:** لقد أضاف بورتر (1981) الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء التنظيمي، حيث يتم التحكم على التنظيم الناجح وفقاً لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص ص 218-219.

<sup>2</sup> رايس ولاء، دور التعلم في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة حول الملتقى الدولي الرابع : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية وفي الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص ص 14-15.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل مما جعل الباحثين يختلفون حول تصنيفها. حيث صنفها البروفسور kukolecla إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية، والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية وتتمثل في العوامل التنظيمية.<sup>1</sup>

وباحثين آخرين توجهوا نحو تصنيفها بالاعتماد على مصادر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية وتتمثل في:<sup>2</sup>

**أولاً: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:** تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً، يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها. خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد.

**ثانياً: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويبحث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية .

ويوجد من قسمها حسب درجة تحكم المؤسسة فيما يلي:<sup>3</sup>

**أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:** وهي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمنظمة حيث يمكن للمنظمة التحكم فيها لحد معين وتتمثل هذه العوامل في:

(أ) **العوامل التقنية:** كقدرة المنظمة على التحكم في الآلات، الإنتاج، المخزون... إلخ. وهي تتعلق بالجوانب التقنية للمنظمة.

(ب) **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المنظمة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين...

<sup>1</sup> حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص 8.

<sup>2</sup> السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، الجزائر، 2012/2011، ص 3.

<sup>2</sup> نوال شين، دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص 52-53.

### ثالثا: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وهي تلك العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمنظمة وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المنظمة وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمنظمة التحكم في كل متغيراته.

وهناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة حسب أبعاد المحيط إلى:

- عوامل إقتصادية.
- عوامل إجتماعية.
- عوامل سياسية.
- عوامل تكنولوجية.

### المطلب الرابع: أنواع الأداء

إن الإختلاف الموجود بين الباحثين وجميع الكتاب حول مفهوم الأداء أدى إلى عدم وجود إتفاق على أنواع الأداء، حيث نجد كل باحث يقسم الأداء حسب معايير معينة وفقا لما تهدف إليه دراسته كما يلي:

#### اولا: حسب معيار الشمولية:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو، إلخ.
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تخالف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج التسويق... إلخ.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89.

<sup>2</sup> سايفي حفصية، أثر ادارة المعرفة على الأداء المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص 35.

### ثانيا: حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

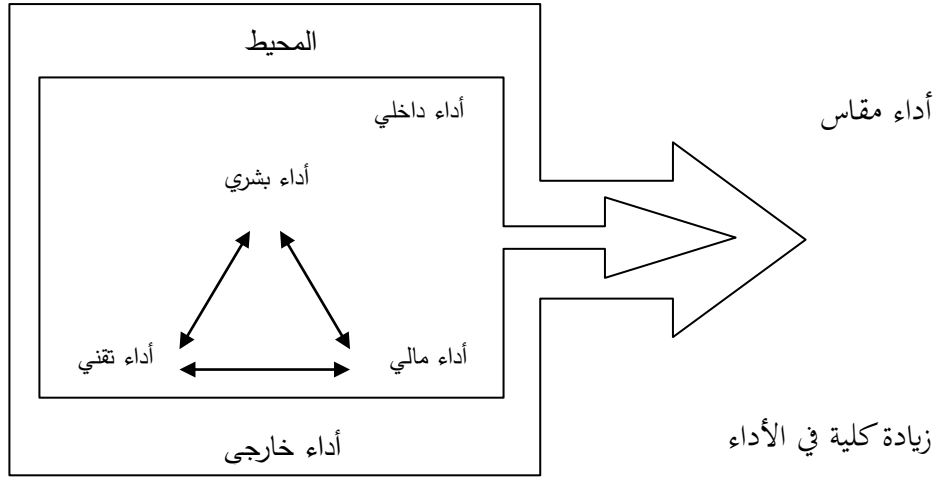
- أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
- أداء متوسط الأجل: وهو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة وخمس سنوات.
- أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة.

### ثالثا: حسب معيار المصدر: يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>3</sup>

- الأداء الخارجي: يتعلق بجميع التطورات الخارجية هذا الأداء يظهر من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها وتحقيق نتائج جيدة كارتفاع رقم الأعمال أو خروج أد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة ويتحقق هذا الأداء إذا استجابت المؤسسة للتطورات الخارجية والقدرة على سبقها. بمعنى الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال استغلالها تحقق المنظمة أداء.
- الأداء الداخلي: وينتج من ثلاث توليفات وهي:
  - أداء تقني: يعرف بالقدرة على تحقيق الاستثمارات بفعالية.
  - أداء مالي: يصف فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة (Mobilisation) الموارد المالية وتوظيفها.
  - أداء بشري: الأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكون الميزة التنافسية.

<sup>3</sup> بنوناس صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008، ص 4.

شكل رقم (1-2) مصادر الأداء في المنظمة.



المصدر: المرجع نفسه.

رابعاً: حسب معيار الطبيعة: أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... إلخ، إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد على أداء دون الآخر فمثلاً لا تحقق أداء اقتصادي دون اللجوء إلى أداء تكنولوجي والاجتماعي الذي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سايفي حفصية، مرجع سابق، ص 35.

### المبحث الثاني: أساسيات في تقييم وقياس الأداء

يعتبر موضوع قياس وتقييم الأداء أحد أهم الموضوعات التي حظيت بمزيد من الاهتمام من جانب الباحثين في الفكرين المحاسبي الإداري نظرًا لأن هذا الموضوع هو جوهر عملية الرقابة الإدارية المستمرة، كما أنه الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات الرشيدة.

#### المطلب الأول: تقييم الأداء

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء: يمكن التطرق إلى التعاريف التالية:

- تقييم الأداء هو إيجاد مقاييس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.<sup>1</sup>
- تقييم الأداء هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية أهداف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة.<sup>2</sup>
- تقييم الأداء هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود من الانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.<sup>3</sup>
- نجد من خلال التعاريف السابقة أن أهم العناصر المتعلقة بتقييم الأداء يمكن إيضاحها فيما يلي:
- التقييم يتبع مرحلة الرقابة على الأداء ومعرفة جوانب القصور ونقاط القوة.
- نتائج التقييم يمكن اعتبارها كتغذية عكسية في عملية التخطيط وإعداد مؤشرات أو بمثابة أهداف مسطرة فيما بعد.
- تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية.

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيسوي، الإقتصاد الإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 250.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء، المتوازن كأداء لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص 6 .

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012/2011، ص 10.

### ثانيا: مراحل تقييم الأداء:

إنّ عملية تقييم تمر بعدّة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

#### 1. جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات والبيانات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية أو/ وقيمة الإنتاج، عدد العمال، عدد العمال، الأجور وغير ذلك، إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

#### 2. مرحلة تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

إنه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لإختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

#### 3. إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن، الاعتماد عليه.

#### 4. مرحلة تحليل النتائج وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحدد، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلاف في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع.<sup>1</sup>

ويتم اكتشاف هذه الانحرافات من خلال إجراء مقارنة بين التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضوع التقييم، ونتائج التنفيذ المستهدف كما هي واردة بالخطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> عمر وحامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنعقد في شرم الشيخ، مصر، 2007، ص 112.

ويمكن أن تمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- ❖ التعرف على البرامج - خطة التنفيذ.
- ❖ التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- ❖ قياس الأداء الفعلي (النتائج).
- ❖ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- ❖ تحديد الانحرافات والإختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية.
- ❖ اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

### ثالثا: أهداف تقييم الأداء:

يكتمل مفهوم تقييم الأداء بالتعرف على أهدافه، ومنها مايلي:

- ❖ تحسين الأداء والإنتاجية، فالإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة، فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مروراً إلى أهداف أولية ثم وسيطية، ولهذا فإن تقييم الأداء هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لتحسين الإنتاجية.
- ❖ تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة ومن ثم يمكن رسم الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية وبوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل: *Analysais* *s.w.o.t*

- ❖ التغذية العكسية للمنظومات الفرعية-أي إدارات المنظمة- والنظام ككل للرقابة الوقائية.
- ❖ زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة. تعتبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ❖ يهدف تقييم الأداء إلى تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.
- ❖ تطوير أداء شاغل الوظيفة وتخطيط مستقبله بواسطة المدير.
- ❖ اشتراك شاغل الوظيفة في تقييم أدائه ليطور من نفسه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الثانية، دار مجدلوي للنشر، الأردن ، 1999، ص 196.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 13، 15.

<sup>2</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006، ص 17.

- ❖ وضع معدات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- ❖ توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- ❖ يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جديدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: قياس الأداء

تحتاج المنظمات إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي حققت فعلاً.

### اولاً: مفهوم قياس الأداء:

- أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء ومنه نتطرق للتعريف التالية:
- هو عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضوع القياس.<sup>2</sup>
- ويرى آخرون أنه: " عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحدد في الوقت الحاضر".<sup>3</sup>
- كما ينظر إليه على أنه: " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية، ويتضمن قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء".<sup>4</sup>
- ويعرف قياس الأداء أيضاً بأنه: " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب مسير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً "

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup>عبد الرحيم محمد، قياس الأداء في المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة، المنعقد في القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 193.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 199.

### ثانيا: أهمية قياس الأداء:

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاه العمليات، منع الأخطاء، تحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.
- تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 15

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

سنحاول في هذا المطلب إلى التطرق لمؤشرات الأداء التي تعتبر أدوات لقياس وتقييم أداء المؤسسة، حيث تستمد هاته المؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة؛ ونسلط الضوء على أدوات القياس التقليدية والحديث

#### اولا: أنظمة قياس الأداء التقليدية:

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات.

#### 1: مؤشرات الإنتاج:

تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج وبالمخصوص مدى النجاح المحقق للسنوات المختلفة وأهم هذه المؤشرات هي:

#### قيمة الإنتاج المحقق بالأسعار

$$1. \text{نسبة تطبيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

#### قيمة الإنتاج المحقق

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج: فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

#### قيمة الإنتاج المحقق للسنة الجارية

$$2. \text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المحقق للسنة الجارية}}{\text{قيمة الإنتاج المحقق للسنة السابقة}} \times 100$$

#### قيمة الإنتاج المحقق للسنة السابقة

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة بالسنة الماضية وكلما زادت هذه النسبة دلّ ذلك على حدوث تطور في قيمة الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 253.

ثانيا: مؤشرات الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية علاقة وليست حالة مجردة قائمة بذاتها لأنها تمثل العلاقة بين الإنتاج وكمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومن هذا يتضح أن مفهوم الإنتاجية تظهر مؤشرين لقيامها، الأول كلي والثاني جزئي.

1. الإنتاجية الكلية: يعبر عنها على أنها العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج ومستلزماته. ويمكن قيامها من خلال الصيغة التالية:

قيمة الإنتاج الكلي (المخرجات)

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي (المخرجات)}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته}}$$

قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته

ونظراً بسبب لصعوبة قياس جميع المدخلات بوحدات متشابهة، تبرز صعوبة استخدام الإنتاجية الكلية، وهذا يقودنا إلى استخدام الإنتاجية الجزئية.

2. الإنتاجية الجزئية: وهي تعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج حيث يعبر عنها بالعلاقة التالية:

المخرجات ( قيمة أو كمية )

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات ( قيمة أو كمية )}}{\text{أحد عوامل الإنتاج (قيمة أو كمية)}}$$

أحد عوامل الإنتاج (قيمة أو كمية)

وبالنظر لتعدد عوامل الإنتاج فعليه تتعدد أنواع الإنتاجية الجزئية فتأتي لتعبر عن إنتاجية العمل، إنتاجية المواد، إنتاجية الأرض وغيرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 201.

### ثالثا: المؤشرات المالية:

الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية تقييماً موضوعياً لعدة جوانب، وتصنف هذه المؤشرات إلى أربع معايير هي:

#### 1. معيار الربحية: يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤشرات الإقتصادية.<sup>1</sup>

لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو تحقيق أقصى ربح ممكن. وأهم معايير الربحية ما يلي:<sup>2</sup>

##### إجمالي الربح المتحقق

$$\text{أ. نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}}{100} \times 100$$

إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة

##### إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية

$$\text{ب. نسبة تطور إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}}{100} \times 100$$

إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة في حجم الأرباح في سنة معينة مقارنة بالسنة السابقة.

##### الأرباح الإجمالية أو الصافية

$$\text{أ. معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية أو الصافية}}{100} \times 100$$

رأس المال المستثمر

يعكس هذا المؤشر معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

<sup>1</sup> عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> مدحت القريشي، مرجع سابق، ص 261.

2. معيار السيولة: يبين لنا هذا المعيار مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية وهذه النسب تختلف نمت نشاط إلى لآخر حسب طبيعة نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين وهما:<sup>2</sup>

#### الأصول المتداولة

$$\text{أ. النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

#### الخصوم الجارية

كلما ارتفعت النسبة الجارية كان ذلك بالنسبة للإدارة ليس حكيمًا لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة، ولكن بالنسبة للدائنين كان ذلك أفضل.

#### الأصول المتداولة - المخزونات

$$\text{أ. نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

#### الخصوم الجارية

يعطي هذا المعيار صورة واضحة عن وضع السيولة لدى المؤسسة من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد.

3. معيار رأس المال: يهتم هذا المعيار على تحديد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الإقراض أو من مصادر الملكية ومن هاته النسب مايلي:<sup>3</sup>

#### إجمالي القروض (طويلة و قصيرة الأجل)

$$\text{أ. نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة و قصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

#### رأس المال المستثمر

<sup>1</sup> عمر تيمجددين، مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> مدحت القريشي، مرجع سابق، ص 264.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 268.

إجمالي القروض

$$\text{ب. نسبة الدين إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين}}$$

4. معيار التشغيل: يبين لنا هذا المعيار كفاءة المؤسسة في تشغيل المؤسسة بصفة يومية ومن هاته النسب مايلي:<sup>1</sup>

مصرفات الإدارة

$$\text{أ. كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

صافي المبيعات

تمثل هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية.

تكلفة المبيعات

$$\text{ب. معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

صافي المبيعات

كلما انخفضت هاته النسبة دل ذلك على كفاءة الإدارة في بيع المنتجات بأقل التكاليف

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 271.

رابعاً: مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:<sup>1</sup>

قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة

$$1. \text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{100 \times \text{قيمة المبيعات المخططة}}$$

قيمة المبيعات المخططة

كلما ارتفعت هذه النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

قيمة المبيعات للسنة الحالية

$$2. \text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{100 \times \text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}}$$

قيمة المبيعات للسنة السابقة

تعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة مقارنة مع السنة السابقة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

## ثانيا: أنظمة قياس الأداء الحديثة(بطاقة الأداء المتوازن):

إن التصور التي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة وكذا اتسامها بالإختزالية، أدى إلى تزايد الإهتمام بضرورة الإتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية لإظهار العوامل المعنوية المؤثرة في الأداء.

وقياس الأداء المتوازن ثم تقديمه لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المنظمة عن طريق Kaplan and Norton في بداية التسعينات من القرن الماضي. وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يواجه استخدام المقاييس المالية التي تركز على النتائج ونستخدم مؤشرات لاحقة، ولكنها غير مرتبطة بحركات الأداء التي تتعلق بمؤشرات خلق قيمة جديدة leading من خلال الإستثمار في العملاء والموردين والعاملين والتكنولوجيا والابتكار و قد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.<sup>1</sup>

### 1: تعريف بطاقة الأداء المتوازن(BSC):

- تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: «مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظمتهم».<sup>2</sup>
- وتعرف أيضاً: على أنها: «نظام إداري استراتيجي لاشتراك موظفي المؤسسة في تنفيذ الرؤيا والمهمة والإستراتيجية في ضمان اصطفاف عملهم في خطة إستراتيجية».
- كما عرّفت على أنها: أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولاً إلى أهداف الإدارة وهذه البطاقة تقوم على أربع ركائز أساسية هي: الأداء المالي، إرضاء الزبائن، كفاية الأداء التشغيلي، محور التعليم والنمو.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 217.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 151.

<sup>3</sup> مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2013، ص 27.

## 2: الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

يمكن استخلاص أهم الخصائص المتميزة لهذا النموذج وهي:<sup>1</sup>

- الارتباط باستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تترجم رؤية المؤسسة ولاستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي تحقق التوازن.
- عرض نتائج البيانات المالية (تصور ماضي) وكذا تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يُستحق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تكل تقيماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلي، بعد العملاء، بعد النمو والتعلم.
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.
- تحقيق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

## 3: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

1. **البعد الاستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
2. **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء المتوازن بكل الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.
3. **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء المتوازن بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً.
4. **البعد المالي وغير المالي:** حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص24.

### المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء

باعتبار نظم المعلومات الاستراتيجية تساهم في تحديد المسؤوليات وتعزيز جوانب الاستراتيجية للإدارة العليا ومجلس الإدارة، فإن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تساهم في الارتقاء بهذه النظم وجعلها قائمة على أسس أكثر تحديد أو وضوحاً من خلال ترابط الأهداف ومؤشرات الأداء وصولاً إلى النتائج النهائية.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: محاور قياس الأداء المتوازن:

إنّ الأساس في مدخل قياس الأداء المتوازن هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات الخاصة بالأداء، حيث يعتبر أداة إدارية هامة يستخدمها مجلس الإدارة، وتمكن كل فرد من أفراد المنظمة من تحقيق الحاجات والمتطلبات لمختلف أصحاب المصلحة (المتعاملين مع المنظمة).

ف تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن يحقق جملة من الميزات:

- يسهل مراقبة وتقييم إستراتيجية المنظمة، وبالتالي التأكد من أن عملية التنفيذ تتم بشكل سليم.
  - يساعد في تفعيل آليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
  - يساعد في تحقيق المساءلة عن الأداء في كل مستويات المنظمة.
  - يعمل هذا المدخل على تحقيق تحسن كبير في الأداء من خلال تشجيع المديرين على الأخذ في عين الاعتبار كل المقاييس التشغيلية، وبالتالي التأكد بأن التحسين والتطوير في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر.<sup>2</sup>
- يضم هذا المدخل مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الأداء، تحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور الأربعة التالية:

<sup>1</sup> جبيرات سناء، خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Itsurecard) في نظم المعلومات، مداخلة حول المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6، 7 ماي 2012، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور الثلاث، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2007، ص ص 218، 221.

### اولا: المحور المالي

يشير إلى مسألة فيم إذا كانت إستراتيجية المنظمة وتنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بالجوانب الادارية ضمن خط السلطة المباشر صعودا من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح والنمو وقيمة المساهمين، ويبين كذلك تقويمه الحالي للأداء مع نتائج الأداء المالي لمنظمات منافسة.<sup>1</sup>

### ثانيا: محور العملاء

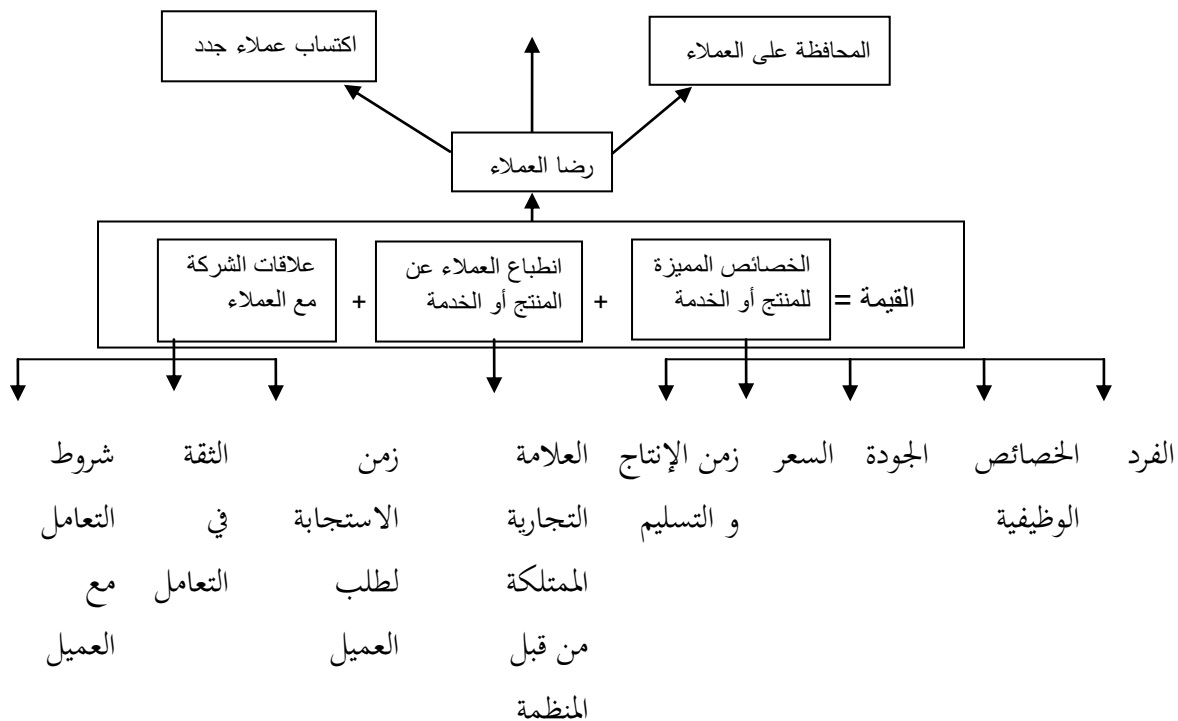
تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب الاستراتيجيات، لم يشككه هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرار نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال مقدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع أو خدمات) بجودة عالية وأسعار معقولة. فالعمل مع عمال موالين وراضين يصبح أكثر ربحية مع الوقت فولاء العملاء يبلغ ذروته نموذجيا من خلال زيادة كمية مشترياتهم وتقليل الكلفة لخدمة العملاء الجدد وبنفس الوقت يكونون راغبين بدفع سعر عال لمنتجات وخدمات يثقون بها.<sup>2</sup> إن الإشكالية التي يجب أن تفهم جيدا هي كيف يتسن للمؤسسة تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم؟. هنا يتطلب الأمر إيجاد المؤشرات المنطقية والتي تتفاعل ايجابيا وترم صورة ذهنية مقبولة لدى هؤلاء العملاء. إن كون مؤشرات الأداء باتجاه العملاء عديدة ومتنوعة فإنه يتطلب الأمر التركيز على ما هو مهم وفاعل منها حسب طبيعة المنظمة والظروف المحيطة بها.<sup>3</sup> وبالتالي يمكن للمنظمة وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة لها، مثل رضاه، درجة ولائه، القدرة على الاحتفاظ به، القدرة على جذبه...إلخ.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن، منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 174.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 189.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 211.

شكل رقم (2-2) : تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعميل

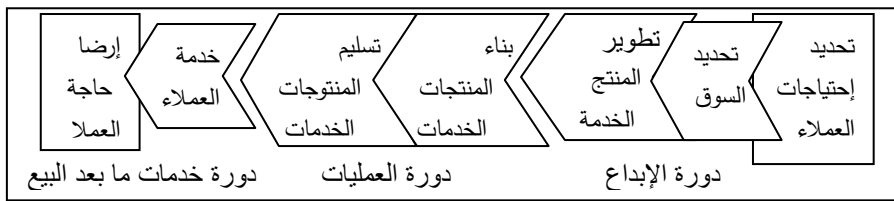


المصدر: وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 203.

### ثالثا: العمليات الداخلية

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة المنظمة الأدائية. في إطار مجمل هذه العمليات وتفصيلاتها تتجسد قدرة وإمكانية المنظمة على الأداء والانجاز وتحقيق الأهداف<sup>1</sup> وتعمل المنظمة من خلال هذا البعد على تحقيق الأهداف المالية وأهداف العملاء، ويشمل هذا المنظور سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل، والتي تهدف للوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-3): تحليل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



المصدر: وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 224.

إن هذه العمليات هي التي تساعد في تحقيق قيمة تفريده لعملائهم وتحقيق الأهداف المالية. ووفقا لكل من Kaplan & Norton فإن هذا المنظور يأخذ بعين الاعتبار ثلاث دورات الأولى تسمى دورة الإبداع يتم خلالها تحديد حجم السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلك ويتم هذا بعد إجراء دراسات السوق. ويتمثل الإبداع هنا بمقدرة المنظمة وعملياتها الداخلية الأخذ بعين الاعتبار حاجات العملاء من خلال تطوير منتجات جديدة ومتطورة وتمثل قدرة العمليات الداخلية بالاستجابة لمتطلبات العملاء المنفردة. ثم بعد ذلك توضع خطة الإنتاج والوسائل اللازمة لذلك ثم تنتقل إلى دورة العمليات التي تحدد التصميم المطلوب وأسلوب الإنتاج أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل وتنتقل إلى تسليم المنتجات للعميل وتنتقل سلسلة القيمة الداخلية إلى المرحلة الأخيرة وهي دورة خدمات ما بعد البيع حيث تتركز الأنشطة على تحديد طبيعة الخدمات ونوعيتها المقدمة للعميل ما بعد عملية التجهيز. هذه الدورات الثلاث تعد الحلقة الرابطة بين حاجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 210.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 224، 225.

#### رابعاً: محور التعلم والنمو:

ويهتم هذا البعد بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدرتها على التغيير والتطوير مستمرة، حيث يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعلم والنمو بالمنظمة.<sup>1</sup>

فالمنظمة لم تعد مكان تقليدي للإنتاج بل إنها أصبحت مركز علمي إنتاجي يراكم المعرفة ويطبقها لغرض الحصول على الأفضل. إنّ الاهتمام بالتعلم والنمو وزيادة الخبرة والتجربة في المنظمات يؤدي إلى تحسين الأداء. حيث يركز هذا البعد حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لإيجاد وتحسين طويل الأجل، ويتحقق من خلال ثلاثة موارد أساسية:

1. قدرات العاملين.

2. قدرات أنظمة المعلومات.

3. الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج.<sup>2</sup>

فهذا المحور يركز على كيفية تعلم المؤسسة حيث يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وذلك لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها كما أنه يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية والمناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح. ويمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق: الابتكار، تطوير الموظفين، نقل المعرفة.

<sup>1</sup> جبيرات سناء، خان أحلام، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن، منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 243-246.

### المطلب الثاني: العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية و تحسين الأداء .

يعد وضع نظام معلومات استراتيجي أحد أهم الطرق والوسائل ليس فقط في تطوير وتحسين أداء المؤسسة بل وفي منحها القدرة على التعامل مع مختلف الظروف والتحديات التي تواجهها. فهذا النظام يدفع المؤسسات إلى التحسين المستمر في أدائها ما يمكنها من احتلال موقع جغرافي متميز وذلك من خلال تطبيق الركائز التالية:

#### اولا: المتطلبات التنظيمية ودورها في تحسين الأداء :

إن إتباع السلوك التنظيمي والأخلاقي المناسب والصريح والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتحلي بالأمانة يضمن الاستقامة والنزاهة الادارية لكافة العاملين بالمؤسسة ففاعلية الإنسان وكفاءته ترتبط بإيمانه واقتناعه بالقيم والمثل الأخلاقية العالية والجوانب التنظيمية التي تدفعه إلى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوكية نحو تحسين الأداء، فمعرفة المتطلبات التنظيمية للمؤسسة يضمن لها نجاحها لأنه يعكس ثقة المنظمة بموظفيها وبالتالي:

- الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء العام.
- إن ارتباط نظم المعلومات الاستراتيجية بتطبيق المعايير الدولية يضمن ضوابط كفيلة بضبط الأداء العام للأفراد
- علاقة أفضل مع كل أصحاب المصالح من عمال وعملاء وموردين، الخ مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل المجتمع.
- تنفيذ القوانين يضمن حسن إدارة الشركة وتنظيمها مما يقلل المخاطر.
- ضمان تقديم الخدمة للوصول إلى التميز.
- احترام مواعيد العمل و عدم استغلال الوظيفة وصلاحياتها لمنفعة ذاتية أو مكسب شخصي.

### ثانيا: المتطلبات التكنولوجية ودورها في تحسين الأداء:

- تضمن نظم المعلومات الاستراتيجية إخضاع مجلس الإدارة للتغيير المستمر في الانظمة التكنولوجية التي تساهم في رفع المستوى العام للاداء داخل المؤسسة وذلك لتحقيق الاهداف الاستراتيجية العامة.
- التحقق من تطبيق الخطط الاستراتيجية خاصة التكنولوجية والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة بهدف إظهار نقاط الضعف والقوة في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها، بالتالي محاربة الانحرافات خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا على المؤسسة و عدم تحقيق نتائج جيدة للأعمال.
- إن الاهتمام بالمراجعات والتوازنات والمحاسبة عن الأداء ورفع مستوى الأداء التشغيلي يعكس نوعية الإدارة من خلال الاستعانة بالبرمجيات المتطورة.
- الفهم الجيد للجوانب التكنولوجية يحقق للمؤسسة قيمة مضافة ناتجة على تحويل الافكار الابداعية ذات الجوانب التكنولوجية إلى منتجات بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق الفعالية.
- العمل على تسيير الموارد والكفاءات التكنولوجية بناء على متطلبات واحتياجات السوق وكذلك معالجة نقائص المؤسسة وتعزيز نقاط قوتها وتطويرها وجعلها منسجمة.
- تعمل نظم المعلومات الاستراتيجية على كشف حالات التلاعب والفساد الإداري وسوء الإدارة حيث يؤدي ذلك الى التأثير على المستوى العام للاداء داخل المؤسسة

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن مفهوم الأداء يعبر عن الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات الأداء المتميز التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع مفكرين في البقاء والنمو، كما أن عملية تقييم وقياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهم، والاعتماد على المقاييس والأدوات غير المالية من أجل الوقوف على كل الجهات وبالتالي إمكانية معالجة كل الجوانب من أجل تأقلم المؤسسة وفق متطلبات معينة و تفاعلها الإيجابي معها وكنتيجة لهذا الفصل نستنتج أن نظم المعلومات الاستراتيجية لديها ابعاد تساهم في تحسين الاداء .

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر.

نظرا للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في 2000/07/3م.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات ثم تنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيق لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين الأول يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في بريد الجزائر، والثاني بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

## المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

مؤسسة الاتصالات هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال يقدر ب 500.000.000.00 دج. ملك للدولة بنسبة 100%، تأسست عام 2003، الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة ولها وحدات عبر تراب الوطن، نشأت بموجب قرار وزاري تحت رقم 2003/03 المؤرخ في 05 اوت 2000م، والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات إذ يعتبر بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والإعلام والاتصال وهي: المردودية، الفعالية وجودة الخدمة، ورغبتها في تحقيق مستوى عالي وقياسي في الجانب الاقتصادي والاجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها، نظرا لأن هذا الميدان صافي وحساس، ذلك لأنها تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل وخدمات الانترنت.

والوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بسكرة، هي مؤسسة عمومية تابعة لمديرية اتصالات الجزائر بسكرة، وهي عبارة عن مصلحة تجارية ودورها الأساسي يختص في الهاتف الثابت وخدماته من اشتراك وفواتير وانترنت، وتعتبر الوكالة الطريق الأول للعملاء ووجهته الوحيدة في كل ما يخص الهاتف الثابت والانترنت، حيث تعمل الوكالة طوال أيام الأسبوع من الساعة 8:00 صباحا إلى الساعة 18:00 مساء دون توقف ماعدا يوم الجمعة ، ففي بعض الحالات تعمل الوكالة ساعات إضافية استثنائية قد تصل إلى 21:00 ليلا.

فاتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، وتقوم على مجموعة من المبادئ من أهمها:

- **المصادقية:** أي مصداقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة ترويج منتجاتها من خلال التجارب الحديثة.
- **تحسين الخدمات المقدمة:** التقرب من العميل وذلك من خلال توفير له كل الطرق التي تسهل عليه استعمال منتجات الشركة والاستفادة من خدماته.
- تقديم منتجات في متناول جميع الطبقات.
- الزيادة في عدد المشتركين.
- الاعتماد على الالتزام مع عملائها.
- العمل المتقن من أجل الحصول على رضا العميل.

#### 1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة بسكرة- تتمثل فيما يلي:

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

#### 2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة بسكرة-

هناك عدة أهداف تقوم عليها مؤسسة اتصالات الجزائر نذكر منها ما يلي:

- مضاعفة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى الخدمات الهاتفية وخدمات الاتصال لأكبر عدد ممكن من المستفيدين.
- مضاعفة نوعية الخدمات المقدمة ضمن إطار جديد "المنافسة لخدمات الاتصال".
- تطوير مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- إنشاء استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- الزيادة في عدد المشتركين.
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى عموم الجزائريين.

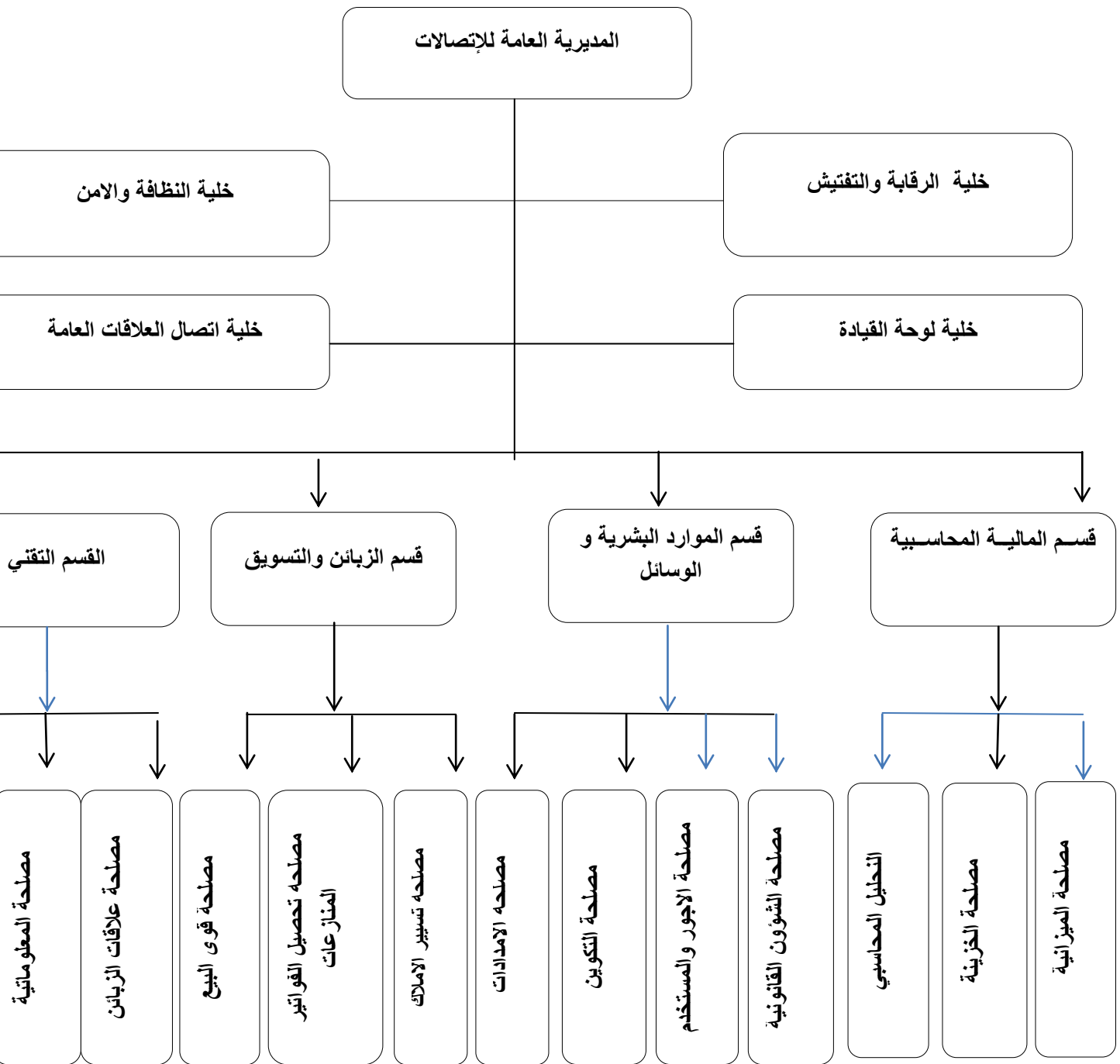
- كما حددت مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة بسكرة- في برنامجها ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وتتمثل فيما يلي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمة.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة بسكرة-

إن اتصالات الجزائر تعمل على تحقيق التطوير الاجتماعي والاقتصادي للوطن، وهذا بغرض خدماتها في مجال الإيصالات، وبفضل هذا المجال تتمكن المؤسسة من الربط بين القرى والمناطق المعزولة والمدارس وهذا من خلال شبكة مهمة وحديثة.

ويبين الهيكل التنظيمي في المؤسسة المسؤوليات وتوزيع السلطات والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة فيه، حيث نوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-



المصدر: وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة بسكرة-

**المديرية العامة للاتصالات :** هي المسؤولة عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها، كما أنها المسؤولة عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية من صلاحياته:

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها.
- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.
- تأمين ومراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة.
- إعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة.

**الخلايا :**

وهي خلايا الرقابة والتفتيش، والنظافة والأمانة، وخلية الاتصالات والعلاقات العامة، ولوحة القيادة وتوجد بجانب مكتب المدير بحيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

**مهام ومسؤوليات الأقسام والمصالح**

**1- قسم الموارد البشرية والوسائل:** وتندرج تحتها المصالح التالية:

- ✓ **مصلحة التكوين:** وتمثل مسؤوليتها في:
  - تنظيم احتياجات التكوين وإعداد مخطط له.
  - المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة.
  - القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.
- ✓ **مصلحة تسيير المستخدمين والأجور:** تتمثل مهامها في النقاط التالية:
  - التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.
  - تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.
  - العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.
- ✓ **مصلحة الشؤون القانونية:** ويتم فيها جميع التعاملات القانونية.

2- **قسم المالية والمحاسبة:** وتتكون من ثلاثة مصالح وهي: الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة تتمثل في إعداد الميزانية، والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية والتي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

3- **قسم التجارة:** وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

✓ **مصلحة العلاقة مع الزبائن:** ومهامها تتمثل في:

- السهر على إرضاء الزبون.
- دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

✓ **مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية:** وتتمثل مهامها في:

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية، أو وكالة، أو قسم.

✓ **مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات:** وتتمثل مهامها في:

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.
- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون.

### المطلب الثالث: فروع وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

1. مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر حيث تجاوز عدد زبائنها الذي 10 ملايين مشترك.

• تسعى موبيليس دائما نحو الإبداع التكنولوجي الجديد، وذلك بتطوير عروضها، حيث بعد عدة سنوات من تأسيسها تمكنت من تحقيق مكانة هامة في عالم GSM، وتقديم خدمات أفضل ذات جودة.

• بطاقة موبيليس.

• شعار الشركة: والكل يتكلم.

• تاريخ التأسيس 2003.

• المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة.

• الشركة الأم: اتصالات الجزائر.

• مناطق الخدمات: 48 ولاية.

• المنتجات: خدمات الهاتف النقال.

• الموقع الإلكتروني: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

2. خدمات الانترنت: وهو مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو

السرعة الفائقة، وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لمؤسسة اتصالات الجزائر ب

لإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية لاتصال تشرف على الوكالات التجارية لاتصالات (Actel) ويختلف

عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، وللإشارة فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد (التعليم

العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المصروفات المالية... الخ) مربوطة حاليا

بشبكات الانترنت بمقرات الربط بالانترنت فان المقر متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي pett الكائن

بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر.

### 3. اتصالات الجزائر الفضائية ATS Algérie Télécom Satellite

يهتم بتكنولوجيا الأقمار الصناعية وهو الخط المباشر الذي يربط اتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

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

### أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الاختباري و يعرف على أنه "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر المشكلة و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها و الوقوف على دلالتها".

### 1 : الأساس الاستيمولوجي للدراسة.

"إن كل بحث يركز على نظرة ما للظاهرة محل الدراسة، فيستخدم منهجية محدّدة ويقترح نتائجاً من شأنها تفسير أو فهم أو بناء حقيقة ما. لذا فالإطار الاستيمولوجي لأي بحث غاية في الأهمية لجعل النتائج المتوصل إليها ذات مصداقية. وحتى تاريخ اليوم اتفق المنظرون في مجال البحث في علوم التسيير أنّ هناك ثلاث أسس أو (مداخل)<sup>1</sup> استيمولوجية متعارضة، أي لا يمكن إعتمادها كلّها مجتمعة أو إثبات منها في نفس الدراسة رغم وجود قلة من الباحثين ممن يعارض هاته الفكرة. هذه الأسس الثلاثة هي : المدخل التجريبي، المدخل التفسيري و المدخل البنائي".<sup>2</sup>

فإنطلاقاً من قاعدة أنّ هدف كل بحث هو الوصول إلى الحقيقة إمّا بشرحها أو فهمها أو بنائها -وهو المناسب على الترتيب مع المداخل الاستيمولوجية الثلاث التي رأيناها سابقاً-، كان من الواضح أنّ موضوع بحثي لا يتعلّق ببناء الحقيقة، ممّا يستبعد المدخل الثالث و لا يفهمها ممّا يلغي أيضاً المدخل التفسيري وإنّما بشرحها ممّا يضعني مباشرة ضمن المدخل الإيجابي أو الوضعي كما يسمونه أيضاً. "مع الإشارة إلى أن طبيعة المعرفة المراد إنتاجها متعلقة أساساً بفهم العلاقة الموجودة بين موضوع البحث (objet) والباحث نفسه (sujet). فأنصار الأساس الوضعي يؤكّدون على وجود استقلالية بين هذين العنصرين وهو ما يدعّم أكثر فرضياتهم، في حين أنّ أصحاب الأساس التفسيري يرون وجود علاقة ترابطية بين هذين العنصرين على إعتبار أنّه لا يمكن للحقيقة أن تستقلّ عن ذهن وروح من يبحث عنها"<sup>3</sup>، وهذا ما يفسر دوماً النسبية المتعلقة بتعريف حدود كل مدخل من المداخل الثلاثة، ذلك أنه في العلوم الانسانية من النادر أن يستقل الباحث عن موضوع بحثه بشكل مطلق.

<sup>1</sup> في تصوّري فالأساس أو المدخل هي أقرب المعاني لكلمة paradigme.

<sup>2</sup> عبد السميع روبينة، اصلاح تسيير الوظيفة العمومية في الجزائر. دراسة تحليلية ل PCE و PSP خلال الفترة 2003-2008، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2011، ص 95.

<sup>3</sup> عبد السميع روبينة، مرجع سابق، ص 95

## - طريق البحث وبناء المعرفة (voie de recherche)

وهذا من خلال تبيان كيفية البحث والطرق المتبعة في بناء المعارف ذلك أن المساهمة التي يقدمها كل بحث عموماً قد تكون نظرية أو تجريبية أو منهجية كل هذا يمر حتماً عبر طريقين هما: الإستكشاف أو الإختبار والمقابلان على الترتيب للإستقراء والاستنباط.<sup>4</sup>

ولما كان موضوع بحثي يركز على دراسة دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء أي اختبار معارف نظرية على أرض الواقع من خلال تقييم مصداقية مجموعة من الفرضيات، وجدتني مباشرة في مواجهة "أسلوب الافتراض الاستنباطي لأنه أحسن أسلوب لاختبار الفرضيات الذي ينطلق من العام إلى الخاص أي من فرضيات إلى تفسير علاقة سببية".<sup>5</sup>

### ثانياً: حدود الدراسة

حددت الدراسة بالمجالات التالية:

#### أ- المجال المكاني :

تمت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة.

#### ب- المجال الزمني :

تمت الدراسة خلال الفترة من 2017-04-02 إلى 2017-05-02.

<sup>4</sup> Idem, p96

<sup>5</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سابق، ص12.

### المطلب الأول : أدوات جمع البيانات

تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث، حيث يتطلب من الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة. وهناك عدة من أدوات جمع البيانات لأغراض البحث العلمي يمكن أن تصنف على الشكل التالي<sup>6</sup>:

- الملاحظة Observation

- المقابلة Interview

- الاستبيان أو الاستمارة Questionnaire

وقد اعتمدت في دراستي من أجل جمع البيانات الضرورية على :

✓ الاستمارة :

تعتبر الاستمارة الاداة الأكثر استخداما من طرف الباحثين لجميع البيانات بشكل علمي و مما يبين اهمية هذه الاداة التي تعبر عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية و قد اعتمدنا على الاستمارة كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع و تتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تعبر الاستمارة عن مجموعة من الاسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الافراد للحصول على أجوبة الاسئلة الواردة فيها. و نميز وجود اربع من الاسئلة التي تتضمنها الاستمارة و هي:

#### 1. الأسئلة المفتوحة:

و هي الأسئلة التي لا تلزم المستجيب باختيار إجابة معينة من بين عدد من البدائل بل تعطي له فرصة الاجابة بالأسلوب و الالفاظ التي يرغب فيها.

<sup>6</sup>موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص219.

## 2. الأسئلة المغلقة:

و هي الأسئلة التي تكون الاجابة عنها باختيار بديل من البدائل التي يتيحها الباحث المستجيب كالإجابة بنعم أو لا.

## 3. أسئلة الاوزان و القيم:

و هي الأسئلة التي تكون تصنيفات الاجابة فيها تحمل الخيارات التالية، موافق تماما، محايد، غير موافق، غير موافق تماما.

## 4. أسئلة الخيارات المتعددة:

و هي الأسئلة التي تستخدم للقضايا التي تتباين فيها الآراء و قد اعتمدنا في دراستنا على النوع الثالث من الاسئلة، اما عملية انجاز الاستبيان فقد مر بالمراحل التالية:

- تمت صياغة الاستثمار بناء على الاطار النظري و نموذج الدراسة.
- عرض الاستثمار على محكمين بهدف الاستفادة من آرائهم و خبرتهم و قياس مدى صدق الآداة.
- تم ادخال التعديلات اللازمة على الاستبيان لاعتمادها.
- بعد التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة قمنا بتوزيع الاستثمار على مجتمع الدراسة المستهدف.
- اشتملت الاستثمار على رسالة موجهة لأفراد مجتمع الدراسة المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة بسكرة- وتم تصميمها على جزئين :
- الجزء الأول: ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشمل على (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) والتي اعتقدنا أن لها تأثير في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة الجزء الثاني: و ينقسم إلى محورين هما:

المحور الأول: يتكون من (18)عبارة و هو يتضمن نظم المعلومات الاستراتيجية والذي يتكون من :

المتطلبات التنظيمية ويحتوي (9)عبارة، والمتطلبات التكنولوجية تحتوي على (9)عبارة

المحور الثاني: يتكون من (15)عبارة وهي متعلقة بالأداء

وقمنا بتوزيع (45) استثمار، على عمال مؤسسة اتصالات بسكرة، و تم استرجاع(39) استثمار.

### اولا : البيانات الاولى :

في موضوعنا المتعلق بدور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء فقد اعتمدنا على الاستمارة حيث تتناسب مع طبيعة الموضوع، حيث تم توزيعها على إدارات المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V21 الإحصائي وباستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث. حيث تعبر الاستمارة على مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات، مرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى الباحث إليها، وترتبط أسئلة الاستمارة عادة بموضوع البحث والمشكلة التي اختارها

### ثانيا: البيانات الثانوية:

وتتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة ، والتي تساعدنا في جميع مراحل بحثنا والهدف من هذه المصادر او البيانات الثانوية هو التعرف على الاسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك اخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال البحث

### ثالثا : مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة بسكرة- ، حيث تم اختيار عينة بصفة عشوائية تقدر ب (39) من مختلف العاملين خاصة في المستوى الاستراتيجي اي الادارة العليا، قد يكون عدد المكون للعينة صغيرا نوعا ما و لكنه مبرر بالصعوبات التي واجهتنا بعدم قبول توزيع الاستبيان داخل المؤسسة .

### المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية

لحل إشكالية الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة و فيما يأتي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها:

تم تفرغ و تحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS V:21 وهذا باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: و يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لغرض معرفة ووصف عينة الدراسة.
  2. معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
  3. الانحراف المعياري يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث و لكل البحث و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي و يبين الانحراف المعياري التشتت في استجابات أفراد العينة من عبارات متغيرة الدراسة و قد تم تفسير نتائج الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستمارة على النحو التالي:
    - الانحراف المعياري أقل من القيم "1" يشير إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
    - الانحراف المعياري أكبر أو يساوي القيمة "1" يشير إلى عدم تركيز الإجابات و تشتتها مما يدل على تباين الإجابات وتباعدها لدى غالبية أفراد عينة الدراسة حول العبارة الواردة في الاستمارة.
- علما كذلك أن الانحراف المعياري يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح
- تحليل التباين للأنحدار (analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً كاملاً ومفصلاً لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها إحصائياً وذلك من خلال استعراض أداء المبحوثين التي كشفت عنها إجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

#### المطلب الأول: ثبات وصدق أداة البحث

##### أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من ذوي الاختصاص الذين يعملون بجامعة بسكرة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وتقديم ملاحظات حولها، بعدها تم القيام بدراسة ملاحظات حولها، بعدها تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد اعتبر إن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك يمكننا القول إن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

##### ثانياً: معامل الثبات

استخدمنا في الدراسة معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث وصدقها حيث طبقت على عينة حجمها (39) مفردة مسحوبة عشوائياً من استجابات أفراد عينة البحث. و الجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة البحث لابعاد البحث .

الجدول رقم (01): يوضح معاملات ثبات أداة البحث لعبارات أداة البحث

| محوار الاستمارة       | العبارات  | معامل الثبات<br>"ألفا كرونباخ" |
|-----------------------|-----------|--------------------------------|
| المتطلبات التنظيمية   | (9-1)     | 0.873                          |
| المتطلبات التكنولوجية | ( 18-10 ) | 0.879                          |
| الاداء                | ( 34-19 ) | 0.941                          |
| الإجمالي              | (34-1)    | 0.916                          |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.V21

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الثبات سواء للاستمارة ككل أو لمتغيرات الدراسة تتراوح بين 0.8 و 0.9 وهي معاملات مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة.

#### المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا العنصر عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستمارة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استمارة الدراسة.

#### 1. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية:

| المتغير       | فئات المتغير       | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|--------------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر                | 33      | % 84.6         |
|               | أنثى               | 6       | % 15.4         |
|               | المجموع            | 39      | %100           |
| العمر         | أقل من 30 سنة      | 16      | % 40           |
|               | من 31 إلى 39 سنة   | 15      | % 39.4         |
|               | من 40 إلى 49 سنة   | 4       | %10.3          |
|               | من 50 سنة فأكثر    | 4       | % 10.3         |
|               | المجموع            | 39      | %100           |
| المؤهل العلمي | تقني سامي          | 19      | % 48.9         |
|               | ليسانس             | 7       | %17.9          |
|               | ماجستير            | 7       | % 17.9         |
|               | ماستر              | 4       | % 10.2         |
|               | مهندس              | 2       | %5.1           |
|               | دراسات عليا متخصصة | 0       | % 0            |
|               | المجموع            | 39      | %100           |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات     | 6       | % 15.4         |
|               | من 5 إلى 10 سنوات  | 13      | % 33.3         |
|               | من 11 إلى 15 سنة   | 17      | % 43.6         |
|               | من 15 سنة فأكثر    | 3       | % 7.7          |
|               | المجموع            | 39      | %100           |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.21

يظهر من الجدول (02) إن غالبية المبحوثين كانوا من الرجال حيث بلغت نسبتهم (84.6%) في حين بلغت نسبة الإناث (15.4%) من مجموع أفراد عينة البحث.

يستنتج من هذا الجدول أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في مؤسسة اتصالات الجزائر من الذكور، وقد يكون السبب في ذلك يرجع إلى ثقافة المجتمع التي قد لا تفضل تقدم الأنثى على الرجل في كثير من مناحي الحياة العملية والاجتماعية أو قد تكون أسباب أخرى.

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد فئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (40%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 31 إلى 39 سنة) بلغت (39.4%) أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) فقد بلغت (10.3%). أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) فقد بلغت (10.3%).

يستنتج من خلال ما تقدم أن أكبر نسبة من المبحوثين تقع أعمارهم أقل من سنة 30 وهذا يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعين الشباب وهذا مؤشر إيجابي. وكذلك يلاحظ من هذا الجدول أن توزيع أعمار المبحوثين يتسم بالتوازن النسبي إلى حد ما ولعل ذلك يدعم تواصل الأجيال.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (48.9%) منهم هم تقنيون سامون، مقابل (17.9%) من حملة شهادة ليسانس، أما بالنسبة لحاملين شهادة الماستر فقد كانت نسبتهم (10.2%). أما الحاصلين على شهادة الماجستير فكانت (17.9%)، في حين كانت نسبة المبحوثين الحاصلين على مؤهل مهندس (5.1%). في حين كانت نسبة المبحوثين الحاملين لشهادة الدراسات العليا المتخصصة (0%).

يستنتج من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يحملون درجة تقني سامي في حين أن عدد الحاصلين على شهادة ليسانس هم سبعة أفراد، وهناك توازن نسبي في باقي المؤهلات العلمية مما يعني أن سياسة مؤسسة اتصالات الجزائر، قد تتجه إلى تعيين التقنيين السامون وحاملين شهادة ليسانس في الوظائف القيادية.

وفي ما يخص عدد سنوات الخبرة للمبحوثين نجد أن (15.4%) تقع خبرتهم في المجال من (أقل من 5 سنوات)، في حين نسبة المبحوثين الذين خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنة) كانت (33.3%)، في حين نجد أن (43.6%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 11 إلى 15 سنوات)، أما الأفراد الذين كانت خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) كانت نسبتهم (7.7%) من مجموع أفراد العينة.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن توزيع المبحوثين حسب خبراتهم في مؤسسة اتصالات الجزائر يتسم بالتوازن الموضوعي إذ لا يعقل أن يكون كل المبحوثين أن يكونوا متساويين في الخبرة ولذا فإن هذا التباين مبرر ومفيد وفيه إثراء لمختلف المبحوثين من خلال تبادل الآراء والأفكار والخبرات وهذا قد ينعكس إيجاباً على أداء هذا القطاع.

### المطلب الثالث: تحليل محاور الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية معرفة درجة الأهمية النسبية لكل محور حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بالبحورين نظم المعلومات الاستراتيجية والاداء.

وقد تم الاعتماد على المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة.

#### الجدول (03): مقياس تحديد مستوى الأهمية

| الفئة     | المستوى        |
|-----------|----------------|
| 1-1.79    | غير موافق بشدة |
| 1.80-2.59 | غير موافق      |
| 2.60-3.39 | محايد          |
| 3.40-4.19 | موافق          |
| 4.20-5    | موافق بشدة     |

المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: تحليل عبارات محور نظم المعلومات الاستراتيجية.

1. المتطلبات التنظيمية :

الجدول(4):تحليل عبارات المتطلبات التنظيمية

| الرقم    | العبارات                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01       | تعتبر المعلومات مصدراً أساسياً لدعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة .            | 3.97            | 0.707             | 7               | موافق        |
| 02       | توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تنسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة .       | 4.00            | 0.688             | 5               | موافق        |
| 03       | تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات                     | 4.13            | 0.656             | 1               | موافق        |
| 04       | تساهم الإدارة العليا في عمليات التخطيط وبناء نظم المعلومات في المؤسسة            | 4.00            | 0.725             | 3               | موافق        |
| 05       | يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة | 4.00            | 0.743             | 4               | موافق        |
| 06       | المؤسسة تقوم بدراسة التكاليف المرتبطة بنظم المعلومات .                           | 3.97            | 0.688             | 6               | موافق        |
| 07       | المعلومات المتحصل عليها من النظام واضحة .                                        | 4.10            | 0.641             | 2               | موافق        |
| 08       | تساهم المؤسسة في زيادة المستوى التحليلي للعمال للوصول الى افضل قرار              | 3.92            | 0.703             | 9               | موافق        |
| 09       | تشجع المؤسسة على الابداع في نظم المعلومات .                                      | 3.92            | 0.774             | 8               | موافق        |
| الإجمالي |                                                                                  | 4.001           | 0.702             | /               | /            |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي :

جاءت عبارة " تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات " في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي 4.13 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.656.

جاءت عبارة " المعلومات المتحصل عليها من النظام واضحة " في الترتيب الثاني وكان وسطها الحسابي 4.10 وبدرجة موافق ، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.641.

جاءت عبارة " تساهم الإدارة العليا في عمليات التخطيط وبناء نظم المعلومات في المؤسسة " في الترتيب الثالث و كان وسطها الحسابي 4.00 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.725.

جاءت عبارة " يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة " في الترتيب الرابع وكان وسطها الحسابي 4.00 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.743.

جاءت عبارة " توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تنسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة " في الترتيب الخامس وكان وسطها الحسابي 4.00 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.688.

جاءت عبارة " المؤسسة تقوم بدراسة التكاليف المرتبطة بنظم المعلومات " في الترتيب السادس وكان وسطها الحسابي 3.97 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.688.

جاءت عبارة " تعتبر المعلومات مصدرا أساسيا لدعم عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة . " في الترتيب السابع وكان وسطها الحسابي 3.97 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.707.

جاءت عبارة " تشجع المؤسسة على الابداع في نظم المعلومات " في الترتيب الثامن وكان وسطها الحسابي 3.92 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.774.

جاءت عبارة " تساهم المؤسسة في زيادة المستوى التحليلي للعمال للوصول الى افضل قرار " في الترتيب التاسع وكان وسطها الحسابي 3.92 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.703.

## 2. المتطلبات التكنولوجية :

### الجدول (05): تحليل عبارات المتطلبات التكنولوجية

| الرقم | العبارات                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01    | لدى المؤسسة أجهزة توفر السرعة في الدخول                                               | 3.16            | 1.285             | 8               | محايد        |
| 02    | تتوفر المؤسسة على نظام لمعالجة المعلومات وتحديثها باستمرار .                          | 3.42            | 0.792             | 6               | موافق        |
| 03    | لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة                | 3.50            | 1.151             | 4               | موافق        |
| 04    | تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة و تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة  | 3.55            | 1.034             | 2               | موافق        |
| 05    | تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقات العملاء جد متطورة في تسيير علاقاتها مع العملاء . | 3.58            | 1.388             | 1               | موافق        |
| 06    | تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات بين مكوناتها                                    | 3.45            | 1.288             | 5               | موافق        |
| 07    | تسهل المؤسسة من عملية انتقال المعلومات بين المصالح والاقسام                           | 3.50            | 0.952             | 3               | موافق        |
| 08    | توفر المؤسسة ورشات لتطوير انظمة معلوماتها                                             | 2.66            | 0.994             | 9               | محايد        |
| 09    | تساهم المؤسسة في زيادة مستوى الوضوح العام للتكنولوجيا                                 | 3.42            | 1.100             | 7               | موافق        |
|       | الإجمالي                                                                              | 3.36            | 1.109             | /               | /            |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.21

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي :

جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقات العملاء جد متطورة في تسيير علاقاتها مع العملاء " في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي 3.58 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 1.388 .

جاءت عبارة " تتوفر لدى المؤسسة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة و تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة " في الترتيب الثاني وكان وسطها الحسابي 3.55 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 1.034 .

جاءت عبارة " تسهل المؤسسة من عملية انتقال المعلومات بين المصالح والاقسام " في الترتيب الثالث وكان وسطها الحسابي 3.50 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.952 .

جاءت عبارة " لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة " في الترتيب الرابع وكان وسطها الحسابي 3.50 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19 ، وبانحراف معياري 1.151 .

جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات بين مكوناتها " في الترتيب الخامس وكان وسطها الحسابي 3.45 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 1.288 .

جاءت عبارة " تتوفر المؤسسة على نظام لمعالجة المعلومات وتحديثها باستمرار " في الترتيب السادس وكان وسطها الحسابي 3.42 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.792 .

جاءت عبارة " تساهم المؤسسة في زيادة مستوى الوضوح العام للتكنولوجيا . " في الترتيب السابع و كان وسطها الحسابي 3.42 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 1.100 .

جاءت عبارة " لدى المؤسسة أجهزة توفر السرعة في الدخول " في الترتيب الثامن وكان وسطها الحسابي 3.16 و بدرجة محايد ، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 2.60 إلى 3.39، وبانحراف معياري 1.285 .

جاءت عبارة " توفر المؤسسة ورشات لتطوير انظمة معلوماتها " في الترتيب التاسع وكان وسطها الحسابي 2.66 و بدرجة محايد، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 2.60 إلى 3.39 ، وبانحراف معياري 0.994.

## 1- عبارات الاداء

### الجدول(06): تحليل عبارات محور الاداء

| الرقم | العبارة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01    | تتم المؤسسة بدراسة السوق لإشباع متطلبات عملائها                           | 3.68            | 0.989             | 3               | موافق        |
| 02    | تقوم المؤسسة بتسيير علاقتها مع الزبائن بشكل كاف                           | 3.55            | 1.034             | 6               | موافق        |
| 03    | تقوم المؤسسة لاكتساب ثقة وولاء زبائنهم                                    | 3.72            | 1.058             | 2               | موافق        |
| 04    | تخصص المؤسسة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير                           | 3.54            | 1.012             | 8               | موافق        |
| 05    | تنظم المؤسسة برامج تدريبية للعاملين الجدد                                 | 3.52            | 1.027             | 9               | موافق        |
| 06    | تنظم المؤسسة دورات متقدمة للعاملين القدامى.                               | 3.45            | 0.837             | 10              | موافق        |
| 07    | يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها              | 3.63            | 0.913             | 4               | موافق        |
| 08    | توجد معايير لقياس مستوى الاداء بالمؤسسة                                   | 3.26            | 0.921             | 13              | محايد        |
| 09    | تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية. | 3.54            | 0.883             | 7               | موافق        |
| 10    | نظام المكافآت والتعويضات يتماشى مع أداء الفرد                             | 3.21            | 0.811             | 14              | محايد        |
| 11    | تتوافق قدراتك الشخصية مع حجم العمل المطلوب منك                            | 3.42            | 0.790             | 11              | موافق        |
| 12    | تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات                                       | 3.42            | 0.642             | 12              | موافق        |

|          |                                                                            |       |       |   |       |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|-------|
| 13       | تعتمد المؤسسة على تحاليل ومؤشرات للأداء المالي بهدف تحسين الوضعية العامة . | 3.74  | 0.554 | 1 | موافق |
| 14       | تهدف المؤسسة إلى زيادة الفعالية الادارية من خلال زيادة كفاءة موظفيها       | 3.55  | 0.828 | 5 | موافق |
| الإجمالي |                                                                            | 3.516 | 0.878 | / | /     |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة على تحاليل ومؤشرات للأداء المالي بهدف تحسين الوضعية العامة " في الترتيب الأول وكان وسطها الحسابي 3.74 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.554 .

جاءت عبارة " تقوم المؤسسة لاكتساب ثقة وولاء زبائنهم " في الترتيب الثاني وكان وسطها الحسابي 3.72 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 1.058.

جاءت عبارة " تهتم المؤسسة بدراسة السوق لإشباع متطلبات عملائهم " في الترتيب الثالث وكان وسطها الحسابي 3.68 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.989.

جاءت عبارة " يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها " في الترتيب الرابع وكان وسطها الحسابي 3.63 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.913.

جاءت عبارة " تهدف المؤسسة إلى زيادة الفعالية الادارية من خلال زيادة كفاءة موظفيها " في الترتيب الخامس وكان وسطها الحسابي 3.55 و بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.828.

جاءت عبارة " تقوم المؤسسة بتسيير علاقتها مع الزبائن بشكل كاف " في الترتيب السادس وكان وسطها الحسابي 3.55 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 1.034

جاءت عبارة " تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية." في الترتيب السابع وكان وسطها الحسابي 3.54 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.883.

جاءت عبارة " تخصص المؤسسة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير " في الترتيب الثامن وكان وسطها الحسابي 3.54 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 1.012 .

جاءت عبارة " تنظم المؤسسة برامج تدريبية للعاملين الجدد " في الترتيب التاسع وكان وسطها الحسابي 3.52 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 1.027

جاءت عبارة " تنظم المؤسسة دورات متقدمة للعاملين القدامى " في الترتيب العاشر وكان وسطها الحسابي 3.45 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.837

جاءت عبارة " تتوافق قدراتك الشخصية مع حجم العمل المطلوب منك " في الترتيب الحادي عشر وكان وسطها الحسابي 3.42 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19 ، وبانحراف معياري 0.790

جاءت عبارة " تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات " في الترتيب الثاني عشر وكان وسطها الحسابي 3.42 وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 3.40 إلى 4.19، وبانحراف معياري 0.642.

جاءت عبارة " توجد معايير لقياس مستوى الاداء بالمؤسسة " في الترتيب الثالث عشر وكان وسطها الحسابي 3.26 وبدرجة محايد، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 2.60 إلى 3.39، وبانحراف معياري 0.921

جاءت عبارة " نظام المكافآت والتعويضات يتماشى مع أداء الفرد " في الترتيب الرابع عشر وكان وسطها الحسابي 3.21 وبدرجة محايد، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة 2.60 إلى 3.39، وبانحراف معياري 0.811

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات ابعاد نظم المعلومات الاستراتيجية وعبارات الاداء سنعمل على اختبار فرضيات الدراسة.

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية على الاداء بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (07): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار      | 1.047          | 1            | 1.047          | 14.090          | 0.001         |
| الخطأ         | 2.675          | 36           | 0.074          |                 |               |
| المجموع الكلي | 3.722          | 37           | /              |                 |               |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 21

\* مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

معامل الارتباط  $R = 0,530^a$

معامل التحديد  $R^2 = 0,281$

من خلال نتائج الجدول (07) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (14.090) بقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو نظم المعلومات الاستراتيجية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (28.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاداء، بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية على الاداء بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

بناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية المختلفة.

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول التالي يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية.

الجدول (08): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

| التغيرات المستقلة     | درجة التأثير | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
|-----------------------|--------------|----------------|-------|-----------------|---------------|------------------|------------------------------|
| المتطلبات التنظيمية   | 0.216        | 0.063          | 0.495 | 3.420           | 0.002         | 0.495            | 0.245                        |
| المتطلبات التكنولوجية | 0.211        | 0.062          | 0.491 | 3.384           | 0.002         | 0.491            | 0.241                        |

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21

### أ. الفرضية الفرعية الأولى

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية على الاداء بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال نتائج الجدول (08) يتبين انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية على الاداء ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.420) بقيمة احتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت درجة التأثير ما يعادل (0.216)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتطلبات التنظيمية والاداء، ويتضح من نفس الجدول أن بعد المتطلبات التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (24.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاداء، مما يدل أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية والاداء. بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والتي تنص أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية على عملية الاداء بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

### ب. الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية على الاداء بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال نتائج الجدول (12) يتبين انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية على الاداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (3.384) بقيمة احتمالية (0.002) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)،. بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والتي تنص أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية على عملية الاداء بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على دور نظم المعلومات الاستراتيجية في الاداء و بالتحديد في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة، بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS. وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى صحة وقبول الفرضية الرئيسية التي وضعناها وهي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية على عملية الاداء بالمؤسسة محل الدراسة.

رأينا من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية، أن موضوع نظم المعلومات الاستراتيجية إذ يعد من بين المواضيع الهامة التي يجب إن تشغل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، ذلك أن العصر الحالي وما يشهده من تطورات وتغيرات سريعة وفي كل المجالات، جعل من بيئة عمل المؤسسة أكثر تعقيدا وتشابكا من أي وقت مضى.

وكما هو معروف، فإن نظم المعلومات الاستراتيجية قائمة على عنصر المعلومات، إذ يتطلب ذلك توافر المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب، وفي هذا الإطار فإن الاداء يعد أداة هامة تساعد على التعرف والكشف عن المستوى العام ومدى تحقيق الاستراتيجية المخطط لها، من خلال استخدامه كوسيلة لجمع مختلف البيانات والمعلومات من المصادر الداخلية والخارجية.

ولقد تمت دراستنا التطبيقية على واحدة من المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة، وتوصلنا إلى أن هذه المؤسسة تحوز على نظم معلومات استراتيجية يمكن القول أنها فعالة إلى حد مقبول، خاصة على مستوى الادارة الاستراتيجية، وذلك من خلال مساهمته في توفير المعلومات الملائمة التي تمكن من إنجاز مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية على أحسن وجه، والتمكن من تحسين اتخاذ القرارات التي من شأنها ان تزيد من كفاءة وفعالية الانظمة الاستراتيجية.

### نتائج الدراسة

على ضوء ما تم دراسته لهذا الموضوع، توصلنا إلى النتائج التالية:

- من خلال تشخيصنا لواقع نظام المعلومات المعتمد من طرف المؤسسة محل الدراسة تبين أن النظام يشمل على العناصر الأساسية، والمتمثلة في الحواسيب و البرمجيات، قواعد البيانات، والانترنت.
- تستخدم المؤسسة نظم معلومات استراتيجية تسهل عملياتها وأنشطتها الإدارية اليومية.
- وجود الخبرات والكفاءات اللازمة لجمع وتحليل المعلومات بالمؤسسة.
- عدم وجود دراية ومعرفة بالمعايير العامة التي نقيس بها مستوى الاداء العام.
- عدم إعطاء أهمية بالغة لنظام المكافآت الذي يتماشى مع مستوى اداء العمال.
- تبين أن نظم المعلومات الاستراتيجية لا تلعب دورا كبيرا في التعرف على نقاط القوة والضعف و على الفرص و التهديدات.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- العمل على تطوير نظم المعلومات الاستراتيجية بما يخدم الزبائن.
- على المؤسسة تبني فكرة شاملة عن الاداء خاصة الاستراتيجي. وذلك نظرا إلى إمكانية خوصصة المؤسسة بما يسمح بظهور منافسين في القطاع، وخاصة بعد انفتاح السوق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.
- ضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق استراتيجية تكون واضحة والقيام بدورات تكوينية للمدراء تتضمن برامجها طرق وأساليب استراتيجية.
- على المؤسسة وضع نظام المكافآت والتعويضات يتماشى مع أداء الفرد في المؤسسة.
- ضرورة تلبية رغبات الزبائن.

آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا التي تحاول إظهار دور نظم المعلومات الاستراتيجية في الاداء ، نقتراح جملة من الدراسات المستقبلية:

- إمكانية توسيع البحث ليشمل مجموعة من المؤسسات بدل مؤسسة واحدة.
- إتباع أساليب أخرى في الدراسة بدل التوجه الكمي للبحث .

## الملخص:

تناولت هذه المذكرة موضوع دور نظام المعلومات الاستراتيجية في الاداء، وقد تم وضع فرضيتين فرعيتين تعلقن الأولى بدور المتطلبات التنظيمية في تحسين الاداء، في حين تناولت الثانية دور المتطلبات التكنولوجية في الاداء ، و تمت الدراسة التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة ، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من عمال المؤسسة ( شملت كل الأصناف المهنية) قدرت بـ 39 فردا، وباعتماد على عدة أساليب احصائية لتحليل البيانات ( مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل تباين الانحدار) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن نظم المعلومات الاستراتيجية تلعب دورا كبيرا في تحسين الاداء .

**الكلمات المفتاحية:** نظم المعلومات الاستراتيجية، الاداء، مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة بسكرة-.

## Résumé:

Cette étude traite la question du rôle du système des informations stratégiques dans le perfectionnement de la performance. Pour cela on a adopté deux hypothèses ; la première concerne le rôle des exigences organisationnelles pour l'amélioration de la performance alors que la deuxième traite le rôle des exigences technologiques dans l'amélioration de la performance. L'étude de cas a été réalisé au niveau de l'entreprise –Algérie Telecom– antenne de Biskra. On a distribué un questionnaire sur un échantillon aléatoire parmi les fonctionnaires de cette entreprise au nombre de 39. Après la collecte des données, on a procéder au traitement de ces données via le logiciel SPSS.

Les résultats ont confirmer le rôle impératif du système des informations stratégiques dans l'amélioration de la performance.

Mots clés : système des informations stratégiques – la performance – Algérie Telecom unité de Biskra.



## الملحق رقم 01

جامعة محمد خيضر بسكرة قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

السنة 2 ماستر تسيير

استراتيجي للمنظمات



### استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات"، بعنوان "دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء": دراسة حالة: اتصالات الجزائر - وكالة بسكرة-.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالب:

الأستاذ المشرف:

روينة عبد السميع

بوبكر حسين

السنة الجامعية: 2017/2016

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 39 سنة

☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماجستير

☐ دراسات عليا ☐ مهندس ☐ ماستر  
متخصصة (PGS)

4 -سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

### المحور الأول: نظم المعلومات الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم                 | عبارات القياس أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية                                   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أ-المتطلبات التنظيمية |                                                                                  |                |           |       |       |            |
| 1                     | تعتبر المعلومات مصدرا أساسيا لدعم عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة .              |                |           |       |       |            |
| 2                     | توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تنسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة         |                |           |       |       |            |
| 3                     | تعتمد الإدارة العليا على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات                     |                |           |       |       |            |
| 4                     | تساهم الإدارة العليا في عمليات التخطيط وبناء نظم المعلومات في المؤسسة            |                |           |       |       |            |
| 5                     | يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الاداري في تصميم وتطوير نظم المعلومات في المؤسسة |                |           |       |       |            |
| 6                     | المؤسسة تقوم بدراسة التكاليف المرتبطة بنظم المعلومات                             |                |           |       |       |            |
| 7                     | المعلومات المتحصل عليها من النظام واضحة .                                        |                |           |       |       |            |
| 8                     | تساهم المؤسسة في زيادة المستوى التحليلي للعمال للوصول الى افضل قرار              |                |           |       |       |            |
| 9                     | تشجع المؤسسة على الابداع في نظم المعلومات                                        |                |           |       |       |            |

| ب-المتطلبات التكنولوجية |  |  |  |  |                                                                                          |
|-------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |  |  |  |  | 10 لدى المؤسسة أجهزة توفر السرعة في الدخول                                               |
|                         |  |  |  |  | 11 وتتوفر المؤسسة على نظام لمعالجة المعلومات وتحديثها باستمرار                           |
|                         |  |  |  |  | 12 لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة                |
|                         |  |  |  |  | 13 تتوفر لدى المؤسسة شبكة إتصالات حديثة وفعالة للخدمة و تسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة |
|                         |  |  |  |  | 14 تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقات العملاء جد متطورة في تسيير علاقاتها مع العملاء   |
|                         |  |  |  |  | 15 تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات بين مكوثاتها                                    |
|                         |  |  |  |  | 16 تسهل المؤسسة من عملية انتقال المعلومات بين المصالح والاقسام                           |
|                         |  |  |  |  | 17 توفر المؤسسة ورشات لتطوير انظمة معلوماتها                                             |
|                         |  |  |  |  | 18 تساهم المؤسسة في زيادة مستوى الوضوح العام للتكنولوجيا                                 |

### المحور الثاني: الأداء

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

| الرقم | عبارات قياس الأداء                                                         | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1     | تتحم المؤسسة بدراسة السوق لإشباع متطلبات عملائها.                          |                |           |       |       |            |
| 2     | تقوم المؤسسة بتسيير علاقتها مع الزبائن بشكل كاف.                           |                |           |       |       |            |
| 3     | تقوم المؤسسة لاكتساب ثقة وولاء زبائنها .                                   |                |           |       |       |            |
| 4     | تخصص المؤسسة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير.                           |                |           |       |       |            |
| 5     | تنظم المؤسسة برامج تدريبية للعاملين الجدد.                                 |                |           |       |       |            |
| 6     | تنظم المؤسسة دورات متقدمة للعاملين القدامى.                                |                |           |       |       |            |
| 7     | يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها.              |                |           |       |       |            |
| 8     | توجد معايير لقياس مستوى الاداء بالمؤسسة.                                   |                |           |       |       |            |
| 9     | تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية.  |                |           |       |       |            |
| 10    | نظام المكافآت والتعويضات يتماشى مع أداء الفرد.                             |                |           |       |       |            |
| 11    | تتوافق قدراتك الشخصية مع حجم العمل المطلوب منك.                            |                |           |       |       |            |
| 12    | تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات.                                       |                |           |       |       |            |
| 13    | تعتمد المؤسسة على تحاليل ومؤشرات للأداء المالي بهدف تحسين الوضعية العامة . |                |           |       |       |            |
| 14    | تهدف المؤسسة إلى زيادة الفعالية الادارية من خلال زيادة كفاءة موظفيها.      |                |           |       |       |            |

شاكرين لكم حسن تعاونكم

قائمة محكمي الاستبانة:

| الرقم | الاسم واللقب | الوظيفة                                                                                                     |
|-------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | شنشونة محمد  | أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمد خيضر، بسكرة      |
| 2     | رحال سلاف    | أستاذة مساعد أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة    |
| 3     | افطي جوهرة   | أستاذة مساعدة أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. |