



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية



**الموضوع:**

# أثر التوافق الاستراتيجي لنظام المعلومات على استراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز

تحت إشراف:

أ.لواتي خاتمة

من إعداد الطالبين:

- عواد محمد أنس
- بلوادي عبد الحفيظ

السنة الجامعية: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي  
يُحْيِي الْمَوْتَى  
وَالَّذِي يُخْرِجُ  
الْحَبَّ وَالذُّرْءَ  
وَالَّذِي يُصَوِّرُ  
الْبَشَرَ فِي أَرْوَاحِهِ  
وَالَّذِي يُنَزِّلُ  
الْمَاءَ مِنَ السَّمَاءِ  
فِيهِ نَبَاتٌ  
وَالَّذِي يُصَوِّرُ  
السَّحَابَ الْمَوْبِقَ  
وَالَّذِي يُنَزِّلُ  
الْمَاءَ مِنَ السَّمَاءِ  
فِيهِ نَبَاتٌ  
وَالَّذِي يُصَوِّرُ  
السَّحَابَ الْمَوْبِقَ

# إهداء

الحمد لله القديم الأول الأزلي الذي لا يتحول ولا يتغيره الدهور

هو الذي أنشأ الوجود من العدم وقرر ما كان قبل أن يكون في اللوح والقلوب

أما بعد:

إلى سر وجودي ومنبع العنان وأرق وأجمل قلب في الدنيا إلى أمي الحبيبة رحمها الله

إلى والدي الغالي

إلى أساتذة الحياة وعنوان الوجود ومنبع الرأفة والوفاء إلى من نرسوا في نفسي حب العلم وزرعوا

فيها الأطلاق الفاضلة، إلى من علماني الاعتماد على النفس ومواظبة العمل حتى بلوغ الغاية،

إلى من لم يبخل علي بنصائحهم القيمة.

إلى أختي وأخي

إلى جميع الأصدقاء.

إلى كل إنسان يعرفني من قريب أو من بعيد فمن نسبته فألفه عذر وسلام.

عواد محمد أنس

# شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي أماننا على إنجاز  
هذا العمل وعلى توفيقه لنا.

نتقدم بالشكر إلى الأساتذة "لواتي خاتمة" التي  
أشرفنا على هذه المذكرة ومددنا يد العون ولم  
تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها كما لا ننسى أن  
نتوجه بكلمة شكر إلى كل الأساتذة الذين علمونا  
حرفنا ولقنونا درسا من الابتدائي إلى التخرج، كذلك  
نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا  
العمل من بعيد أو قريب.



## الفهرس العام

|  |  |
|--|--|
|  | البسمة   |
|  | الشكر والتقدير   |
|  | الإهداء  |
|  | فهرس المحتويات   |
|  | فهرس الجداول   |
|  | فهرس الأشكال   |
|  | المقدمة العامة   |
|  | <b>الفصل الأول: نظام المعلومات وإستراتيجية المؤسسة</b> |
|  | تمهيد  |
|  | <b>المبحث الأول: مدخل إلى نظام المعلومات.</b>          |
|  | المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات.                    |
|  | المطلب الثاني: بنية وخصائص نظام المعلومات.             |
|  | المطلب الثالث: أنواع وأهمية نظم المعلومات.             |
|  | <b>المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة.</b>              |
|  | المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية.                      |
|  | المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجية.                     |
|  | المطلب الثالث: المسار الإستراتيجي.                     |
|  | <b>المبحث الثالث: إستراتيجية نظام المعلومات.</b>       |
|  | المطلب الأول: تعريف إستراتيجية نظام المعلومات.         |
|  | المطلب الثاني: خصائص إستراتيجية نظام المعلومات.        |
|  | المطلب الثالث: نظريات إستراتيجية نظام المعلومات.       |
|  | خلاصة  |
|  | <b>الفصل الثاني: التوافق الإستراتيجي.</b>              |
|  | تمهيد  |

|  |   |
|--|---|
|  | المبحث الأول: مدخل إلى التوافق الإستراتيجي.   |
|  | المطلب الأول: مفاهيم حول التوافق الإستراتيجي.                                       |
|  | المطلب الثاني: مكونات التوافق الإستراتيجي.  |
|  | المطلب الثالث: أبعاد التوافق الإستراتيجي.   |
|  | المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في نجاح التوافق الإستراتيجي والمعوقات التي تواجهه.   |
|  | المطلب الأول: عوامل نجاح التوافق الإستراتيجي.                                       |
|  | المطلب الثاني: معوقات وتحديات التي تواجه التوافق الإستراتيجي.                       |
|  | المطلب الثالث: إجراءات قياس التوافق الإستراتيجي.                                    |
|  | المبحث الثالث: التوافق بين نظام المعلومات والإستراتيجية.                            |
|  | المطلب الأول: أثر التوافق الإستراتيجي على نجاح التخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات. |
|  | المطلب الثاني: أثر التوافق الإستراتيجي على خلق القيمة وتحسين الأداء.                |
|  | المطلب الثالث: العلاقة بين نظام المعلومات والإستراتيجية خلاصة.                      |
|  | الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.              |
|  | تمهيد.  |
|  | المبحث الأول: ماهية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.                                    |
|  | المطلب الأول: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.                                    |
|  | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.           |
|  | المطلب الثالث: أهمية مديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.                      |
|  | المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة.   |
|  | المطلب الأول: منهج الدراسة.   |
|  | المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات.   |
|  | المطلب الثالث: استمارة الإستبيان.   |

|  |   |
|--|---|
|  | المبحث الثالث: تفسير وتحليل النتائج التطبيقية.                        |
|  | المطلب الأول: تفسير البيانات الشخصية.                                 |
|  | المطلب الثاني: تفسير بيانات محور نظام المعلومات.                      |
|  | المطلب الثالث: تفسير بيانات محور التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات. |
|  | خلاصة.  |
|  | خاتمة عامة  |
|  | قائمة المراجع   |
|  | قائمة الملحقات.   |

## فهرس الجداول

| الجداول | العناوين   |      |
|---------|--|------|
|         | أبعاد التوافق ومكوناتها  | 1.2  |
|         | توزيع الأفراد حسب النوع  | 2.3  |
|         | توزيع أفراد العينة حسب السن  | 5.3  |
|         | توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي                                | 6.3  |
|         | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                                  | 7.3  |
|         | توزيع أفراد العينة حسب وظيفة تابعة                                   | 8.3  |
|         | معامل ثبات الاستبيان   | 9.3  |
|         | المعايير الإحصائية لبعء دور نظام المعلومات                           | 10.3 |
|         | المعايير الإحصائية لبعء نظام المعلومات والعملية الإستراتيجية للمؤسسة | 11.3 |
|         | المعايير الاحصائية حول البعد الأول                                   | 12.3 |
|         | المعايير الاحصائية حول البعد الثاني                                  | 13.3 |
|         | معامل الارتباط بين نظام المعلومات والتوافق الإستراتيجي               | 14.3 |
|         | نتائج تحليل الإنحدار الخطي   | 15.3 |
|         | تحليل تباين خط الإنحدار  | 16.3 |
|         | المعاملات  | 17.3 |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | العناوين                              |      |
|--------|---------------------------------------|------|
|        | عناصر النظام الكامل                   | 1.1  |
|        | المدخل الفني الاجتماعي لنظم المعلومات | 2.1  |
|        | نموذج نظام المعلومات                  | 3.1  |
|        | مكونات نظام المعلومات                 | 4.1  |
|        | العناصر الأساسية المكونة للإستراتيجية | 5.1  |
|        | أبعاد الإستراتيجية                    | 6.1  |
|        | مستويات الإستراتيجية                  | 7.1  |
|        | صياغة الإستراتيجية                    | 8.1  |
|        | خطوات إعداد رسالة المؤسسة             | 9.1  |
|        | توزيع أفراد العينة حسب النوع          | 10.3 |
|        | توزيع أفراد العينة حسب السن           | 11.3 |
|        | توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي | 12.3 |
|        | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة   | 13.3 |
|        | توزيع أفراد العينة حسب وظيفة تابعة    | 14.3 |





















شكلت المفاهيم التي صاحبت قيام الثورة الصناعية جذور المنظمات الحالية، حيث منها انبثقت المفاهيم و المبادئ في بناء و تطوير هياكلها ووضع أسس تطوير أدائها، و بما أن المنظمة تسعى دوما لتحقيق المزيد من المكاسب في ظل محيط دائم التغير، و متصف بالتعقيد و اللابيقين، وجمعها به علاقة تبادلية و تفاعل، كما انه تمتد منه مقومات البقاء و النمو باعتباره المصدر الأساسي الذي يمدّها بالمدخلات، وهو من يتحكم في سلوكها من خلال قدرته على رفض أو قبول مخرجاتها باعتباره المتلقي النهائي لنتائج عملياتها، لذلك كان لابد على هذه الأخيرة التحسين المستمر الذي أصبح متطلبا ضروريا لنجاحها.

إن التغير المستمر للمحيط يفرض على المنظمة ضرورة التفكير الدائم في المستقبل، و إيجاد آليات تسمح لها بالبقاء ضمن خارطة المنظمات المتميزة، و بالتالي إذا كان تموضع المنظمة في السوق من خلال تشكيلة المنتجات التي تطرحها و مجموعة الأفضليات التنافسية التي تملكها، أو تحاول تطويرها تمثل العامل الحاسم في النجاح و ضمان التنافسية الدائمة، فان التموضع في المستقبل يمثل بالنسبة لها أكبر الاهتمامات التي تمكنها من مواجهة تقلبات المحيط بصفة عامة و حدة المنافسة بصفة خاصة، لذلك كان لابد لها من مسايرة التطورات، لاسيما هذا التقدم التكنولوجي الذي خلق نوعا من التسارع في المحيط الإقتصادي و زاد من حدة المنافسة، و أصبح عامل الوقت له أهمية بالغة، جعل من الضروري على المنظمات اعتماد أنظمة معلومات تكفل السيطرة على الوقت و حجم المعلومات، من هذا المنطلق تعد نظم المعلومات من أهم النظم التي تساعد الإدارة على صنع القرارات، ووضع الاستراتيجيات و بناء السياسات و الخطط المستقبلية.

ولتحقيق ذلك لا بد من أن تتوفر في المنظمة إدارة لنظم و تكنولوجيا المعلومات، مما يتطلب تحديد توجه واضح وأهداف محددة للمنظمة لاختيار التطبيقات التكنولوجية الملائمة لذلك، وتبرز من هنا ضرورة مشاركة إستراتيجية نظم المعلومات في تطوير إستراتيجية الأعمال، و العمل على تكييف رسالة و أهداف نظم المعلومات المستخدمة لتناسب رسالة و أهداف المنظمة.

### إشكالية الدراسة :

بالرغم من استمرار الاهتمام بموضوع نظام المعلومات و أثره على إستراتيجية المنظمة، إلا أن الملاحظ عدم وجود الدراسات التي ركزت على الكيفية التي تحقق بها المؤسسات عملية التوافق على أرض الواقع خصوصا بالنسبة

لمؤسساتنا الوطنية، فاكتساب التكنولوجيا فقط لا يمكن من بلوغ الأهداف المرجوة، لكن يبقى تحقيق التوافق بمعناه الحقيقي و الواقعي يعطي اختلافاً إيجابياً وواضحاً على مستوى إستراتيجية المنظمة.

وفي ضوء ذلك نطرح الإشكالية التالية:

■ فيما يتمثل الدور الحقيقي للتوافق الاستراتيجي لنظام المعلومات على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- السؤال الأول: هل هناك علاقة توافق بين نظام المعلومات و الإستراتيجية في المنظمة؟
- السؤال الثاني : هل هناك اثر للتوافق الاستراتيجي على استراتيجيات منظمات الأعمال؟
- السؤال الثالث : ما هو التوافق الاستراتيجي في مجال نظم المعلومات ؟
- السؤال الرابع : كيف تضمن المؤسسة التنسيق بين استراتيجياتها و نظام معلوماتها؟

فرضيات الدراسة :

نظراً لتركيز دراستنا على التوافق الاستراتيجي من ناحية القيمة المضافة لنظام المعلومات و مساهمته في تحسين الأداء و تنفيذ الإستراتيجية ثم صياغة فرضيات البحث كالتالي :

- الفرضية الأولى : لا يوجد اثر للتوافق الاستراتيجي لنظام المعلومات على تحقيق و تنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- الفرضية الثانية : عملية التوافق الاستراتيجي تضمن مساهمة نظام المعلومات في خلق القيمة و ذلك من خلال تخفيض التكاليف أو خلق فرص جديدة وتضمن مساهمته في تحسين الأداء.
- الفرضية الثالثة : التوافق بين إستراتيجية المنظمة و نظام المعلومات، يسمح بتسهيل و ضمان نجاح اي تغير ذو طبيعة إستراتيجية.

مبررات اختيار الموضوع :

➤ دوافع موضوعية :

- تعتبر مواضيع الإستراتيجية من المواضيع المغرية و الأكثر جذبا للبحث، بالإضافة إلى بعض الغموض الذي يكشف بعض جوانبها و الذي يجعلها بحاجة إلى المزيد من البحث حتى يتمكن فهمها.

- الحاجة إلى دراسات عربية بشكل عام و جزائرية بشكل خاص تبحث في موضوع التوافق الاستراتيجي لنظام المعلومات.

- تزويد المكتبة بمرجع علمي يمكن الاستناد عليه في الدراسات القادمة.

### ➤ دوافع ذاتية :

- الإهتمام الشخصي بالأبحاث ذات العلاقة بنظم المعلومات.

- رغبة المواصلة لاحقا في البحث في مجال التوافق الاستراتيجي.

### أهداف الدراسة :

- الغرض من هذه الدراسة هو فحص توافق نظام المعلومات مع إستراتيجية المنظمة، و العمل على تحليل عناصر هذا التوافق.
- من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالتوافق الاستراتيجي وجدنا انه لا يزال هناك التباس في عدة جوانب مثل : ما هو التوافق؟ كيف يتحقق ذلك...؟ الخ، ومن هنا برزت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة وإزالة لو جزء بسيط من هذا الغموض.
- السعي إلى توجيه المستثمرين و المسيرين إلى ضرورة التوافق بين نظام المعلومات و الإستراتيجية.
- تقديم التوصيات و الاقتراحات المتعلقة بتحقيق التوافق بين الإستراتيجية و نظام المعلومات.

### حدود الدراسة :

- الإطار المكاني : تمت هذه الدراسة بمنطقة عين تموشنت حيث استهدفت مديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- الاطار الزمني : أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية (2017-2018).

### منهج الدراسة :

للإجابة عن التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية التي تم طرحها، سوف نقوم بدراسة تحليلية حول أثر التوافق الاستراتيجي لنظام المعلومات على إستراتيجية المؤسسة، مستدلين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز كنموذج عن واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

حيث اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي ، لأنه يقوم بجمع و تلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظواهر، و هذا ما يسهل ربطها ببعضها البعض، و اكتشاف العلاقة بينهما، وإعطاء التغيير الملائم لذلك مع إمكانية التنبؤ بمستقبلها، و هو ما يناسب تماما هذه الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها، كما سوف يتم اعتماد أسلوب دراسة حالة في الجزء الثاني من الدراسة، بوصفه احد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي و التحليلي، وذلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.

### أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة لهذا البحث من مايلي :

- غالبية الدراسات التي بحثت في موضوعي الإستراتيجية و نظام المعلومات، كانت بشكل منفصل في حين يهتم هذا البحث بدراسة التوافق بين هذين المتغيرين.
- يعتبر التوافق الاستراتيجي من أهم القضايا التي يواجهها القائمين على إدارة المنظمة، و إدارة نظم المعلومات عل حد سواء، بحيث تؤثر هذه العملية على المنظمة من خلال تعظيم عوائد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتقليص التكاليف و تحقيق ميزة تنافسية و خلق المرونة، و إيجاد أساليب و طرق جديدة للاستجابة و التفاعل مع الفرص الجديدة.
- يعالج البحث مشكلة هامة و حساسة في المنظمة أولا وهي الاستخدام الأمثل للمعلومات و سعي المنظمة الدائم نحو التقدم و رفع مستواها عن طريق نظام معلوماتها.

### صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع و الكتب التي تتعلق بموضوع التوافق الاستراتيجي.
- ضيق الوقت خاصة أن الموضوع مهم و متشعب.
- عدم الإتقان الجيد لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

### هيكل الدراسة :

من اجل الإلمام بالجوانب الرئيسية للموضوع، وقصد الإجابة عن التساؤل المطروح و اختبار الفرضيات الموضوعية، ارتأينا تقسيم البحث إلى جانبين نظري و تطبيقي، حيث شمل الجانب النظري كل من الفصل الأول و الثاني، وخصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي.

- **الفصل الأول :** كان بعنوان نظام المعلومات و إستراتيجية المؤسسة، تضمن ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول نظام المعلومات و في المبحث الثاني ماهية الإستراتيجية و المبحث الأخير تناولنا إستراتيجية نظام المعلومات.
- **الفصل الثاني :** كان بعنوان التوافق الاستراتيجي حيث قسم إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا الى ماهية التوافق الاستراتيجي، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى العوامل المؤثرة في نجاح التوافق الإستراتيجي والمعوقات التي تواجهه. و المبحث الأخير درسنا العلاقة و الأثر بين نظام المعلومات و الإستراتيجية.
- **الفصل الثالث :** تمثل في الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، حيث تم التطرق في البداية في المبحث الأول إلى نظرة عامة حول المؤسسة ، أهميتها وهيكلها التنظيمي أما بالنسبة للمبحث الثاني و الثالث فقد خصصا للإجراءات المنهجية للدراسة و اختبار الفرضيات.

الدراسات السابقة :

في ما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة لا على سبيل الحصر:

1- دراسة : Ra'ed(Moh'd Taisir) Masa'deh Hunaiti, Ahmed Ali Bani Yaseen, An Intergrave Model Liking IT-Business strategic Alinement and Firm Performance : The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Stategies, Communication of the IBIMA, Volume2, 2008.

الغرض من هذه الورقة هو تقديم خارطة مفصلة بما يمكن الممارسين استخدامها لفهم الموارد المطلوبة لتحقيق القيم المحتملة لاستثماراتهم في تكنولوجيا المعلومات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم المزيد من التبصر في العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى التوافق الاستراتيجي، و التحقيق في العلاقات بين التوافق الاستراتيجي و أداء الشركات من خلال متغيرات وسيطة و أساسية هي الابتكار و الاستراتيجيات إدارة المعرفة(KM).وبذلك وبذلك وضع الباحثون فرضيات نموذجهم أولاً، افتراضات تظهر التأثير المباشر للعوامل سابقة على التوافق الاستراتيجي، و من ثم على اثر التوافق الاستراتيجي على اثنين من المتغيرات الوسيطة، وهما الابتكار و استراتيجيات(KM).وأخيرا افتراضات تظهر تأثير المتغيرات الوسيطة على أداء الشركات.

2-دراسة : Nihel Jouirou, Michel Kalika, L'alignement Statégique Déterminant De Performance(Etude Empiriquir Sur L es PME)

هدفت الدراسة إلى فحص اثر توافق تكنولوجيا المعلومات و الإستراتيجية و الإجراءات و الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أداءها، وذلك بالاعتماد على بيانات 381 مؤسسة صغيرة و متوسطة تنشط في قطاعات مختلفة، حيث تم بناء نموذج الدراسة على الفرضيات التالية :

- الفرضية الاولى : التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية المؤسسة يحسن الأداء.
- الفرضية الثانية : التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات مع الهيكل التنظيمي يحسن الأداء.

- الفرضية الثالثة : التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية و الهيكل التنظيمي يحسن الأداء.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الاستراتيجي و الأداء، و هو ما يثبت الفرضيات التي اعتمدها الباحثين في بداية الدراسة، وتوصلت الدراسة كذلك انه إذا كان هناك توافق استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية المنظمة و الهيكل التنظيمي فان ذلك يولد أفضل مستويات الأداء.

3- دراسة: Jerry Luftman, Assessing Business-Alignment Maturity, Communication of AIS , Volume 4, Article 14, Décembre2000.

هدفت الدراسة إلى مناقشة طرق تقييم نضج توافق تكنولوجيا المعلومات و الأعمال، وعند فهم نضج التوافق تستطيع المنظمة أن تحدد الفرص لزيادة درجة الانسجام في العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات و الأعمال. ويتطور التوافق إلى علاقات بين وظائف تكنولوجيا المعلومات ووظائف الأعمال الأخرى و تكيفها مع الإستراتيجية. إذ يتطلب تحقيق التوافق دعماً من المدير التنفيذي، اتصالات فعالة، قيادة قوية، تحديد الأولويات بالإضافة إلى فهم جيد للأعمال و لتكنولوجيا المعلومات. وحسب هذه الدراسة أن تحقيق التوافق و الحفاظ عليه لا يأتي إلا من خلال تعظيم العوامل المساعدة و تقليل متطلبات التوافق، كما أن عملية تقييم نضج التوافق الاستراتيجي تمكن المنظمة من تقييم نشاطها. وقد خلصت الدراسة إلى أن نضج التوافق الاستراتيجي يضمن للمنظمة آليات فهم وتحسين الروابط بين تكنولوجيا المعلومات و الأعمال، كما أن وجود عدة متغيرات في بيئة الأعمال بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات المتغيرة بشكل مستمر فانه لا يكمن لنشاط واحد أن يحقق التوافق و يحافظ عليه.

4- دراسة : موسي سهام بعنوان " مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحادثات الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية استغلال تكنولوجيا الانترنت و تكوين رؤية معمقة للمدراء ودورهم في وضع إستراتيجية عبر الانترنت تتوافق وتنسجم مع إستراتيجية الأعمال وهذا لتحسين مستوى أداء مؤسساتهم، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد من المحاذات الإستراتيجية و هذا دليل على أن هناك اهتمام فعلي بالآليات التي تستخدمها المؤسسات المبحوثة للاستفادة من تكنولوجيا الانترنت.
- هناك عدد كبير من الباحثين و المفكرين المهتمين بدراسة المحاذات الإستراتيجية نظرا لأهميتها البالغة في تحسين مستوى أداء المؤسسات.
- المحاذات الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت دافعا مهما نحو الانجاز أي أنها من أهم عوامل نجاح أو فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

5- دراسة: احمد إسماعيل، " خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا و الوسطى"، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا و الوسطى للمصارف التجارية العاملة في قطاع غزة وقد تكونت عينة الدراسة من البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة و البالغ عددها (10) مصارف، حيث تم توزيع (67) إستبانة، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي و التحليلي في هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- ✓ أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق نظم وتكنولوجيا المعلومات في جميع الوحدات و الأقسام، و تحصر على الاستفادة القصوى من استخدامات نظم وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الاستفادة من المهارات و الخبرات المتوفرة لديها و استثمار الكوادر البشرية و معارفهم في مجال التنمية و النهضة لتصل إلى درجة التعايش و التواصل مع العالم الخارجي و مواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة بان نظم المعلومات المستخدمة تعمل على كفاءة التنسيق بين الفروع و تعمل على زيادة إيرادات البنوك و خفض تكلفة الخدمة المصرفية.
- ✓ أثبتت الدراسة بان لنظم المعلومات دور كبير و مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العاملة في قطاع غزة، كما توفر معرفة ذات قيمة للبنك في تحسين جودة الخدمة و استحداث خدمات جديدة تحقق لها السبق على المنافسين.

✓ أظهرت الدراسة وجود وعي لدى المصارف بأهمية امن وسرية العملاء و المحافظة على أموال المودعين، وذلك من خلال تبني سياسات و إجراءات واضحة بهذا الشأن.

6- دراسة : احمد أبو بكر، " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم و تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين المصرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 23-26 نيسان(أفريل)2012)، عمان، الأردن، يهدف هذا البحث إلى :

✓ تقييم فعالية نظم المعلومات المستخدمة في قطاع التامين.

✓ عرض المشاكل التي تواجه شركات التامين في مجال استخدام و تطبيق تكنولوجيا المعلومات وخاصة في المتغيرات العالمية الجديدة.

✓ تحديد الدور الذي يقوم به نظام المعلومات الاستراتيجي في الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات التامين من اجل تحقيق و استمرارية المزايا التنافسية.

أما أهم ما توصلت اليه :

- أن مدخلات نظام المعلومات الإستراتيجية تتضمن معلومات تخص متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.
- يعمل نظام معلومات الإستراتيجية على تقديم المعلومات الإستراتيجية التي تتصف بالشمولية، التكامل، الاستمرارية، الوضوح، الدقة اللازمة، التوقيت المناسب، التكلفة المناسبة، و المرونة إلى الإدارة العليا حتى يمكنها من اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

7- دراسة : العياشي عيدوني بعنوان " دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف1-الجزائر-، 2013. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور نظام المعلومات في المساهمة في بناء و اتخاذ قرارات إستراتيجية محكمة تهتم بالأبعاد المتعلقة بالتنمية المستدامة في ظل التحديات التي تفرضها البيئة وتغيراتها المتسارعة.

وما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن عملية اتخاذ القرار ترتبط بتقييم و متابعة و التأكد من أن ما يتحقق فعليا يسير وفقا لما اريد له.

- هناك مستوى متوسط لنظم المعلومات في مؤسسة مناجم الحديد و الفوسفات الجزائرية وهذا لقلة اهتمام المؤسسة بنظم المعلومات و قلة خبرتها في هذا المجال.
- يوجد دور لنظام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي في المؤسسة المبحوثة.
- يساهم نظام المعلومات في المؤسسة..... في بلورت رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، و بالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة و مرونة.

8- دراسة : (سليمان، 2007) تحت عنوان، "مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع إستراتيجية الأعمال التنافسية و أثره على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود التوافق بين نظم المعلومات الإدارية و استراتيجيات الأعمال التنافسية، و أثر ذلك على الأداء المؤسسي لشركات المساهمة الصناعية العامة في الأردن، وقد أوردت هذه الدراسة أربع متغيرات أساسية لنظم المعلومات الإدارية تتمثل في كل من الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، و الموارد البشرية، أما متغيرات استراتيجيات الأعمال التنافسية فتتمثل في قيادة التكلفة و التمايز و التركيز، في حين تمثلت أبعاد المتغير التابع في إنتاجية العمل و المبيعات و الربحية، و استخدام الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، و المبيعات، و الربحية في الشركات محل الدراسة، و أن وضوح توجهات الإستراتيجية و الالتزام و الاتصال الفعال، و التعاون و تبادل المعرفة و الرؤيا المشتركة بين تنفيذي نظم المعلومات و تنفيذي الأعمال، يعتبر من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التوافق الاستراتيجي في عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة بكل متغيراتها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 50%، كما أن التوافق بين كل من نظم المعلومات و استراتيجيات الأعمال يؤدي إلى تحسين أداء الشركات عن طريق زيادة الإنتاجية بنسبة 50% و زيادة المبيعات بنسبة 56% و زيادة الربحية بنسبة 57%.

و انتهت الدراسة لجملة من التوصيات منها ضرورة الاهتمام أكثر بنظم المعلومات الإدارية، و العمل على تبني الاستراتيجيات الفعالة التي من شأنه تحسين أداء الشركات محل الدراسة.

9- دراسة : الشيخ ولد محمد، "استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الموريتانية للألبان Top Lait"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص بحوث العمليات و تسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، تلمسان، 2011.

تهدف الدراسة إلى تحديد العناصر الأساسية المكونة لنظم المعلومات وكيفية تدفق المعلومات في هذا النظام، وكذا إعطاء صورة واضحة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وتبرز أهميتها في لفت انتباه مديري المؤسسة إلى أهمية نظام المعلومات و أيضا تسليط الضوء على واقع نظم المعلومات و اتخاذ القرارات في المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تعميم العلاقات الإنسانية و وجود علاقة قوية بين التنظيم المهيكل و هدف الحصول على المعلومة الاقتصادية ذات القيمة و المصادقية، و أيضا خلصت الدراسة إلى ن المؤسسة بحاجة لتطوير نظام معلومتها بصفة أكثر توسع و الاستفادة منها.

10- دراسة : صالح احمد علي الشهري، " تفعيل نظم المعلومات في الإستراتيجية الصحية للمملكة العربية السعودية لتعزيز الأمن الإنساني دراسة تطبيقية على عينة من مستشفيات مدينة الرياض"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإستراتيجية، 2013.

تهدف الدراسة للوقوف على واقع استخدام نظم المعلومات في الصحة لمستشفيات مدينة الرياض، و التعرف على اثر استخدام نظم المعلومات الصحية على تعزيز الأمن الصحي، و استقرار مواطن الضعف في نظم المعلومات في الإستراتيجية الصحية، و تتمثل نتائج الدراسة في أن الواقع الفعلي لاستخدام نظم المعلومات الصحية لم يكن بصورة فعالة خاصة في خدمات تبادل الملفات الكترونيا، وان السجل الالكتروني يسهل التنسيق بين الأقسام الداخلية و قسم السجلات الطبية الكترونيا و يقوم بربط المعلومات مع بعضها.

11- دراسة : فيروز شين بعنوان " محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004.

تناولت الباحثة في البداية المفاهيم الأساسية لإستراتيجية المؤسسة، و مراحل تطورها، ثم انتقلت إلى الخيارات الإستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة، وبعدها قامت بتقديم مراحل عملية تصميم الإستراتيجية، و عملية تنفيذها و الرقابة عليها، و في الأخير قامت بمحاولة تصميم إستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

12- دراسة : خالد محمد علي الزبيد، 2014 تحت عنوان " اثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأوليات التنافسية" دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، حيث من بين أهداف هذه الدراسة هو قياس و تحليل اثر نظم المعلومات الإستراتيجية بأبعادها( القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية ، القيمة المحدثه للمعلومات الإستراتيجية ، الأداء الفردي للموظف ، الأداء التنظيمي ، استخدام النظام) في تحقيق الأولويات التنافسية وهي ( التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) بالبنوك التجارية الأردنية البالغ عددها 12 بنكا، و توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها : القيمة المحدثه للمعلومات الإستراتيجية تأتي بالمرتبة الاولى لتحقيق الأولويات التنافسية التي كانت بمستوى متوسط حيث جاءت أولوية التكلفة بالمرتبة الاولى أي أن البنوك التجارية الأردنية تسعى بشكل مستمر إلى محاولة خفض تكاليفها الإجمالية من خلال تفعيل القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية.

13- دراسة : ( إبراهيم محمد محمود حتاملة، مهزان بن عبد المطلب، 2014)، تحت عنوان " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات"، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات من خلال مراحل دورة الأزمة و مسببات حدوثها عن طريق تحديد المولدات البيئية المولدة للازمات، حيث توصل الباحثان إلى أن نظم المعلومات الإستراتيجية يمكن أن تحد من حدوث نفس الأزمات بعد الخروج بنتائج و توصيات تمنع من تكرارها، إلا أنها لا تمنع من حدوث أزمات أخرى.

14- (دراسة خالد يوسف الزعبي، زينب حسين الزبيدي، 2012) بعنوان " اثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية و التعرف على اتجاهات الباحثين نظم المعلومات الإدارية بمختلف أبعادها و هي( الأجهزة و المعدات، قواعد البيانات، البرمجيات، الاتصالات) و مختلف فقرات أبعاد إدارة المعرفة و المتحسدة في عملياتها و هي( تخزين المعرفة، تطبيقها، اكتسابها، توزيعها، تحديدها، وأخيرا توليدها)، قد توصل الباحثان إلى عدد من التوصيات تمثلت في توجيه الرادارات في الوزارات إلى أهمية تطوير نظم المعلومات الإدارية لما لها من أهمية في تعزيز تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وخصوصا البرمجيات و الموارد البشرية و الاتصالات.

### تمهيد

حتى تضمن المؤسسات وصول معلومات دقيقة و صحيحة إلى كل من يحتاجها داخل المنظمة و بالشكل و الوقت المناسبين، كان لازما عليها في ظل المنافسة الاعتماد على نظم المعلومات، خاصة مع ظهور وتطور الشبكات العالمية، فقد أصبح معروفا أن التطورات الهائلة و المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات جعلت نظم المعلومات و سائل فعالة في مجال توسيع انتشار المعلومات، و تسهيل الوصول إليها لأكثر عدد من المستخدمين، و كذلك تجميع المعلومات و البيانات المبعثرة و معالجتها و تحليلها، تخزينها و استرجاعها بشكل سريع لمتخذي القرارات على مختلف المستويات الإدارية.

هذا ما أجبر على المؤسسات إقامة نظام يوفر لها السيطرة على هذه البيانات، و معالجتها لتحويلها إلى معلومات، وكل هذا من أجل تنفيذ إستراتيجياتها بشكل فعال.

وعلى هذا الأساس حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى

المبحث الأول: مدخل إلى نظام المعلومات.

المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة.

المبحث الثالث: إستراتيجية نظام المعلومات.

### المبحث الأول: مدخل الى نظام المعلومات

خصصنا هذا المبحث لأنظمة المعلومات بما لها دور فعال في المؤسسات، إذ أنه أمر ضروري يجب استغلاله بأحدث وأنجع الطرق، وذلك من خلال الاعتماد على أحسن المصادر.

### المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات

أولاً: مفهوم نظام المعلومات (النظام، معلومة، نظام المعلومات).

● مفهوم النظام: على الرغم من أن النظم قد وجدت قبل وجود الإنسان إلا أن استخدام هذا المفهوم في مجالات العلم لم يكن إلا منذ 1939م فأصبح يلعب مفهوم النظام دوراً هاماً في العلم الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء والمختصين بصفة عامة وانعكس أثره بين علماء إدارة بصفة خاصة. حيث يعتبر أسلوب النظم أداة أساسية لتغلب على بعض المشاكل والصعاب التي تواجههم. "النظام هو مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة المتبادلة لأداء وظيفة معينة".<sup>1</sup>

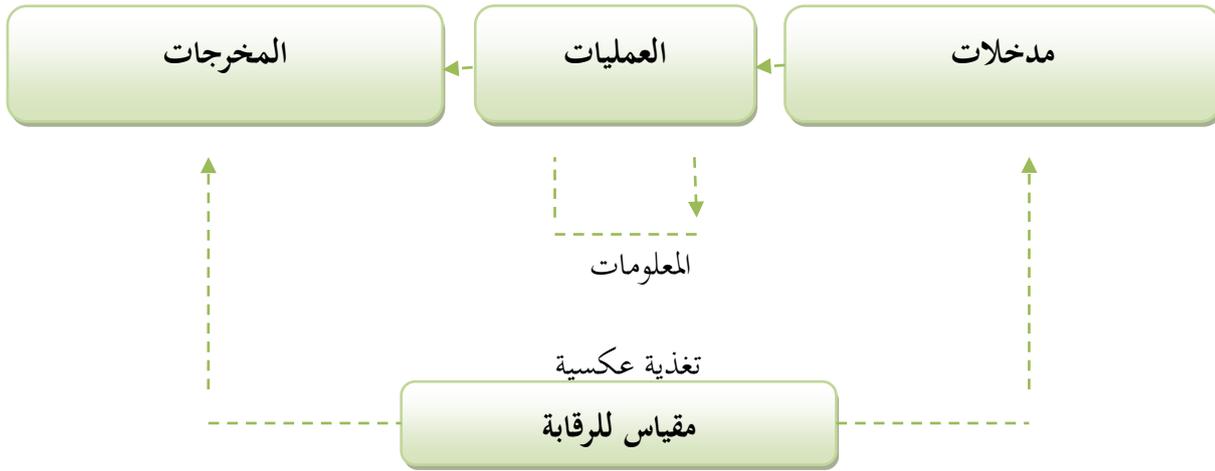
ويعرف أيضاً بأنه "مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة".<sup>2</sup>

نستخلص من التعريفات أن النظام يضمن عدد من العناصر والتي يكمن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام ذاته وتتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف يسعى النظام لتحقيقها في ظل معطيات بيئة معينة.

1 / محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات (مفاهيم، التحليل، التصميم)، الدار الجامعية أو المطابع الوليد، القاهرة، 1992، ص11.

2 / إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص17.

الشكل (1.1) عناصر النظام الكامل



المصدر صونيا البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 77.

- مفهوم المعلومة: المعلومات هي عبارة عن بيانات تم تشغيلها لتصبح ذات دلالة وقيمة معينة لدى فرد معين.<sup>1</sup>
- المعلومات هي المعرفة التي تنتج عن عمليات معالجة البيانات وتساعد متخذي القرارات في أي منظمة على اتخاذ القرارات اللازمة للفهم من خلال الاعتماد على طريقة التخمين أو الحكم الحدسي.<sup>2</sup>
- مفهوم نظام المعلومات: انطلاقاً من ظاهرة المعلومات التي يتسم لها العصر الحديث والحاجة الملحة للحصول على المعلومات سواء للفرد أو المؤسسة وفي إطار مدخل النظام المستخدم في إدارة المنشآت المعاصرة، ارتبطت هذه النظم بالمعلومات وكونت ما اتفق عليه حديثاً بنظام المعلومات تعددت واختلقت تعاريف نظام المعلومات نذكر منها مايلي:

1 / معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 12.

2 / علاء عبد الرزاق سالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 8.

نظم المعلومات هي عبارة عن مجموعة من العناصر (وسائل، برمجيات أو أفراد) تسمح بحيازة، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات.

ويمكن تعريفه أيضا بأنه مجموعة من الإجراءات والوثائق التي تعطي المعلومات المفيدة وتساعد في وظائف التسيير، ومن جهة ثانية الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة، تخزين وتحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد والصحيح.<sup>1</sup>

من خلال التعريف الأول نلاحظ أن نظام المعلومات عبارة عن كل الأشخاص الذين يستقبلون، يستعملون ويرسلون المعلومات من خلال مختلف الآلات الكاتبة والناسخة والحاسبة.

يمكن تعريف نظام المعلومات Information systems

من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الاجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة.<sup>2</sup>

**ثانيا: مراحل تطور نظام المعلومات**

يمكن تلخيص هذا التطور لنظام المعلومات من خلال مايلي:<sup>3</sup>

1- مرحلة تشغيل البيانات: من الخمسينيات إلى الستينات

نظم تشغيل البيانات إلكترونيا: تقوم بتشغيل المعاملات وحفظ السجلات والتطبيقات المحاسبية.

2- مرحلة التقارير الادارية: من الستينات الى السبعينات

نظم المعلومات الادارية: توفر تقارير ادارية ذات طبيعة محددة مسبقا لتدعيم اتخاذ القرارات.

3- مرحلة تدعيم القرارات من السبعينات إلى الثمانينات

1 / كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستر، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 200، 1999، ص74.

2 / سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص14.

3 / منال الكردي، جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية والتطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص290.

نظم دعم القرارات: توفر تدعيم تفاعلي محدد الغرض لخدمة عملية اتخاذ القرارات.

4- مرحلة النظم الاستراتيجية ونظم المستخدم النهائي: من الثمانينات إلى التسعينات

نظم المستخدم النهائي: وهي توفر تدعيم مباشر لعمل المستخدم النهائي وتميز باعتماد المستخدم على نفسه في توفير احتياجاته المعلوماتية.

نظم دعم الإدارة العليا: وهي توفر المعلومات الهامة للإدارة العليا.

النظم الخبيرة: وهي توفر نصيحة الخبراء للمستخدم النهائي.

نظم المعلومات الإستراتيجية: تساند في تقديم سلع وخدمات لتحقيق ميزات تنافسية.

5- مرحلة الأعمال والتجارة الالكترونية: التسعينات وحتى الآن

نظم الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية: وتستند إلى الإنترنت والأنترنيت والاكسرنات وغيرها من الشبكات.

### ثالثا: المداخر المعاصرة لدراسة نظام المعلومات

من أجل دراسة صحيحة ودقيقة لهذه النظم لابد من التعرف على العلوم التي تستمد منها هذه النظم المعرفة، فكل تطور أو تغير في مجال هذه العلوم يؤدي بالضرورة إلى تطور وتحسين في الأداء في مجال نظام المعلومات فلا يخفى علينا مثلا التطور السريع في أجهزة الحواسب الآلية مما أدى إلى الرقي بهذا النظام باعتبار هذه الحواسب من أهم العناصر المادية التي تعتمد عليها نظم المعلومات ويمكن تقسيم هذه المجالات والمداخر إلى ما يلي:<sup>1</sup>

➤ **المدخل الفني:** يرتكز هذا المدخل على استخدام الأساليب الرياضية والنماذج والتكنولوجيا

والإمكانيات المادية لهذا النظام من الناحية الفنية.

➤ **المدخل السلوكي:** يرتكز على الجانب السلوكي المتعلق بالمشاكل التي لم نستطع معالجتها بالاعتماد

على المدخل الفني، كما ركز هذا المدخل على دراسة التغيرات التي يمكن إجراؤها على اتجاهات الأفراد

والسياسات الإدارية والتنظيمية.

1 / ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

➤ المدخل الاجتماعي الفني: للكشف عن حقيقة نظام المعلومات لا يمكننا الاعتماد على مدخل منفرد فقط فمعظم مشاكل هذه النظم لا تكون فنية بالكامل أو سلوكية. لذلك أصبح من الضرورة الاعتماد على منظور متعدد المداخل، فالمدخل الاجتماعي الفني الذي يؤكد على وجوب استخدام تكنولوجيا ملائمة مع احتياجات المنظمة والأفراد من ناحية كما أنه ينبغي على هؤلاء الأفراد استيعاب التطورات التكنولوجية من خلال عمليات التدريب والتعليم للوصول إلى نقطة مشتركة تعظم عندها فعالية وكفاءة الأداء للنظام كله.

وهذا ما يمكن أن يوضحه الشكل التالي الذي يبين وفقا لهذا المدخل، أن النظام يعظم أداؤه عندما تتم موائمة بين تصميم التنظيم وتصميم التكنولوجيا للوصول إلى تصميم متكامل.

الشكل (2.1) المدخل الفني الاجتماعي لنظام المعلومات

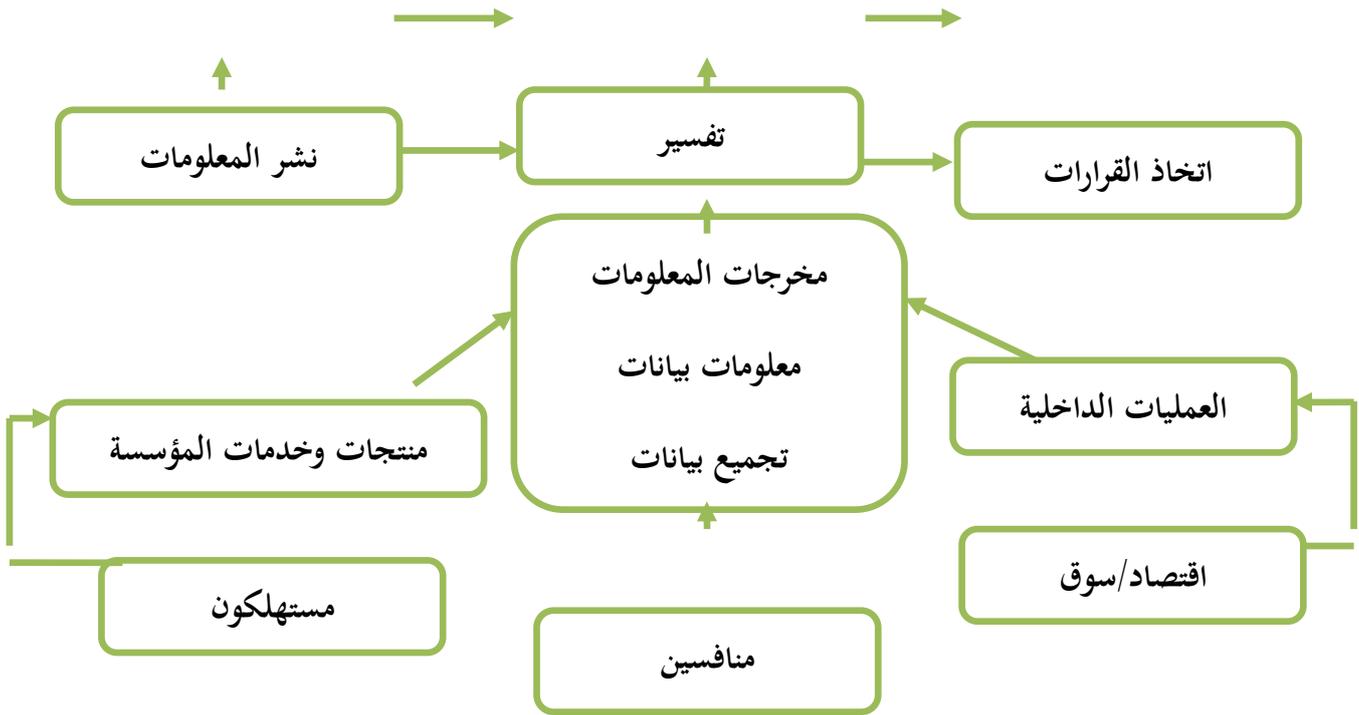


المصدر سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 37.

ومما سبق يمكن وضع نموذج لنظام المعلومات يحدد كل الجوانب التي تؤثر وتتأثر به.

الشكل (3.1) نموذج نظام المعلومات





المصدر علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظام المعلومات الادارية، مركز التنمية الادارية، مصر، 1994.

#### رابعاً: الأهمية الاستراتيجية لنظام المعلومات

تسعى منظمات الأعمال من وراء بناء نظام المعلومات إلى الحصول على الدعم والمساندة اللازمين لتحقيق أهدافها، وتعد هذه النظم ذات أهمية استراتيجية كونها تعد آلية دعم ومساندة لعوامل النجاح الحرجة، التي تؤدي إلى استمرار ونجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التغير.

إن الأهمية الاستراتيجية لنظم المعلومات تشبع من خلال الأدوار التي يمكن أن تؤديها تلك النظم في حياة المنظمات، فهناك أدوار تقليدية تؤديها واضحة لجميع الأفراد داخل وخارج المنظمة، إلا أنه وبعد تطور منظمات الأعمال وحصول الثروة التكنولوجية، أصبح لدى نظام المعلومات أدواراً أخرى تؤديها ذات صبغة استراتيجية ومما

جعلها تكتسب تلك الصفة هو مدى أهميتها وتأثيرها الفعال في وظائف منظمات الأعمال،<sup>1</sup> فبعد أن كانت نظام المعلومات تقوم بجمع وتصنيف وتحليل وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات، وتقديم المعلومات من خلال التقارير والملخصات إلى مراكز صنع القرار، أصبحت مع ذلك تقوم بتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية في المنظمة من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية في المنظمة: تعمل نظم المعلومات على المساعدة في جعل الرؤية الاستراتيجية واضحة وشاملة وبسيطة، وتحقيق أعلقدر ممكن من المشاركة في عملية صياغة تلك الرؤية.
- 2- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة: ويتم ذلك من خلال تحديد أنواع أنشطة الأعمال الأساسية، وتقديم المعلومات عن الأسواق التي تشهد فيها المنظمة، فضلا عن تحليل الميزات التنافسية الاستراتيجية.
- 3- صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: ويتم ذلك من خلال مساعدة المنظمات في مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية مع الفرص والتحديات في البيئة الخارجية سواء الحالية منها أو المتوقعة مستقبلا، وهذا ما يعرف بعملية التحليل الاستراتيجي، وتقارن نتائج هذا التحليل مع الإمكانيات والموارد الجوهرية لتلك المنظمة.
- 4- دعم عملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية: تقوم نظم المعلومات بتقديم المعلومات ذات القيمة والجودة الشاملة التي تساعد المنظمة في القيام بالمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية واختيار الأعمال الإستراتيجية التي تلائم إمكانيات المنظمة ووضعها التنافسي في الأسواق الداخلة فيها.
- 5- الاندماج البنوي: يتم الاندماج مع الأنشطة والأعمال الجوهرية للرقابة والتقييم الاستراتيجي والذي يكون موجها نحو معايير الأداء الكلي للمنظمة مقارنة مع أداء منظمات الأعمال المنافسة والعاملة في نفس القطاع.
- 6- تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية: ويتم ذلك من خلال تقديم المعلومات بالخصائص الجيدة عن قوى المنافسة الخمسة التي حددها بورتر المتمثلة في:

1 / محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 278.

2 / نفس المرجع، ص 279.

- شدة المنافسة في الصناعة.
- قوة المساواة للمشتريين.
- قوة المساواة للموردين.
- تهديدات المنافسين الجدد.
- تهديدات المنتجات البديلة.

كل المعلومات المقدمة من نظام المعلومات حول قوى المنافسة تحدد الصورة التي تتكون عليها الصناعة.

7- تحقيق التعاضد: وهو الأثر الناتج عن مجموعة من الارتباطات الجديدة بين الأنشطة أو مجالات الأعمال داخل المنظمة، أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة والتي تعمل في نفس السوق المستهدف، إن تطبيق مفهوم التعاضد في مجال أنشطة الأعمال بصورة عامة يعني دائما أن المنظمة ككل متكامل من نظم وظيفية فرعية من بينها نظم المعلومات المحوسبة.

### المطلب الثاني: بنية وخصائص نظام المعلومات

#### أولاً: مكونات نظام المعلومات

يتكون النظام من ثلاثة عناصر أساسية: مدخلات، مخرجات، وعمليات تشغيلية أو التحليل الذي يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات طبقاً لقواعد معينة.

وتتمثل مكونات نظام في العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. المدخلات Input: هي عبارة عن المفردات والمعطيات التي تصف الأحداث والموجودات التي تدخل في النظام.

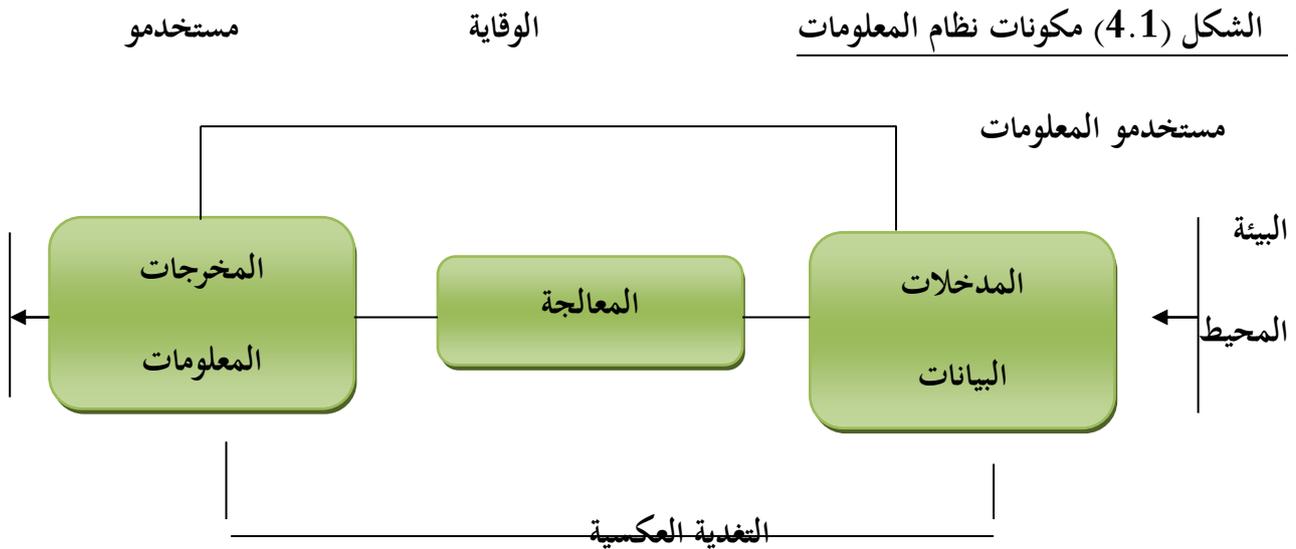
2. المخرجات Out put: وهي تمثل النتائج التي يعمل النظام للوصول إليها، وهي عبارة عن المعلومات التي تفيد مستخدم النظام.

3. المعالجة Processing: وهي عبارة عن الجانب الفني من النظام والتي تتمثل في مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية التي تجرى على المدخلات بغرض الوصول إلى المخرجات.

4. الرقابة: هي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى التحقيق والتأكد من أن النتائج التي تم الوصول إليها تتماشى مع الأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً.

5. التغذية العكسية Feed back: وتهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام، وتعمل على تقويم نتائج عمل النظام وتصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيوب في أهداف النظام، ويمكن إظهار مكونات نظام المعلومات وعلاقتها ببعضها البعض من خلال الشكل التالي:

1 / عبد الرزاق محمد القاسم، نظم المعلومات الحاسوبية الحاسوبية، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص19، 18.



المصدر عبد الرزاق محمد القاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 19.

من خلال الشكل تظهر لنا مكونات نظام المعلومات والعلاقة بينهما، حيث يتم استقبال المعطيات عن البيئة المحيطة (داخلية، وخارجية) في شكل مدخلات ثم تخضع للمعالجة بمختلف الوسائل المتاحة لتخرج في شكل معلومات والتي يقوم باستغلالها مجموعة من الأطراف داخلية وخارجية، وتخضع هذه العناصر للرقابة في كل مرحلة من المراحل ويمكن أن تشغل المخرجات مرة أخرى على شكل مدخلات.

#### ثانياً: خصائص نظام المعلومات

إن أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام المعلومات الحديث والتي تكون بمثابة معايير تساعدنا في الحكم على مدى كفاءة وفعالية نظام معلومات معين نوجزها فيما يلي:

- الوجهة النفعية من النظام: تتمثل في الهدف أو الأهداف التي صمم من أجلها النظام، فمثلاً قد يصمم نظام المعلومات لخدمة البحث والتطوير في ميدان علمي محدد وفي إطار مؤسسة معينة، ويمكن أن يوفر

نظام المعلومات بيانات ومعلومات مرتبطة بميادين البحث والتطوير التي من الممكن أن تساعد المستخدمين في تلبية حاجياتهم من المعلومات خدمة للإطارات الادارية في مجال الرقابة والاشراف والتنفيذ.<sup>1</sup>

- التكامل: أو ما يسمى بالترابط يعتبر خاصية أساسية وجوهريّة لأي نظام معلومات فعن طريق التكامل يمكن ربط أنظمة المعلومات التطبيقية الوظيفية معا لإنتاج معلومات يمكن تقبلها وتفهمها بأسلوب حسن للمؤسسة، فمثلا نظام المعلومات الوثائقي يجب أن تتكامل كل عناصره معا، ومنها:
  - أوعية المعلومات مثل الكتب والمطبوعات والتقارير والمواصفات الفنية والمعايير.
  - العمليات أو أنشطة مثل التنظيم والتحليل الفني.<sup>2</sup>
- مسار البيانات المشتركة: إن مفهوم مسار البيانات المشتركة يساعد في بناء واستخدام ملفات البيانات الرئيسية، والتي تتبع منها التقارير والمخرجات المصممة للاجابة على احتياجات المستخدمين، فهذه البيانات تجمع وتسجل مرة واحدة وكذلك يجب أن تتبع مسارات مشتركة حتى تتمكن من تجنب التكرار والحشو في التوزيع والتخزين، وتساعدنا هذه الخاصية في:
  - تحليل النظام إلى عناصره الأساسية.
  - الحد من تكرار البيانات في الأنشطة المتشابهة.
  - تبسيط الاجراءات والعمليات.
  - تطوير المسارات المشتركة لتدفق العمليات.
- التخطيط: بمجرد التفكير في إنشاء أو تطوير نظام معلومات داخل المؤسسة يجب البدء في التخطيط له، وذلك لكون هذه الخاصية من السمات الأساسية لنظم المعلومات ومن مقومات نجاحها، وتخطيط نظام المعلومات يجب أن يبنى على استخدام مدخل النماذج الذي يسمح بتقديم أقل درجة من التفاعلات بين مجموعة النماذج المستخدمة، كما تشمل دور تخطيط وتطوير نظام المعلومات على عدة مراحل منها:
  - تحديد الحاجة من النظام.
  - دراسة جدواه الاقتصادية والفنية.
  - التعرف على متطلباته.<sup>1</sup>

1 / محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في النظم المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، 1989، ص، ص، 171، 176.

2 / خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار زوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 67.

### ثالثاً: موارد نظام المعلومات

لقد اختلف الآراء حول طريقة ترتيب موارد النظام وتقسيمها حيث يلخصها هيثم حمود الشلبي، ومجموعة من الباحثين في ثلاثة موارد أساسية وهي: الأفراد، والأجهزة، والبرمجيات:<sup>2</sup>

✓ موارد الأفراد: تشمل هذه الموارد المستخدمين والمختصين في نظم المعلومات

1. المستفيدون أو المستخدمون: وهم الأفراد الذين يستعملون نظام المعلومات أو يستفيدون من المعلومات التي ينتجها هذا النظام.

2. المختصون في نظام المعلومات: وهم المسؤولون عن تطوير وتشغيل نظم المعلومات بما فيهم محلي النظم وخبراء البرمجيات ومشغلي الحاسوب وغيرهم من الأفراد ذوي الوظائف الإدارية والفنية والكتابية العاملين في نظم المعلومات.

✓ موارد الأجهزة: وهي كل الأجهزة المستخدمة في معالجة البيانات، ومن أهمها نذكر:

أجهزة الحاسوب وملحقاته (أجهزة الإدخال، الإخراج والتخزين)، وكذا شبكات الاتصال عن بعد.

1 / محمد محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص، 180، 179.

2 / هيثم حمود الشلبي، مروان النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص 224.

✓ موارد البرمجيات: وهي كل البرامج المستخدمة في معالجة كافة البيانات، ومن أهم هذه الموارد: نظم التشغيل والبرامج التطبيقية والإجراءات.

إضافة إلى موارد أخرى نجتمعها ضمن موارد نظام المعلومات:

✓ موارد البيانات: تعتبر البيانات موردا هاما ينبغي إدارته بفاعلية لصالح جميع المستخدمين بين النهائيين في المنطقة.

✓ موارد الشبكات: أصبحت شبكات الاتصال مثل الإنترنت والأنترانات والإكسترنات ضرورية لقيام المنظمة بالتجارة والأعمال الالكترونية في جميع أنواع المنظمات ونظام المعلومات.

في حين ذهب كثير من المختصين إلى اعتبار شبكات الاتصال موردا مستقلا بذاته عن مورد الأجهزة بالنظر لمميزات وتعقيدات الشبكات لتكون بذلك موردا آخر لنظام المعلومات.

من خلال استعراضنا لنظام المعلومات، تعريفه، مراحل تطوره ومكوناته وصولا إلى خصائصه، يمكننا إدراك القيمة الإضافية التي يقدمها النظام للمؤسسة، حيث أن نظام المعلومات يعتبر بمثابة العصب الرئيسي والمحرك للمؤسسة وسرياتها الذي تسري فيه المعلومات، خاصة بعد بروز تكنولوجيا المعلومات والاكتشافات المعقدة في الحواسيب وأنظمة الاتصالات البعدية التي سمحت من تخفيض التكاليف المتعلقة بالتخزين والمعالجة، فضلا عن الريح في الوقت.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع وأهمية نظم المعلومات

أولا: أنواع نظم المعلومات:

يمكن تقسيم نظم المعلومات في المؤسسة بعدة طرق ونذكر أهمها:<sup>2</sup>

✚ التصنيف حسب المستوى التنظيمي:

1 / منال محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص27.  
2 / كامل السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 109.

من الاتجاهات المعروفة والمستخدمة بكثرة، إقامة هذه النظم بشكل موازي لخطوط التنظيم وبالتالي يوجد عدة أنظمة منها:

- نظم معلومات الأقسام.
- نظم معلومات المشروع: تخدم أقسام ووظائف مختلفة في مشروع أو منشأة معينة.
- نظم المعلومات بين الوحدات التنظيمية: تستخدمها أكثر من وحدة إدارية بالتداخل والإشراك.

### التصنيف حسب وظائف المنشأة الرئيسية:

هذه النظم تتبع وظائف المنشأة الرئيسية من إنتاج، تسويق، تحويل، محاسبة وإدارة الموارد البشرية.

### التصنيف حسب الدعم الذي يوفره النظام:

اتضح أهمية المعلومات لإنجاح نظام المعلومات بظهور الحاسب الآلي واتساع استخدامه، فقد تعددت الأهداف التي استخدمت الإدارة الحاسب الآلي لتحقيقها والتي يمكن حصرها كالآتي:

- نظم دعم عمليات المنشأة: ويتم هنا معالجة العمليات الإدارية بكفاءة والرقابة على العمليات الصناعية، وتسهيل اتصالات المكاتب.
- نظم دعم وظائف الإدارة: تدعم تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة أدوار الإدارة العامة واتخاذ القرارات الخاصة.
- نظم دعم اتخاذ القرارات: وفقا لهذا النظام يتم تقسيم اتخاذ القرارات إلى ثلاثة مراحل وهي: التحري وهي جمع البيانات، التصميم والتي بموجبها يتم تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة، وفي مرحلة الاختيار يتم تحديد البدائل المطروحة لحل المشكلة، وقد أضاف آخرون مرحلة التطبيق والتي فيها يتم إصدار القرارات بوضع البديل المختار.
- خلق ودعم الميزة الإستراتيجية.

ثانيا: أهمية نظام المعلومات

لإبراز أهمية نظام المعلومات في المنظمة يجب أن نعالج النقطتين التاليتين:<sup>1</sup>

### ❖ تغيير طبيعة تكنولوجيا المعلومات:

أدى التطور في تكنولوجيا المعلومات في الخمسينات إلى أحداث تغيرات فنية كبيرة على نمط أداء المنظمات باختلاف أنواعها، وبعد ظهور الحاسوب ونظرا لحجمه الكبير وكلفته الباهظة لم يكن بوسع أغلب المنظمات اقتناؤه لذا فقط اقتصر استعماله على عمليتي الرقابة والسلوك الإداري.

ومع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات وانخفاض تكلفتها أدى إلى تسهيل عمليتي استخدام وتوفير هذا النوع من التكنولوجيا في جميع أقسام المنظمة الشيء الذي أدى إلى أن يصبح نظام المعلومات هو جوهر أنشطة المنظمة.

### ❖ الحاجة إلى بناء هيكل نظام المعلومات:

إن الطلب على المعلومات والأساليب الفنية اللازمة لتشغيل هذه المعلومات تعتبر من الموارد الاستراتيجية للمنظمة، لذلك أصبح أداؤها يعتمد أساسا على ما يقدمه نظام المعلومات ويجب على المدير تحديد الهيكل الذي تأخذه تكنولوجيا المعلومات المكونة من تشغيل البيانات والبرامج وشبكات الإتصال ودمجها في نظام متكامل.

كما يجب على الإدارة أن تحدد كيفية تخصيص الموارد للنواحي الآلية والبرامج والاتصالات وذلك يستدعي إلمام المدير بثقافته العامة للحاسوب والمشاركة في تقديم أداء نظام المعلومات داخل المنظمة.

### ثالثا: أهداف نظام المعلومات

تتمثل أهداف نظام المعلومات فيما يلي:<sup>1</sup>

1 / صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص33.

➤ الرقابة والمتابعة: من مهام نظام المعلومات جمع البيانات لجميع النشاطات داخل المؤسسة مما يستوجب متابعة كتفاصيل الأنشطة داخل المؤسسة، وهنا تظهر أهمية الرقابة المستمرة على جميع مدخلات ومخرجات نظام المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات والنقائص ومحاولة معالجتها لتحقيق كفاءة أكثر في عملية اتخاذ القرار وتكمن الرقابة أصلا في مقارنة حجم وطبيعة المعلومات المراد الوصول إليها مع المعلومات المحصل عليها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ التنسيق والاتصال: من خصائص نظام المعلومات تكامل وتنسيق الجهود بين الأنظمة الفرعية المختلفة، حيث يعتبر التنسيق من أهم وظائف نظام المعلومات، كما أنه يعمل على الربط بين جميع مستويات المؤسسة سواء كان الاتصال عموديا أو أفقيا، كما يجب أن يكون كذلك الاتصال منسق بين مختلف الوظائف مثلا: تحتاج وظيفة الإنتاج للقيام بنشاطها على أكمل وجه بالاتصال والتنسيق مع كل من وظيفة التسويق والتمويل والمالية وذلك للحصول على المعلومات حول الطلب في السوق وتكلفة وتوفير الموارد الأولية ومستوى الأسعار ومدى قدرة المؤسسة على التمويل.

➤ المساعدة على اتخاذ القرار: تعتبر عملية صنع القرارات الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة الحديثة وتختلف عملية اتخاذ القرار على حسب المستويات الموجودة في المؤسسة فيظهر دور نظام المعلومات حاليا في عملية اتخاذ القرار في المستويات التالية:

- المستوى التعليمي: والتي تكون فيه القرارات غير معقدة وغالبا ما تكون قرارات روتينية.
- المستوى التكتيكي: حيث تكون فيه القرارات رقابية وتنظيمية.
- المستوى الاستراتيجي: وفيه تكون القرارات تخطيطية تساهم في وضع استراتيجيات طويلة المدى وهي غالبا في غاية الأهمية وذلك لضخامة مصاريف الميزانية المالية لهذه الخطط الإستراتيجية.

إذن مما سبق نستخلص أن نظام المعلومات يهدف بشكل عام إلى توفير المعلومات الضرورية لمستويات الإدارة على حالتها الحاضرة، الماضية، والمستقبلية، ومن ثم التنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات، حفظها، تحليلها وتحديد الضوابط وتوعيتها ( السرعة، الدقة) وتقييم فعاليتها ووضعها بطريقة تساعد في الإجابة على أسئلة المسيرين وتنفيذ مهام المؤسسة.

رابعا: أهم تحديات أنظمة المعلومات.

إن أنظمة المعلومات تؤثر على أهداف المؤسسة والعلاقات مع المستهلكين والموردين، والعمليات الداخلية وأحدثت بها تغييرات متلاحقة، ونورد في هذا الصدد عدة تحديات قد يواجهها المسير في المؤسسة:<sup>1</sup>

❖ التحديات الإستراتيجية: كيف يمكن للمؤسسة أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات وتصميم التنظيم التنافسي الفعال، حيث أن التغييرات الفنية تتسارع وتنمو بمعدل متزايد عن قدرة المؤسسة على تطبيق واستخدام التكنولوجيا، ولكي تظل المؤسسات متنافسة فهي تحتاج إلى إعادة تصميم التنظيم حتى تتمكن من استخدام التكنولوجيا وتنسق بين الأنشطة المختلفة لتقديم المنتجات والعمليات الإنتاجية والتسليم والصيانة للمنتجات والخدمات والقضاء على الإسراف وعدم الكفاءة من الأنشطة.

❖ التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة: كيف يمكن للمنظمة أن تفهم احتياجاتها للتكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالكيانات العملاقة وتتجه نحو العالمية. إن النمو المتزايد في التجارة العالمية وظهور الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن أن يدعم عملية الإنتاج وبيع السلع والخدمات في عدة بلدان مختلفة.

❖ تحدي بناء هيكل للمعلومات: كيف يمكن للمؤسسة أن تطور هيكل المعلومات الذي يدعم أهدافها بينما تقدم أنظمة المعلومات طرق جديدة لأداء الأنشطة، فقد تكون المنظمة ليست لديها فكرة واضحة عن أهداف المؤسسة، وكيف يمكن أن تدعم بأنظمة المعلومات بعض المؤسسات وبعض المؤسسات لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب نقص كفاءة أنظمة المعلومات.

❖ تحدي الاستثمار في أنظمة المعلومات: كيف يمكن للمنظمة أن تحدد قيمة نظام المعلومات، ولقد أدى تطوير أجهزة الكمبيوتر ذات القوة وغير مكلفة والتي تتطلب تكنولوجيا متطورة وأيضا نظم إدارية وتنظيمية تواكبها.

1 / صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 38،39.

## المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة

إن اعتماد الإستراتيجية من قبل المؤسسات الاقتصادية اليوم لم يعد خيار قابل للرفض أو القبول، إذا كانت تريد البقاء والاستمرار في عالم يسوده تسارع الأحداث الاقتصادية والتكنولوجيا والبيئة المتغيرة بصفة عامة.

### المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

#### أولاً: التطور التاريخي للإستراتيجية.

لقد استعملت كلمة إستراتيجية قديماً في الاستعداد والتهيؤ للحرب، بتحديد حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين. وهذه الكلمة لغويًا تعني فن الجنرال، وهي ذات مصدر يوناني Strategos وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك بعموميتها، فالأولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقييم هدفها النصر. في حين التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين. ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط بالجيش فقط أو الجيوش المتقابلة وميدان الحرب، بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الإرتباط بخطوط الامداد والتموين، وبخطوط الاتصال والمعلومات والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية.

في الواقع إن اللغة الفرنسية أعادت إدخال مفهوم الإستراتيجية في اللغة الحديثة، فكلمة إستراتيجية استعملت سابقاً في القرن 16 من أجل الإشارة إلى إدارة عسكرية في إقليم أو مقاطعة ما.

في عام 1721 قاموس Trevoux يعيد كلمة الإستراتيجية للإشارة إلى قيادة الكنائس والجماعات عند اليونانيين، فلم يكن مصطلح الإستراتيجية إلا مصطلحاً قديماً، لم تمسه أي تغيرات. فقاموس Trevoux يشرح كلمة Stratagème إلى أنها حيلة عسكرية تستخدم في الحروب من أجل مفاجأة أو خداع العدو.<sup>1</sup>

1 / ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية (الساحة المركزية- بن عكنون)، الجزائر، 2009، ص12.

وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الإستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية حيث احتل العمل الرائد ل Kenneth R-Andrews في كتابه: The coucept of corporate strategy مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### ثانيا: تعريف الإستراتيجية

هناك عدة تعاريف للإستراتيجية، تطرقنا إلى تلك التي توضح فهم وتطبيق وممارسة الإستراتيجية في الحياة العملية للمؤسسات كما يلي:

هي عبارة عن اتجاه ونطاق دولة ما أو مؤسسة ما على المدى البعيد، فوجود إستراتيجية واضحة لأية مؤسسة تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل إيجابي فعال ومؤثر، إن لم يكن بالشكل الأمثل، مما يمكنها من الوفاء باحتياجات كل الأطراف المتعاملة معها، والأفراد الذين يعملون فيها.<sup>2</sup>

كما عرفها "ألفرد دوبوشاندلر" بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد ثم وضع خطط عمل، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف والغايات لتحقيقها.<sup>3</sup>

تعني اختيار خصائص القرارات المسماة إستراتيجية لأنها ترمي إلى توجيه النشاطات، ولدى نفس الكاتبين نجد هياكل المؤسسة بشكل محدد وللمدى الطويل. وهذه العناصر في الواقع لا يوجد فيها جديد بالنسبة لما سبق للكتاب الآخرين، إذ نجد فيها كل العناصر، فلا فرق عند تعريف الإستراتيجية أنها تشمل مختلف نشاطات المؤسسة وتوجيهاتها وكذلك علاقتها مع المحيط. ويضيف P.jarmiou "أنه يمكن التمييز بين الإستراتيجية الداخلية والخارجية، الأولى تطبق على أساليب العلاقات الداخلية على التطبيقات، والثانية تحدد علاقات المؤسسة مع متعاملي محيطها.<sup>4</sup>

1 / قاسم شعبان، تقنية المعلومات في إدارة الشركات، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص197.

2 / نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص22.

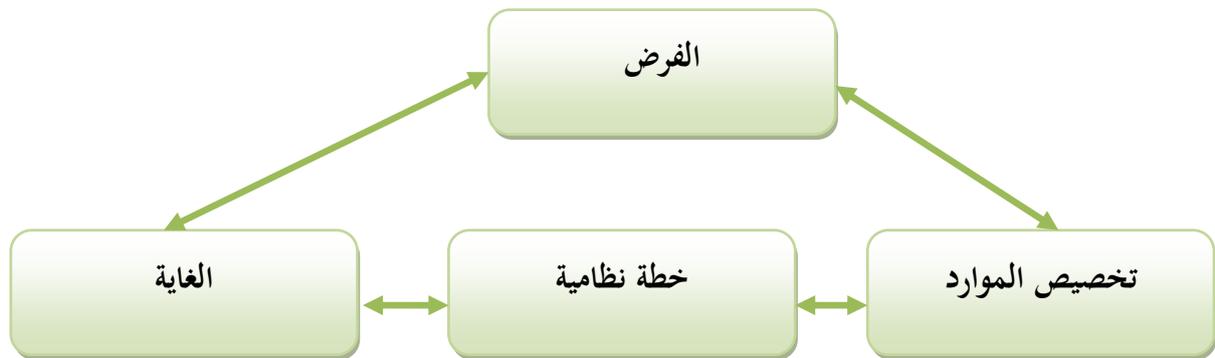
3 / قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، (دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية، نفظال)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص4.

4 / ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص16.

ويعرفها هنري منتزيرق بأنها القوة الوسطية بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.

فالإستراتيجية هي أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.<sup>1</sup>

الشكل (5.1) العناصر الأساسية المكونة للإستراتيجية:



المصدر لحجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص37.

ثالثا: أهمية الإستراتيجية

على المؤسسات اليوم إذا أرادت الاستمرار والنمو أن تتبع استراتيجية طويلة الأجل لمواكبة التغيرات الطارئة، والتأقلم مع التطور الحادث في العالم وهنا تتضح أهمية الإستراتيجية والتي نتطرق إليها من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تغطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل؛
- تحقيق أفضل مردودية للمؤسسة في فترة زمنية محدودة نسبيا؛
- التعرف على التغيرات الطارئة على البيئة مما يساعد المؤسسة على المرونة واتخاذ القرارات اللازمة لذلك؛
- تنظيم وتأطير القرارات المتعلقة باتجاهات المؤسسة نحو المنافسة؛
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرارات داخل المؤسسات من تحقيق الفعالية اللازمة لنجاح المهمة الملقاة على عاتقهم.

### رابعا: أهداف الإستراتيجية

أهداف الإستراتيجية هي مجموع الغايات المطلوب الوصول إليها على مدى معين ومحدد سلفا وترتبط ارتباطا وثيقا برسالة المؤسسة وتمثل هذه الأهداف في ما يلي:<sup>2</sup>

1) النمو: يعتبر هذا الهدف أهم ركن في الإستراتيجية فالنمو يعني تحقيق الفوز بزبائن جدد مما يؤدي بها إلى النمو والتوسع في الأسواق المحلية والدولية.

---

1 / يحيى فريك ، استراتيجيا التكامل العمودي في قطاع الصناعة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص44.

2 / دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء (دراسة حالة مؤسسة الإنجاز)، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، بسكرة، الجزائر، 2005، ص15.

- (2) مواكبة تغيرات المحيط: حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها وأهدافها من تخصيص مواردها بالنظر إلى فرص البيئة وتهديدها وفي مواجهتها لهذه البيئة المتقلبة يجب على المؤسسة التكيف المستمر واتخاذ قرارات مناسبة مع مراعاة نقط القوة والضعف من جهة وحدة المنافسة من جهة أخرى.
- (3) البحث عن التنافسية: من الواجب اتخاذ إستراتيجية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أفضل سعر لمنتجاتها ويكون هذا السعر منافس ويحقق الأرباح الموجودة من خلال التسيير العقلاني لمواردها ومهاراتها لأن التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق الربح، أي القدرة على الإستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق الربح المطلوب.

### المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجية

أولاً: أنواع الإستراتيجية

تختلف وتنوع الإستراتيجيات التامة أمام المؤسسة إلى درجة لا يمكن تخيلها، وفي هذا الفرع تطرقنا إلى ذكر بعض الإستراتيجيات كما يلي:

### ✓ إستراتيجية الريادة:

تصل المؤسسة لهذه الإستراتيجية عندما تحقق أكبر عائد مقارنة بمنافسيها في ذلك القطاع وذلك من خلال توسيع حصتها السوقية، توفير النقد الكافي لتمويل أنشطة المؤسسة، وخفض التكاليف بشكل مستمر.

### ✓ إستراتيجية الاستقرار:

حيث تسعى المؤسسة للمحافظة على مجموعة النشاطات الحالية لها، وذلك لأن النمو بالنسبة لها مكلف، وله آثار سلبية على ربحية المؤسسة، ويمكن أن يكون في مرحلة استقرار المؤسسة وكبر حجمها وبالتالي يطرقها بقوة على السوق فهي لا تحتاج للنمو وإنما البقاء على وضعيتها الحالية.<sup>1</sup>

### ✓ إستراتيجية التركيز:

قد تختار المؤسسة أسلوب النمو عن طريق تركيز كل مواردها في منتج أو خط منتجات أو سوق واحد، استطاعت المؤسسات التي ركزت جهودها على نمط منتجات واحد مثل: ماكدونالد في الوجبات السريعة، فأحرزت التقدم على منافسيها الذين وزعوا جهودهم في عدت اتجاهات.<sup>2</sup>

### ✓ إستراتيجية النمو:

تقوم المؤسسة بالتركيز على تنمية المبيعات أو الأرباح أو الحصة من السوق أو غير ذلك وتشمل ما يلي:<sup>3</sup>

■ **إستراتيجية التكامل العمودي:** وتهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات

أخرى في قناة توزيع معينة، ويأخذ أحد الشكلين الآتيين:<sup>1</sup>

1 / محمد عبد الغاني، حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الكتاب، مصر الجديدة، 2008/2007، ص 26، 25.

2 / توماس مالين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، الطبعة الثانية، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 40.

3 / نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 253.

- تكامل خلفي : شراء منظمات أو شركات أقرب إلى الموردين.
- تكامل أمامي : شراء شركات أقرب إلى العملاء.
- **إستراتيجية التكامل الأفقي:** وتهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات منافسة في نفس النشاط أو السوق.
- **إستراتيجية التنوع المترابط:** وتهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات من قطاعات أو نشاطات مختلفة ومتنوعة. ولكنها تعمل في قنوات توزيع أو أسواق مشابهة للمنظمة الأم.
- **إستراتيجية التنوع الغير المترابط:** وتهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء منظمات أو شركات يختلف نشاطها اختلافا كليا عن نشاط المؤسسة الأم.
- **إستراتيجية الإندماج:** تقوم المؤسسة بالاندماج مع منظمة أخرى ليكونا معا منظمة جديدة.
- **إستراتيجية المشاريع المشتركة:** تقوم المؤسسة بالعمل مع منظمة أخرى على تنفيذ مشروع ضخم تستطيع تنفيذه بمفردها.
- **إستراتيجية الإنكماش:** هذه الإستراتيجيات ليست تابعة لأنها تدل على الفشل والإهيار، أي أن هناك خطأ في الإستراتيجيات إلى ضغوط مكثفة لتحين الأداء.<sup>2</sup>

### ثانيا: خصائص الإستراتيجية:

مهما تعددت التعريفات فإنها كلها تشترك في خصائص تميز إستراتيجية المؤسسة، وسنقسمها إلى جزأين:

1. **خصائص الإستراتيجية الفعالة:** وهي مجموع الخصائص التي تجعل أداء المؤسسة فعالا مما يسمح

لها بتحقيق أهدافها المسطرة ويمكن إجمالها فيما يلي:<sup>3</sup>

✓ الأهداف طويلة الأجل: تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى رسم أهداف واضحة ومحددة من أجل الوصول إلى إستراتيجية سليمة وواضحة، بحيث توفر اتجاهها ثابتا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

1/ diever Arnaud , Economie D'entreprise (les types de strategie), France, 2001, p 7,8.

2 / توماس مالين، دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

3 / محمد العيد ختيم، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، ص 18.

✓ تحليل البيئة التنافسية: يرتبط نجاح المؤسسة بقدرتها على تحديد حاجات غالبية المستهلكين في المجتمع، الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق خاصة إذا كان إرضاء العميل وسعادته هدف أساسي من أهدافها.

✓ التقييم الموضوعي للموارد: يعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة مدى إدراكها لمواردها وإمكاناتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.

✓ التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات: لا يمكن أن تحقق أكثر الإستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الإلتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

2. خصائص أخرى: هناك بعض المميزات الجوهرية المتعارف والمتفق عليها من طرف الباحثين

والمفكرين، وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ الشمولية: هو السلوك الشامل الذي تختاره المؤسسة اتجاه محيطها على المدى الطويل، فالقرار الإستراتيجي يجمع بين عدة عوامل مالية، تجارية، تقنية، اجتماعية...

✓ الإلتزام: تكون المؤسسة ملزمة على وضع إستراتيجية واضحة لتطورها ونموها، فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها وغاياتها، والعمل على إيجاد درجة من التطابق بين تلك الرسالة والبيئة.

✓ المرونة والديناميكية: يتعامل القرار الإستراتيجي مع الزمن والبيئة كمتغيرات لا ثوابت ويجعله ما في قلب عملية اتخاذ القرار، فالإستراتيجية رد فعل على بيئتها، والقرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر مواءمة مع التغيرات، ففعالية الإستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها.

✓ الوضعية الملائمة: يمكن الحكم على الوضعية المرعبة للمؤسسة، إذا كانت من الثلاثة الأوائل الذين يذكرهم الزبون في السوق، فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع الزبائن التمييز بين المؤسسات.

1 / قوراية بلشير، مرجع سبق ذكره، ص 7.

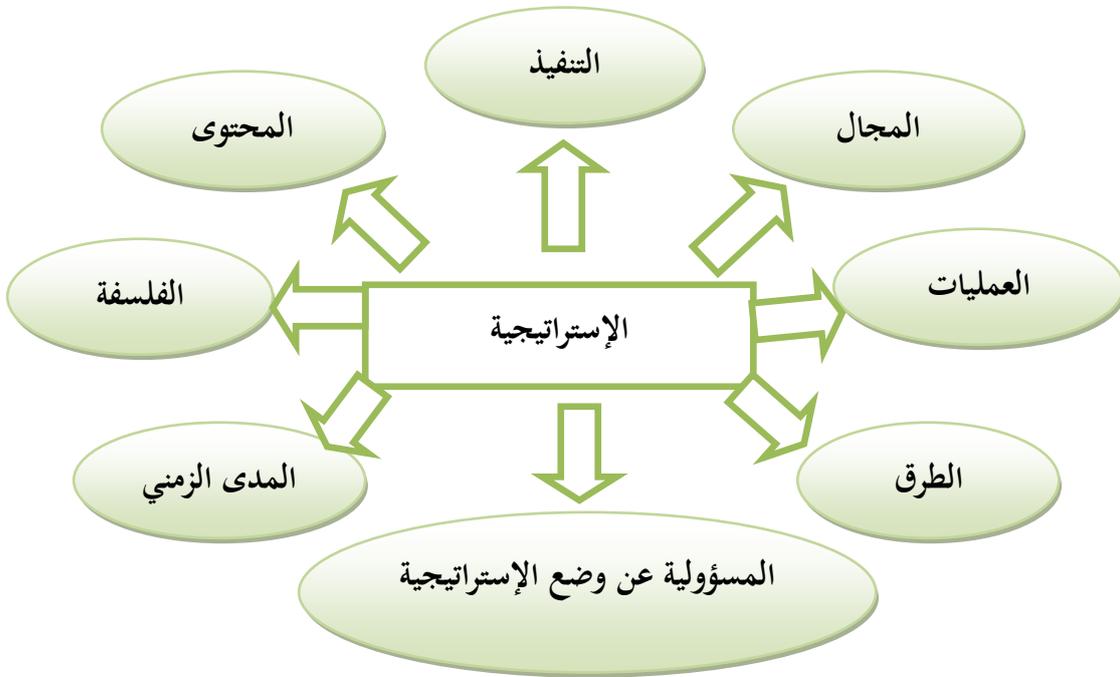
### ثالثا: أبعاد الإستراتيجية:

تمثل الأبعاد الإستراتيجية التي تشكل منها الإستراتيجية إطارا عاما وموحدا يتم وفقه اتخاذ القرارات المتناسبة والمتكاملة، حيث تتمثل هذه الأبعاد في:<sup>1</sup>

- المجال: يعني النشاط والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- العمليات: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
- الطرق: وهي الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي.
- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو جمع العاملين في المنظمة.
- المدى الزمني: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.
- الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
- المحتوى: إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية التنوع أو تركيز على حقل النشاط أم النمو بطرق متعددة أو مختارة.
- التنفيذ: هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الإستحواذ أو التطوير الداخلي أم الإثتين معا.

1 / نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الشكل (6.1) أبعاد الإستراتيجية:



المصدر نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص 25.

رابعاً: المنافع من اعتماد الإستراتيجية:

إن اعتماد المؤسسة للإستراتيجية في مسار عملها يدل على الكثير من المنافع التي يمكن كسبها من أبرزها:<sup>1</sup>

✓ تعد الإستراتيجية بمثابة مرشد ودليل على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة.

1 / ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار جهنية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 27، 28.

- ✓ جعل المدراء أكثر إدراكا للتغيرات المحتملة والحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا أو المحتمل حصولها وما يقابلها أيضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص.
- ✓ المساعدة في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وبما يتوافق أيضا مع مصلحة المستهلكين.
- ✓ تعد الإستراتيجية بذات الوقت أداة رقابية على مجال الأعمال المخطط لها في المؤسسة، وبالتالي فإن أي انحراف عنها يؤثر ذلك الخلل الحاصل في حينه وقبل اتساعه.

### المطلب الثالث: المسار الإستراتيجي

#### أولاً: مستويات الإستراتيجية

مستويات الإستراتيجية المتفق عليها من طرف أغلب الباحثين في ثلاث مستويات والتي تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعتها وتمثل في مايلي:

الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:

تتم إستراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صيانة الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوات المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها وتعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تخصص فيه المؤسسة وسياسات وظوابط تدفق الموارد المالية، والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصالح والأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وعادة ما تأخذ إستراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث: الاستقرار، النمو، الإنكماش.<sup>1</sup>

الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

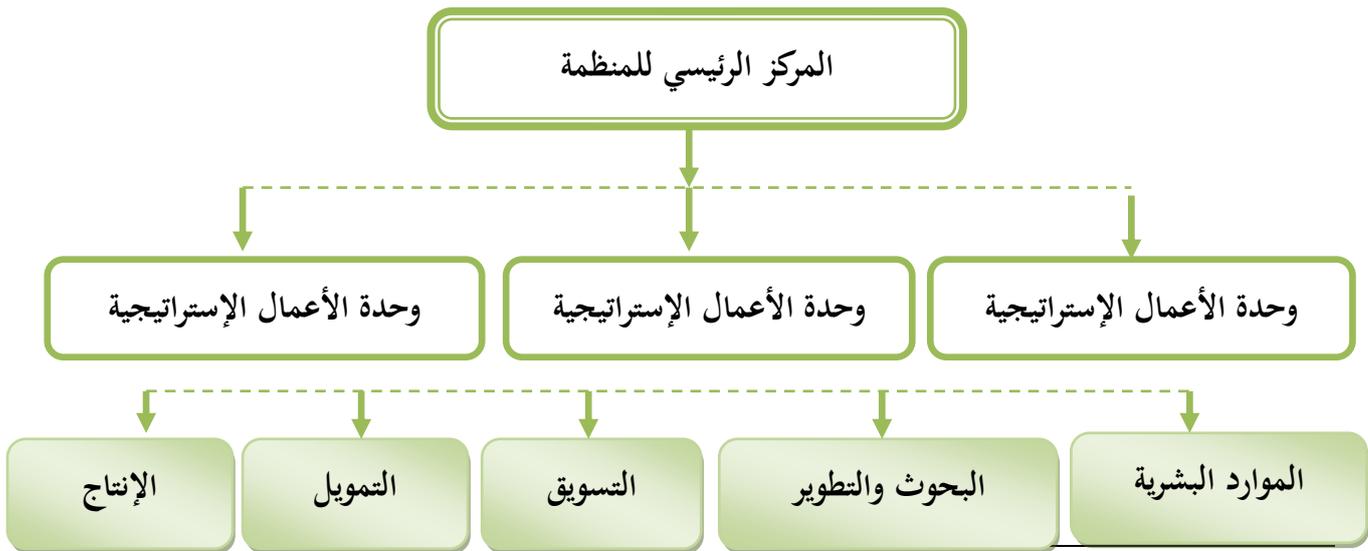
1 / مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 45.

تشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى عدد من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المتشابهة وعادة ما يكون لكل من هذه الوحدات سوقا مستقلا ومنافسون مستقلون، ومن ثم إستراتيجيات المستقلة. يشترك في وضع الإستراتيجيات رؤساء مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وعند هذا المستوى يتم تحديد المنتج أو الخدمة التي ستقوم المؤسسة بتقديمها إلى أسواقها، وكذا من هي الفئة المستهدفة، إضافة إلى نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات فمسؤولية الإستراتيجية عند هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا لوحدة العمال مع التنسيق والتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.<sup>1</sup>

الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد تركز إستراتيجية قسم التسويق حول اتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15% عن مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل إستراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الإبتاع (التقليد) التكنولوجي.<sup>2</sup>

### الشكل (7.1) مستويات الإستراتيجية



1 / عمر تيميجيدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص10.

2 / عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة ماجستير، محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص5.

المصدر عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة ماجستير، محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص6.

نلاحظ بأن المستويات الثلاثة للإستراتيجية، يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمؤسسة بوجه عام.

### ثانيا: الاختيارات الإستراتيجية

تعتبر بدائل متاحة أمام المؤسسة التي تختار منها ما يناسب وضعيتها، وإمكانياتها وأهدافها العامة، ضمن خطة إستراتيجية محددة.

فمن بين هذه الإستراتيجيات ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1/ التخصص:

هذه الإستراتيجية أو الاختيار يعني تحديد نوع معين من المنتجات أو منتج محدد، وتوجيه مختلف طاقات المؤسسة نحوه سواء الموارد المادية أو البشرية وما يرافقها من بحث وتكنولوجيا. ويتميز هذا الاختيار بعدة مزايا منها: سهولة التسيير مقارنة مع المؤسسات التي تتنوع منتجاتها وما تشهده من تعقيد، كما تتضح لديها الأهداف وتكون توجيهاتها أكثر دقة، مما يزيد من فرص تحقيق الغايات العامة للمؤسسة.

#### 2/ الاندماج العمودي:

هذا الاختيار يعني تعزيز نشاط المؤسسة في نفس فرعها وذلك إما خلفيا أو أماميا. ففي الحالة الأولى تعمل المؤسسة على التوسع باستثمارات في مجال المادة الأولية التي تستعملها في نشاطها الأول، أما الاندماج نحو الأمام فهو تنوع نشاط المؤسسة في نفس الفرع بتوجيهها نحو استعمال مخرجاتها وتقديم منتج أكثر إنتاجا، وبالتالي تقديم أكثر قيمة مضافة وتحقيق أحسن النتائج.

#### 3/ التنوع:

1 / ناصر دادي، مرجع سبق ذكره، ص34-36.

وهو عكس التخصص فهنا تقوم المؤسسة بعملية التوسيع لأنشطتها مع بقاء الارتباط بنشاطها الأول، بواسطة الزبائن، التكنولوجيا، طاقات التسيير والعلامة الخاصة بالمؤسسة وقد يكون هذا بالاستفادة من نفس التكنولوجيا السابقة لإنتاج منتج جديد، أو في جهة أخرى استثمار المؤسسة في فروع أو أنشطة مغايرة للنشاط السابق للمؤسسة.

### 4/ الانسحاب:

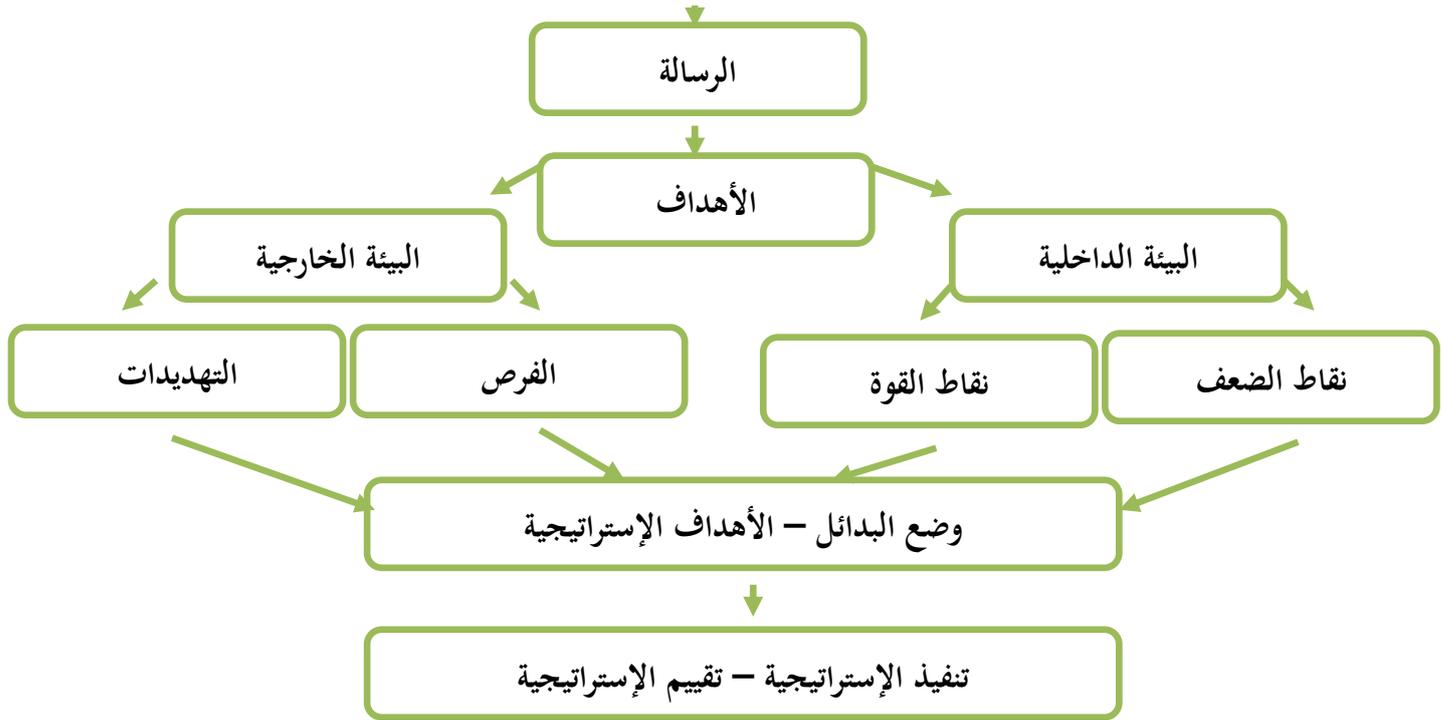
في أوقات الأزمات تقوم المؤسسات بعملية الانسحاب كإستراتيجية لتفادي الخسائر في لحظة واحدة، أو على الأقل للتخطيط وتوزيع نتائج الأزمة بشكل واع ومدروس.

### ثالثا: صياغة الإستراتيجية

تعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المؤسسة، بغرض اقتناص الفرص المتاحة في المناخ وتخفيض المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانيات (مصادر القوة) والتعرف على مواطن الضعف في المؤسسة ومحاولة معالجتها أو تحويلها لنقاط قوة، ولأن هذه العملية تتسم بالتعقيد الكبير، فهي

لا تخضع لقواعد معينة يمكن لجميع المؤسسات أن تتبعها للحصول على النتائج التي ترغب فيها، وباعتبار الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، فنجاح وفعالية كل مرحلة مرتبطة بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها.<sup>1</sup> وفي هذا السياق نوضح خطوات وضع الإستراتيجية:

الشكل (8.1) صياغة الإستراتيجية



المصدر مركز المنظمات الغير حكومية (NGO)، التخطيط الإستراتيجي، السعودية، 2004، ص 26.

✓ **الرؤية:** هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتعتبر عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات صيانة الإستراتيجية الحديثة التي تضع الرؤية في الأول أما الإستراتيجية التقليدية تترك الرؤية كآخر خطوة في صياغتها.<sup>2</sup>

1 / حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 35.  
2 / طارق محمد السودان ومحمد العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية، الطبعة الأولى، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005، ص 40.

### ✓ تحديد الرسالة:

1- تعريف الرسالة: إن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها.<sup>1</sup>

تشير رسالة المؤسسة إلى المجال الذي تعمل فيه المؤسسة وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الأطراف ذات المصلحة، ووظائفها وأنشطتها الأساسية، والطريقة التي تؤدي بها هذه الوظائف والأنشطة.<sup>2</sup>

لقد حصرننا تعريف الرسالة في أنها يجب أن تعكس شكل المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات وتحدد مجال نشاطها، كما يجب أن تعكس رؤية الأطراف ذات المصلحة المتمثلة في السعي إلى تحقيق مطالب هؤلاء والوفاء بمتطلبات واحتياجات الأطراف الأكثر أهمية.

2- إعداد رسالة المؤسسة: لا بد من توفير الوقت اللازم لإعداد رسالة المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة الآتية والإجابة عليها:<sup>3</sup>

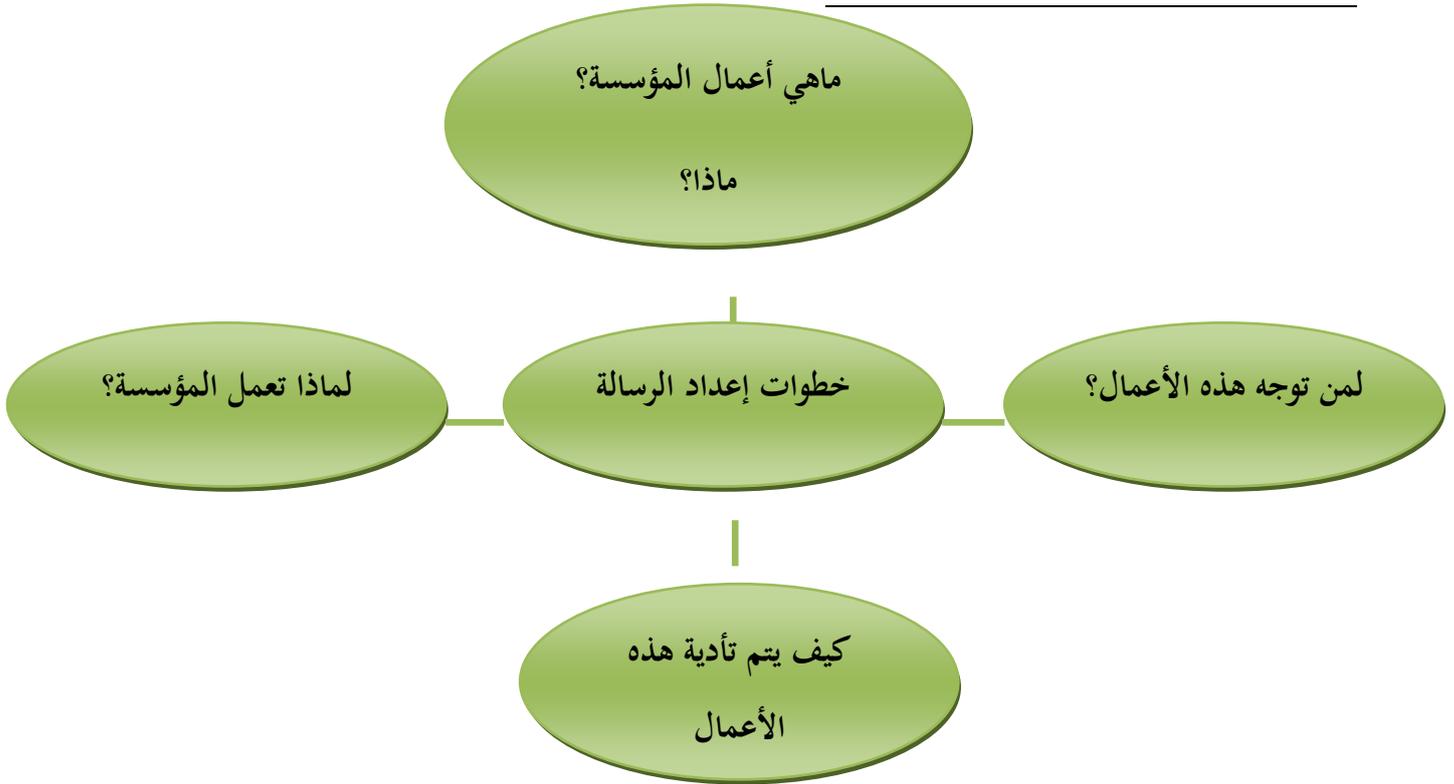
- ماذا؟ بصيغة أخرى ماهو نشاط المؤسسة؟ بمعرفة الحاجات والرغبات التي تريد المؤسسة إشباعها، فلا يجد على أساس المنتجات المقدمة وإنما يكون على أساس الحاجات الواجب إتباعها.
- من؟ أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف.
- كيف؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟ إذ يعتبر ذلك بتحديد الأسلوب والطريقة التي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة.
- لماذا؟ أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟ ويكون ذلك بالوقوف على السبب الأساسي وراء وجود المؤسسة.

1 / أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 55.

2 / قوراية بلشير، مرجع سبق ذكره، ص 29.

3 / قاسي السعيد، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ( دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية)، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 46.

الشكل (9.1) خطوات إعداد رسالة المؤسسة



المصدر قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، (دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية، نفضال)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص 13.

✓ تسطير أهداف المؤسسة:

1/ بعد القيام بوضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها من أجل ترجمة رسالتها وجعلها أكثر وضوحا.

- الهدف: هو الشارة التي توجه إليها الطاقات البشرية والمالية والفكرية.<sup>1</sup>
- الهدف الإستراتيجي: هو القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد توجه المؤسسة، فهو مرتبط مباشرة برسالة المؤسسة.<sup>1</sup>

1 / مدحت محمد أبو ناصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 113.

من خصائص الهدف الإستراتيجي: يمتاز بمجموعة من الخصائص المتمثلة في:<sup>2</sup>

- قابلة للقياس: إبراز الجوانب المالية والغير مالية.
- الواقعية والاتساع في النطاق الزمني: حتى يمكن الوصول للأهداف يجب توسيعها، فوضع أهداف تطالب بجهد أكبر يجعل المؤسسة تبذل أقصى جهد من أجل تحقيقها.
- وضوح الهدف ودقته: حتى تتمكن المؤسسة ككل من تحقيقها ومقبولة عند الإدارات والأقسام.

2/ تحديد غايات المؤسسة: لكل مؤسسة غاية تسعى للوصول إليها والتي يمكن تعريفها بأنها تعبير عما تنوي المؤسسة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وفي فترة زمنية طويلة المدى.<sup>3</sup>

### ✓ التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

يقصد به عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بهدف التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بهدف التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية صياغة الإستراتيجية.

- أ- تحليل البيئة الداخلية: يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تقليل إستراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمؤسسة ويتم هذا التحليل بخطوتين هما:
  - تحديد جوانب قوة وضعف.
  - تقييم جوانب القوة والضعف للمؤسسة.

1 / قوراية بلشير، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2 / نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 206.

3 / نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 39.

ب- تحليل البيئة الخارجية: تعمل المؤسسات في ظل بيئة متغيرة، الأمر الذي يدفعها إلى القيام بدراسة بيئتها بشكل مستمر لمعرفة الفرص والتهديدات الكامنة فيها، حيث يمثل عامل الفرص في اكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق أو مجتمع معين، أما التهديد فهو تحد أو خطر ينشأ كنتيجة لبعض الإضطرابات أو العوامل البيئية غير مرغوب فيها، والذي يؤدي إلى اختلال المؤسسة وعدم توازنها وإمكانية فنائها.

#### ✓ تحديد البدائل الإستراتيجية:

تحديد البدائل الإستراتيجية: تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين عدة بدائل، فيمكن أن تختار إستراتيجية الإستقرار عندما ترغب في الإبقاء على المكاسب الحالية والنتائج المالية لها، حيث تستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التي تستمر فيها في تحقيق نفس الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي، وذلك بسبب عدم توفرها على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدراتها ومجال تدخلها في القطاع الذي تعمل به، كما قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع والذي يساعدها على تحقيق العديد من المزايا والمكاسب، كرفع العائدات، كسب مكانة في السوق، سمعة لدى عملائها، الريادة والسيطرة في السوق.<sup>1</sup>

#### ✓ اختيار الإستراتيجية:

ويتضمن اختيار الإستراتيجية التعرف على بدائل الإستراتيجيات المناسبة والتي يمكن تطبيقها، ويكون الاختيار صحيحا إذا حددت عملية التقييم بديلا واحدا مميزا، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل. وحتى يتم الإختيار المناسب ينبغي مراعاة عدة معايير والتي تبدأ أساسا من خلال: دراسة الخبر الماضية للأفراد أو المؤسسة، فعادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكا مشابها لما انتهجوه فيما مضى، ولهذا تبدأ معظم المؤسسات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة لها، لنتقل إلى دراسة اتجاهات أصحاب النقود في المؤسسة من خلال دور الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى، فاختيار استراتيجية معينة يرتبط ارتباطا وثيقا بمراكز

1/ Robertle duff, Encyclopédie de la Gestion et Management, EGM, édition Dalloz , France, 1999, P 16.

القوى والتأثير داخل المؤسسة، ذلك أن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات.<sup>1</sup>

إضافة إلى ذلك فتحديد التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها واستمرارها أو فشلها. إذ أن المدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات يعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة. هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المؤسسة ومتشوقاً إليها. ونظراً إلى أهمية الموارد التنظيمية التي ينبغي مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسياً، كما قد تحد من أهدافها.<sup>2</sup>

### ✓ تنفيذ الإستراتيجية:

إن التنفيذ هو القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف، ومن دونه لا يمكن معرفة نتائج البدائل الإستراتيجية التي تم اختيارها وهو الانتقال من الرسم والتخطيط إلى التنفيذ على أرض الواقع والالتزام بالخطة واستقطاب الموارد، ويمكن أن نقول أن الإستراتيجية الجيدة دون تنفيذ فعال وكفء يؤدي إلى نتائج غير ناجحة.<sup>3</sup>

### ✓ رقابة إستراتيجية:

بعد تنفيذ الإستراتيجية على أرض الواقع تأتي مرحلة المراجعة ومراقبة ما مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الإستراتيجية، وهذا ما يتطلب وجود نظام معلومات إذ تتوقف فعالية الإستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.<sup>4</sup>

1 / قوراية بلشير، مرجع سبق ذكره، ص 44.

2 / عمري سامي، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

3 / نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 262.

4 / بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 275.

### رابعاً: شروط دقة وجودة الإستراتيجية

إن شروط ودقة جودة الإستراتيجية هي من المؤشرات التي من الممكن أن تستفيد منها المؤسسة والإطلاع عليها، فمن بين هذه الشروط هي كالتالي:<sup>1</sup>

- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة.
- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
- أن تكون ملائمة لإمكانات المؤسسة وبمستوى مخاطرة مقبولة.
- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الإتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
- أن تتناسب في درجة ملاءمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات وتساهم في تحفيز الالتزام العام.
- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية.

### المبحث الثالث: إستراتيجية نظام المعلومات

إن إستراتيجية المؤسسة تعتمد في تطبيقها على الأرضية العملية استخدام التكنولوجيات الحديثة، والاعتماد عليها داخل المؤسسة، لهذا الغرض نجد استخدام أدوات وشبكات الاتصال جوهر تطبيق إستراتيجية نظام المعلومات .

### المطلب الأول: تعريف إستراتيجية نظام المعلومات

فرق Earl (1989) بين إستراتيجية نظام المعلومات وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية إدارة المعلومات:<sup>1</sup>

1 / ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ، ص18-21.

### ✚ إستراتيجية نظام المعلومات (IS):

التي تحدد ما هو الذي ينبغي القيام به بتكنولوجيا المعلومات من حيث التطبيقات، خطة التوجه على المدى الطويل المتعلقة بتوافق تطوير نظام المعلومات مع احتياجات الأعمال ومع البحث عن ميزة إستراتيجية من تكنولوجيا المعلومات.

### ✚ إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات (IT):

التي تحدد كيف يتم ذلك من حيث سياسات التكنولوجيا، إطار التكنولوجيا أو هندسة كل من محركات الأقراص، الأشكال وتسيطر على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

### ✚ إستراتيجية إدارة المعلومات (IM):

التي تضع الإدارة في تكنولوجيا المعلومات من حيث السياسات والإجراءات والأهداف، إطار الإدارة الذي يوجه الكيفية التي ينبغي للمنظمة تشغيل أنشطة IS/IT.

حيث اعتبر Earl استراتيجيات نظام المعلومات، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات هي ثلاثة جوانب كيف تخطط المنظمة لتوفير وتنظيم، والتحكم في نظام المعلومات المرتبطة بالتكنولوجيات والموارد، وبذلك فإن هناك اختلاف واضح بين إستراتيجية نظام المعلومات وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات حيث:<sup>2</sup>

- تعرف إستراتيجية نظام المعلومات على أنها الإستراتيجية التي تحدد النظم التي تحتاجها المنظمة، لاستكمال احتياجات المعلومات لديها.
- بينما تمثل إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات الطريقة التي يمكن للتكنولوجيا أن تدعم بها إستراتيجية النظم.

### المطلب الثاني: خصائص إستراتيجية نظام المعلومات.

ينبغي أن تملك عملية تطوير إستراتيجية نظم المعلومات هذه الخصائص:

1/ Richard J, Ormerod, On the nature of Information systems strategy development, consulted le 02/03/2013, S dow. Info/asp/aspemis/19930023.pdf.

2 / فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الرابعة، دار حامد، عمان، 2013، ص 305.

➤ تحقق التوافق عن إستراتيجية نظام المعلومات مع إستراتيجية الأعمال مع تحديد الفرص التنافسية المتاحة من خلال نظام المعلومات: إذ تشكل هاتين النقطتين الهدفين الأساسيين لأي إستراتيجية لنظام المعلومات.

➤ البساطة من خلال مراحل محددة جيدا: عملية ينبغي أن تكون محددة بوضوح، وخطوات متكررة أو مراحل يمكن القيام بها في ترتيب منطقي. هذه البساطة يمكن أن تساعد كبار مديري الأعمال للعمل معا مع مديري تقنية تكنولوجيا المعلومات لتطوير الإستراتيجية.

➤ عملية مستمرة مع تقييم وتحسين ذاتي: وينبغي الاعتراف بأن عملية تطوير الإستراتيجية هي عملية متكررة التي يكون لها نقاط القوة ونقاط الضعف التي ينبغي تقييمها في نهاية كل دورة التخطيط والتعديلات التي اعتمدت وفقا لذلك.<sup>1</sup>

➤ المرونة: يجب أن تسمح عملية وضع وتطوير إستراتيجية نظام المعلومات من إحداث التغييرات إذ اقتضى الأمر ويظهر ذلك في تحديث خطط نظم المعلومات. وتختلف إستراتيجية نظم المعلومات على باقي الإستراتيجيات الوظيفية في المنظمة في:<sup>2</sup>

- العلاقات المتشابكة جدا بين نظم المعلومات والمنظمة وطريقة تشغيل جميع وظائف أخرى والمهام في المنظمة.
- نظام المعلومات لا يلي توقعات وظيفة محددة، ولكن يقوم بالتحسين الشامل لجميع وظائف داخل وخارج الشركة مع العملاء والموردين.
- إمكانات وسرعة إبتكار في مجال نظام المعلومات مقارنة بمجالات أخرى.

### المطلب الثالث: نظريات إستراتيجيات نظام المعلومات

#### النظرية الكلاسيكية:

1/ Dave caffey, steve wood, business information management improving performance ce using information systemes, pearson education limited, england, first printing, 2005, p281.

2/ jean\_luc deixonne, peloter les systémes d'information « s'ppuyersur les TIS et le ST pour devenir une entreprise numérique », dunod edition, paris, 2012, p47.

وتقوم هذه النظرية على فرضية، الرجل الاقتصادي العقلاني واتخاذ القرارات الإستراتيجية على أساس التحليل العلمي، لذلك فإن مدير تكنولوجيا المعلومات هو الذي يحدد متطلبات تكنولوجيا المعلومات بطريقة رشيدة، واتخاذ الخيارات الإستراتيجية. مما يضمن المهنية كما أن هذه النظرية تعطي مدير تكنولوجيا المعلومات الشعور بالأمن والرضا باعتباره خبير إستراتيجي، ولكنها لا تعكس تعقيدات الوضع التنظيمي.

### بدائل النظرية الكلاسيكية:

**1/ النظرية التطورية لإستراتيجية نظام المعلومات:** يجب أن تحتوي إستراتيجية نظام المعلومات على تشكيله أو مجموعة كافية لمواجهة الضغوط الإنتقائية لبيئة الأعمال والبيئة التقنية. فالإفراط في الاعتماد على تكنولوجيا التطبيقات والأساليب المنفردة يؤدي إلى عدم القدرة على التعامل مع القوى داخل المنظمة وخارجها عن طريق التكيف. إذ تزدهر نظم المعلومات في بيئة تنظيمية مطاوعة وسهلة التعامل، ومع ذلك التغيرات الصغيرة في البيئة قد يكون لها آثار كبيرة على نظم المعلومات.<sup>1</sup>

**2/ النظرية الإجرائية لإستراتيجية نظام المعلومات:** يجب على إستراتيجية نظام المعلومات المتأثرة بوجهة نظر إجرائية أن تأخذ في الاعتبار مسائل البيئة، الثقافة والعمليات. قد تكون التعديلات التزايدية يتم إجراؤها بطريقة حساسة للبيئة التنظيمية، تشترك نتائج التوافق الداخلية في الثقافة، بدلا من تطبيقات أو استخدامات تكنولوجيا محددة، فموائمة نظم المعلومات يظهر من فهم التأثيرات التنظيمية، تقرر وجهة النظر الإجرائية بأنه على الرغم من أن كل منظمة ونظم معلوماتها هي مميزة.

فإنه يمكن أن تنشأ أنماط عامة التفاعل بين العملية الثقافية والسياسية والاقتصادية، تحتاج إلى النظر فيها من قبل إستراتيجي تكنولوجيا المعلومات الذين يجب أن يكونوا على علم بالدوافع الخاصة في التأثير على العملية.

**3/ النظرية النظامية لإستراتيجية نظام المعلومات:** حيث تركز النظرية النظامية على التأثير خارج المنظمة وعلى داخل المنظمة، ويظهر ذلك في تأثير التغيرات الخارجية من متغيرات اجتماعية وثقافية واقتصادية وغيرها على إستراتيجية نظم المعلومات من خلال تأثيرها على البيئة الداخلية للمنظمة.<sup>2</sup>

1/ Neil Mebride, towards a dynamic theory of strategic information systems planning, de montfort university, consulté le 2/5/2013, p5.

2/ Neil Mebride, OPCIT, p 7.

## خلاصة

حاولنا خلال هذا الفصل إظهار كيفية الاستفادة و استغلال هذه المعلومات التي تم جمعها، و ذلك من خلال نظام معلومات فعال و ما يوفره هذا النظام من قدرة على جمع، تخزين، معالجة و استرجاع المعلومات عند الحاجة و بالجوودة المطلوبة مما يمكن من ترشيد القرارات وتحقيق الأفضليات التنافسية للمنظمة مقارنة مع منافسيها ، لذلك تم التطرق في هذا الجزء إلى مجموعة التعاريف المتعلقة بنظام المعلومات، نظام المعلومات، مراحل تطوره، التحديات التي تواجهها، تصنيفات نظم المعلومات.

أخيرا فقد تطرقنا إلى التخطيط الإستراتيجي للنظم المعلومات معتمدين في ذلك على تسليط الضوء على مفهومه، أهميته أهدافه، و إستراتيجية نظم المعلومات، كما تناولنا في هذا الجزء آلية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، من حيث مدخلات و مخرجات هذه العملية ، مراحلها، مقاربات و طرق التخطيط لنظم المعلومات، و أهم خصائص النظام، وفي الأخير عرضنا نظريات إستراتيجية نظام المعلومات.

تمهيد

أكدت الدراسات الإستراتيجية مبدأ الربط و التوافق بين موارد المنظمة و الفرص و التهديدات في بيئتها، ذلك أن المنظمات تحتاج إلى الحصول على توافق للحفاظ على استقرارها و بقائها في ظل الظروف المحيطة بها .والاعتماد على فكرة ضرورة ربط و توافق موارد المنظمة بالفرص و التهديدات البيئية و على الاختلافات في طبيعة النشاطات التي تمارسها المنظمات فإنه لا بد من وجود توجه للتوافق بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في ظل غياب أسلوب محدد لتحقيق التوافق الإستراتيجي بالشكل الذي يتلاءم فيه مع كل الاختلافات بين نظم المعلومات و إستراتيجية المنظمة و تأثيره الإيجابي على المنظمة في ظل بيئة متغيرة و في ظل زيادة المنافسة. لذلك حاولنا خلال هذا الفصل التركيز على:

المبحث الأول: مدخل إلى التوافق الإستراتيجي.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في نجاح التوافق الإستراتيجي والمعوقات التي تواجهه.

المبحث الثالث: التوافق بين نظام المعلومات والإستراتيجية.

### خلاصة

جاء هذا الفصل كمحاولة لتأطير أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في محاولة لبناء هيكل مفاهيمي متناسق حيث تم تناول الموضوع من خلال ثلاث مباحث حاولنا فيها تقديم صورة دقيقة و شاملة عن أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، حيث خصصنا المبحث الأول لتسليط الضوء على الأساس النظري للتوافق بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات من حيث المفهوم، الأبعاد، المكونات، طبيعة هذه العلاقة، إجراءات قياس، المعوقات و عوامل النجاح.

### المبحث الأول: مدخل إلى التوافق الإستراتيجي.

كل المنظمات تسعى للحصول على التوافق الإستراتيجي من أجل الحفاظ على بقائها ونموها واستمرارها، في ظل ظروف بيئية بسيطة كانت أو معقدة

### المطلب الأول: مفاهيم حول التوافق الإستراتيجي

يعتبر التوافق من أكثر المصطلحات استخداما في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، فيوجد العديد من التعاريف لهذا المصطلح، لذا ذكرنا بعض التعاريف الشاملة منها:

التوافق هو درجة من الإتفاق بين الاحتياجات والمطالب والأهداف والغايات، أو هيكل مكون لاحتياجات ومطالب والأهداف والغايات.<sup>1</sup>

على مستوى المنظمة يظهر التوافق عندما تكون خطوط أنشطتها مترابطة فيما بينها، بمعنى أنها تشترك في خصائص معينة.<sup>1</sup>

1/ <http://sprouts.aisnet.org/9-48> jeff baker et al, dunamic strategic alignment competency : Atheoretical Framework and an Operationalization, working papers on information systems, pp 4-5, consulté le 22/04/2014.

من خلال التعريفين نستخلص بأن التوافق الإستراتيجي بطبيعته ديناميكي فيما يتعلق بتناسب خارجي وداخلي بين المجالات، كالمنتج والسوق، عمليات الأعمال و تكنولوجيا المعلومات.

وقد عرف كل من Nihel Jouirou و Michel Kalika : بأن التوافق الإستراتيجي لنظم المعلومات بأنه العملية المستمرة من التعديلات والتغييرات لضمان الإنسجام بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية نظم المعلومات.<sup>2</sup>

كما عرفه كل من Miles et Snow أن لمفهوم التوافق جانبيين هما عملية وحالة أو وضع، ويشير كلاهما إلى أن التوافق يمكن تحليله كبحت ديناميكي الذي يهدف إلى توافق المنظمة مع بيئتها وتنظيم الموارد داخليا. وكلا المصطلحين يشيرا إلى وجود شكلين من التوافق مرتبطين بعلاقة مع الزمن أي التوافق الثابت مقابل التوافق الديناميكي.<sup>3</sup>

إذ يعتبر البعض التوافق الإستراتيجي كحالة أو وضع لا بد من الوصول إليه، بينما أكد البعض الآخر على أهميته باعتباره هدافا متغيرا يتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية.

### المطلب الثاني: مكونات التوافق الإستراتيجي.

يتجسد التوافق خلال أربعة مكونات أساسية المتمثلة في الموائمة – التوافق التنظيمي – توافق رأس المال البشري – توافق أنظمة التخطيط والرقابة:

#### أ- الموائمة الإستراتيجية: **Strategic Fit**:

كما يطلق عليها بمصطلح التناسب الإستراتيجي وتعني التماسك الداخلي لجميع الأنشطة التي تنفذ و تحدد مختلف مكونات إستراتيجية المنظمة. وتحدث الموائمة عندما يكون تدفق العمل في إطار الأداء الداخلي يقود باتجاه

1 / Alain as asquin, marielle payaud, de l'entreprise creuse a l'entreprise cohérente : enseignements d'une analyse stratégique processuelle, xième conférence de l'association internationale de management strategique, faculté des sciences de l'administration, université laval, québec, 13-14-15 juin 2001, p3.

2/ Nihel Jouirou, Michel Kalika, Les dynamiques de l'alignement : Analyse et Evaluation (Cas de l'ERP), consulté le 15/11/2013, p2

,basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/.../2/Jouirou\_kalika\_1.pdf

1/ Nihel Jouirou, Michel Kalika, op.Cit, p2.

رغبات العملاء والمخصلات المالية المستهدفة، و هنا تلعب الخارطة الإستراتيجية دورا مهما لإيجاد الموازنة بين القياسات والعمليات كالأفراد وتكنولوجيا بالأخذ بعين الاعتبار أعلى قيمة معروضة للعملاء وأفضل أداء يتحقق للمساهمين.

### ب- التوافق التنظيمي: **Organizational Alignment** :

ذلك من خلال توحيد مختلف الأنشطة والوظائف الموجودة في جميع مستويات المنظمة بشكل يسمح بتحقيق أعلى تماسك وتكامل لها.

### ج- توافق رأس المال البشري **Human Capital Alignment** :

يعتبر التوافق عموما عملية إصلاح للتوازن بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار لدور جانب البشري في هذه العملية، كونها تتطلب فهما واضحا لها على كل مستويات المنظمة بدلا من وضع الإستراتيجيات وصولا إلى تنفيذها، ففي حالة عدم فهم العاملون للإستراتيجية أو أنهم غير متحفزين للتنفيذ، فإنها ستبلى بالفشل، وبذلك لتحقيق التوافق لرأس المال الفكري يتوجب أن تكون أهداف العاملين وتدريبهم وحوافزهم قد أخذت بعين الاعتبار ضمن إستراتيجيات وحدات الأعمال.

### د- توافق أنظمة التخطيط والرقابة **Plannig And Control Systems**

**Alignment**: يحدث ذلك من خلال الربط بين أنظمة التخطيط وعمليات الرقابة بإستراتيجية المنظمة، من خلال تخصيص الموارد لأنشطة المنظمة المختلفة ومراقبة الأداء.

### المطلب الثالث: أبعاد التوافق الإستراتيجي ومستوياته

#### 1/ أبعاد التوافق:

قام الباحثان Hind Benbya و Bill Mckelvey بتحديد أبعاد التوافق في الجدول التالي:

الجدول (1.2) أبعاد التوافق ومكوناتها

| المكونات  | المفهوم   | أبعاد التوافق     |
|---|---|-------------------|
| إستراتيجية نظام المعلومات؛  | توافق إستراتيجية نظام المعلومات مع إستراتيجية الأعمال.  | البعد الإستراتيجي |
| التخطيط الإستراتيجي؛<br>إستراتيجية الأعمال؛<br>موقع المسؤولية؛<br>أفضليات اتخاذ القرار.   | التوافق بين الهيكل التنظيمي وهيكل نظام المعلومات.<br>التوافق بين عامل التواصل ودرجة التدخل مع مجالات إستراتيجية نظام المعلومات. | البعد التشغيلي    |
| نشر أفراد نظام المعلومات.<br>قيم العوامل التنظيمية.<br>التواصل مع بعضها البعض.<br>فهم بعضهم البعض.<br>البنية التحتية لنظام المعلومات.<br>توقعات المستخدمين واحتياجاتهم. | التوافق بين البنية التحتية لنظام المعلومات واحتياجات المستخدم.  | البعد الفردي      |

Source : Hind Benbya, Bill McKelvey, Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach, Journal of Information Technology, JIT Palgrave Macmillan Ltd, 2006, p 286.

إذا من خلال الجدول نلاحظ بأنه لا يمكن الإقتصار على التوافق الإستراتيجي فقط، بل يجب أن يكون هناك توافق و تناسق بين خطط البنية التحتية، تحديد مهام وأهداف الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى ذلك يجب النظر في الأبعاد الغير الرسمية والاجتماعية والثقافية لهذا التوافق التي عرضناها فيما يلي:

✓ الأبعاد الإستراتيجية والفكرية: يشير التوافق الإستراتيجي إلى درجة تكامل إستراتيجية الأعمال والخطط، وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وخطط كل منهما.

- ✓ الأبعاد الهيكلية: التوافق الهيكلي يشير إلى درجة تناسب الهيكلية بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال، ويتأثر التوافق الهيكلي بمجال أفضليات صنع القرار لتكنولوجيا المعلومات، المركزية لتكنولوجيا المعلومات هي أكثر عرضة بكثير لينظر إليها على أنها دعم الاحتياجات الحرجة للأعمال عندما تكون هناك مستويات عدة بين الإدارة العليا وإدارة تكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup>
- ✓ البعد الاجتماعي: يكون البعد الاجتماعي للتوافق الإستراتيجي من حيث الحالة التي يكون فيها المديرين التنفيذيين للأعمال ولتكنولوجيا المعلومات ضمن الوحدة التنظيمية، ويكون التزامهم بمهمة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، الأهداف، الخطط، لذا على الباحثين دراسة أبعاد توافق الاجتماعية والفكرية معا. هذا ما يساعد على اكتشاف تحديات ومعوقات توافق تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ البعد الثقافي: حتى يكون هناك توافق إستراتيجي يجب أن يكون يتماشى مع العناصر الثقافية كنمط تخطيط الأعمال ونمط إدارة الاتصالات العليا ليكون فعال.

## 2/ مستويات التوافق الإستراتيجي

قد تم فحص التوافق على أساس مستويات مختلفة في المنظمة. من الفرد إلى المستوى التنظيمي، بما في ذلك المشروع، ومستويات النظام، و التي يجب أن تكون متوائمة من أجل الاستفادة الكاملة من التوافق. إن التابع المنطقي لجوانب التوافق في مجال منظمات الأعمال المتكونة من وحدات أعمال إستراتيجية من جانب، و للتقدم باتجاه إنجاز أهداف Snyergy متعددة يصبح ضروريا لجعل هذه الوحدات أكثر تآزرا المنظمة الأم من جانب آخر و هذا يعني أن يتم توافق م ا رحل و مجريات العملية التخطيطية لوحدات الأعمال مع العملية التخطيطية للمنظمة ككل و بصورتها الشمولية.<sup>2</sup>

كما نحدد أن هناك التوافق على مستوى المنظمات كبيرة الحجم التي تتكون من وحدات الأعمال إستراتيجية، فقد نحدد كذلك التوافق على مستوى المشروع.

وفي سنة 2006 درس Chan et Jenkin التوافق على مستوى المشروع. و كان تعريفهما لتوافق تكنولوجيا

1/ Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, **State of the Art " IT alignment: what have we learned "**, Journal of Information Technology, 2007, pp 300-301.

2 / وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف و المخاذاه، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2009، ص 26 .

المعلومات المشروع بأنه الدرجة التي تكون فيها مخرجات مشروع من تكنولوجيا المعلومات المنسجمة مع إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات المنظمة وأهداف المشروع. تمكن من توافق المشروع هو استجابة المشروع لتغيير المثيرات و المنبهات. يمكن أن تكون هذه المثيرات الداخلية (على سبيل المثال، تقييم المشروع منتصف المدة (والخارجية) على سبيل المثال، تغيير في بيئة العمل.)، عدم الاستجابة لتغيير المثيرات يؤدي بشكل فعال إلى اختلال توافق المشروع. اختلال توافق المشروع يمكن أن يؤدي إلى جعله ضعيفا نحو الأعلى، مما يؤدي إلى اختلال التوافق الاستراتيجي العام لتكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup>

فعليا يجب أن يكون التوافق على مستوى جميع مستويات المنظمة، و هناك من الباحثين من يعتبر وجود مستويين للتوافق على المستوى التنظيمي و المستوى النظامي، في حين يتناوله آخرون على المستوى الجزئي و يصنفون التوافق على المستوى الفردي و المعرفي.

ميزت الأدبيات عدة أن واع من توافق فضلا عن العديد من وجهات النظر المتعلقة بالتوافق، وهناك ستة أنواع من التوافق على مستوى وحدة الأعمال:

- التوافق الاستراتيجي **Strategic Alignment**: هو التوافق بين إستراتيجية الأعمال (المنظمة )

و إستراتيجية نظم المعلومات.

- توافق الأعمال **Business Alignment**: هو التوافق بين إستراتيجية الأعمال و هيكل

الأعمال (موارد الأعمال).

- التوافق الهيكلي **Structural Alignment**: هو التوافق بين هيكل الأعمال و هيكل تكنولوجيا

المعلومات (موارد IT).

- توافق نظم المعلومات **Information Systems Alignment**: هو التوافق بين إستراتيجية

تكنولوجيا المعلومات و هيكل تكنولوجيا المعلومات (موارد IT).

- توافق متقاطع الأبعاد **Cross-Dimensional Alignment**: توافق عبر أبعاد التوافق بين

هيكل الأعمال موارد الأعمال و إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، و التوافق بين إستراتيجية الأعمال وهيكل

تكنولوجيا المعلومات (موارد IT).

1/ Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, op.Cit, pp301-302.

- آليات التوافق **Alignment Mechanisms**: يدعم ديناميكية الآليات والعوامل المساعدة للتوافق و يطرح وجهة النظر العملية. وفي سنة 1992 أضاف Miller التوافق البيئي Environmental Alignment أو التوافق السياقي Contextual Alignment و فيه ينبغي على الشركات أن تسعى إلى مواءمة إستراتيجيتها مع السياق التنافسي الذي توجد فيه.

و لكن هذا لا يعني بالضرورة عدم وجود تداخل بين أنواع التوافق. و تشمل العديد من الدراسات بعض القضايا التي قد تنتمي إلى نوعين أو أكثر من التوافق، كما أن بعض الباحثين قد ساهموا في أكثر من نوع واحد من التوافق. وقد أظهرت معظم البحوث أن التوافق يجب أن يكون إستراتيجيا من أجل توفير أعلى فوائد، مثل تحسين ميزة تنافسية وتعزيز الأداء.

### المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في نجاح التوافق الإستراتيجي والمعوقات التي تواجهه

كل منظمة تسعى لامتلاك عوامل نجاح حاسمة لإنجاح عملية التوافق الإستراتيجي لنظم المعلومات، وهذا راجع لعملية التحكم في تكنولوجيا المعلومات والتغيير التنظيمي بالمنظمة، وينتج عنها بعض المشاكل والاختلافات بسبب الطبيعة المعقدة لهذه العملية.

#### المطلب الأول: عوامل نجاح التوافق الإستراتيجي

يوجد مجموعة من الطرق التي تحدد قوة التوافق في المنظمة منها:<sup>1</sup>

**حجم المنظمة:** له دور كبير في تحقيق التوافق الاستراتيجي، فكلما كان حجم المنظمة صغير كان هناك توافق إستراتيجي وهذا راجع لمستوى الاتصالات المرتفع والأفراد بأدوار متعددة، وكلما كبر حجم المنظمة كلما قل التوافق الإستراتيجي.

**التوجه الإستراتيجي:** نوع الإستراتيجية لها تأثير على أهمية التوافق. كان للإستراتيجيات المنقبين عموما مستويات أدنى من التوافق من استراتيجيات التحليل، وكانت أقل تأثيرا بعدم الاستقرار البيئي.

**الاضطراب:** حالة عدم التأكد أو عدم الإستقرار في سياق التشغيل للشركة، له تأثير على التوافق، ففي هذه الحالة تكون للمنظمات حاجة أقوى لنظم المعلومات، ومن المتوقع أن المنظمات تستثمر في توافق تكنولوجيا المعلومات، وقد تكون قادرة على جني فوائد كبيرة من تكنولوجيا المعلومات، فهذا الاضطراب يؤثر على أهمية توافق تكنولوجيا المعلومات وسهولة آليات تحقيق التوافق.

تساعد عوامل النجاح الحرجة في توافق خطط نظام المعلومات مع خطط الأعمال في تخفيف بعض الصعوبات في تخطيط نظام المعلومات. على وجه التحديد، قائمة العوامل النجاح الحرجة تمكن الممارسين من التركيز على مجموعة من العوامل التي من شأنها تعزيز التوافق بين خطط نظام المعلومات مع خطط الأعمال. من خلال تقييم كل عامل من عوامل النجاح الحرجة في سياق تنظيمها، و بذلك يكون للممارسين أكثر قدرة على تصميم الاستراتيجيات

1/ Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, op.Cit, pp 307-308.

المناسبة لتحسين توافق تخطيط نظام المعلومات . في دراسة عوامل النجاح الحاسمة في توافق خطط نظام المعلومات مع خطط الأعمال، أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليا بالاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات، نظام المعلومات إدارة المعرفة حول الأعمال، والثقة الإدارة العليا في قسم نظم المعلومات هي أعلى ثلاثة عوامل<sup>1</sup> .

لذلك قدم Pearlman 2004 نصائح محددة لمدراء تكنولوجيا المعلومات الراغبين في تحقيق التوافق . هذه النصائح تفترض أن التوافق هو عملية وليست حالة نهائية:

- تواصل أداء تكنولوجيا المعلومات في الأعمال بلغة ذات الصلة، و تشكيل توقعات تكنولوجيا المعلومات الممكنة لمؤسسة.
- مناقشة كيف لتكنولوجيا المعلومات أن تساهم في قيمة المساهمين: استخدام مؤشرات قيمة تكنولوجيا المعلومات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بمكونات قيمة الأعمال.
- القيادة: ليست مجرد إدارة. يجب أن تكون هناك رؤية لتحقيق أهداف عمل الزملاء باستخدام التكنولوجيا.
- التعاون : العمل مع الزملاء للتعرف على احتياجات العمل الرئيسية والاستراتيجيات و مراكز التحكم ، ثم توضيح المبادئ التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات .
- الحكم: خلق حوكمة تكنولوجيا المعلومات واضحة ومناسبة لنسج جميعا استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات وبناء المصداقية والثقة باستمرار.
- بناء منظمة ذات أداء تكنولوجيا معلومات عالي هو معتمد ومركز.

و لتحقيق التوافق بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات لابد من التعامل مع مدير إدارة نظم المعلومات و تفعيل دوره كشريك إستراتيجي في عملية التخطيط الإستراتيجي . بالإضافة إلى دوره في عملية التنفيذ، و يمكن تحديد نقاط التي يمكن أن تشارك فيها إدارة نظم المعلومات و الإدارة العليا :

- أن تكون إستراتيجية نظم المعلومات جزءا مكتملا لإستراتيجيات المنظمة.

1 / Thompson S.H. Teo, James S.K. Ang, Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans, International Journal of Information Management 19 ,1999, p183.

- أن يكون مدير إدارة نظم المعلومات جزءا من فريق لإدارة العليا الذي يقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- تحقيق التكامل بين أهداف نظم المعلومات و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- وضع خطة نظام المعلومات ضمن معايير واضحة و متابعة تطبيقها، و المساءلة على نتائج هذه الخطة .
- أن يأخذ مدير إدارة نظام المعلومات في عمله اليومي بعين الاعتبار الصورة الشاملة للمنظمة.

### المطلب الثاني: معوقات التي تواجه التوافق الإستراتيجي

#### ❖ معوقات التوافق المتعلقة بالمعارف:

المعوقات المتعلقة بالمعارف ترجع إلى مشكلة أساسية كون المديرين التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات ليسوا دائما مطلعين على إستراتيجية الشركة، وأن القادة التنظيميين ليسوا دائما على دراية بتكنولوجيا المعلومات. أيضا، المديرين ليسوا دائما على دراية بالأعمال الرئيسية و محركات الصناعة إضافة إلى:

- إستراتيجية الشركة غير معروفة .
- نقص الوعي أو الاعتقاد بأهمية التوافق.
- عدم وجود المعرفة بالصناعة والأعمال.

#### ❖ معوقات التوافق المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

المشكلة الرئيسية مع توافق هي الفاصل الزمني بين الأعمال و عمليات تخطيط تكنولوجيا المعلومات .وهذا بالنظر إلى التغيير السريع لبيئة الأعمال و التكنولوجيا، فبمجرد سن خطة تكنولوجيا المعلومات، هناك احتمال كبير أن الخطة والتكنولوجيا هي بالفعل تقادمت.

يجادل كثير من العلماء في فشل التوافق لالتقاط الظواهر الهامة ، ففي الواقع التوافق ليس دائما مرغوبا، حيث لحجج الفشل محاور عديدة، بما في ذلك: <sup>1</sup>

- بحث التوافق آلي ويفشل في التقاط الحياة الحقيقية.
- التوافق غير ممكن إذا كانت إستراتيجية الأعمال غير معروفة أو في العملية.
- التوافق غير مرغوب فيه كغاية في حد ذاته باعتبار أن الأعمال يجب أن تتغير دائما.
- غالبا ينبغي لتكنولوجيا المعلومات تحدى الأعمال، وليس متابعتها

كما أن نقاد التخطيط الاستراتيجي و التوافق يتمسكون بكون السيطرة الضمنية لعملية الإستراتيجية ذات البنية المحددة أمر مشكوك في عصر حيث عدم اليقين والمرونة تسود والتعبير عن المقصد الاستراتيجي صعب. النشاط الحقيقي والتخطيط الاستراتيجي الحقيقي هو " مشوش " و تفكير الإنسان والإجراءات نادرا ما تتبع المفاهيم نموذجية صارمة. يفترض التوافق الاستراتيجي أيضا أن الإدارة في سيطرة كاملة يمكن أن تتوافق عن قصد البنية التحتية للمعلومات مع تصورات الناشئة للإدارة. ومن هنا يرى البعض أن التوافق الاستراتيجي وهمي، وحتى غير مناسب و في غير محله.

### المطلب الثالث: إجراءات قياس التوافق الإستراتيجي.

في سنة 1993 Huff et Chan فقد قام بتحديد ثلاث مراحل تمر بها المؤسسات لتحقيق التوافق وهي: الوعي، التكامل، و التوافق.

- في مرحلة الوعي: تدرك المنظمات أن نظم منشأها ليست مكاتب مساندة بسيطة بعد الآن.
- في مرحلة التكامل: تدرك الإدارة أن نظم المعلومات الخاصة بها تعمل جنبا إلى جنب مع عملياتها التجارية.
- التوافق حيث تعمل الإدارة من خلال دمج أنظمتها مع التنظيمات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

1/ Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, op.Cit, p299.

في دراسة أخرى سنة 2005 Kroon , Guynes et Peak اقترح خارطة طريق لتقييم التوافق الاستراتيجي في المنظمة. أبعاد معلومات الأعمال الأربعة تتراوح بين الرؤية الإستراتيجية وعرض التشغيلي للمعلومات مثل العمليات التجارية، الاحتياجات من المعلومات، والمنتجات تكنولوجيا المعلومات أو نظم تتفاعل مع بعضها لبعض، تشير أخيرا إلى حلول لتكنولوجيا المعلومات. هذه الحلول، مع المخاوف المعلومات، تشكل خارطة طريق لتقييم التوافق.

أما في سنة (2001) استخدم Sabherwal et Chan مسوحات الاستبيان وكذلك تصنيف Miles et Snow لقياس الإستراتيجية وتقييم التوافق، بينما استخدم Benbasat et Reich سنة (2000) Hirschheim et Sabherwal سنة (2001) دراسات الحالة من أجل قياس التوافق. قام Tallon وآخرون (2000) بقياس التوافق على أساس مستوى دعم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لإستراتيجية الأعمال. استخدام Kirs et Sabherwal سنة (1994) الحسابات الرياضية لقياس التوافق الخاطيء. و يعتبر التوجه الاستراتيجي للمشاريع واحد من الأدوات التي أستشهد بها و باستخدامها بشدة، و الذي تم تطويره من طرف Venkatraman سنة (1989) ، وقد تم توسيعه من قبل al et Chan سنة (1997) كتوجه استراتيجي لنموذج التوافق لنظم المعلومات. و طور Burn سنة (1993) إطار تدقيق الثقافة التنظيمية لقياس التوافق في ثلاث مراحل: التنظيم، إستراتيجيته، وتنفيذه الوظيفي<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: المبحث الثالث: التوافق بين نظام المعلومات والإستراتيجية.

إن ثمار و نتائج التوافق الإستراتيجي أول ما تظهر، تبرز في تطوير و تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، و التي ينعكس أثرها بالإيجاب على مخرجاتها المتمثلة في نظم المعلومات و تطبيقاتها التكنولوجية.

1 / Nazim Taskin, Flexibility And Strategic Alignment Of Enterprise Resource Planning Systems With Business Strategies: An Empirical Study, The College Of Graduate Studies, The University Of British Columbia, October 2011,p29.

2/ Nazim Taskin, op.Cit, p30.

المطلب الأول: أثر التوافق الإستراتيجي على نجاح التخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات.

إذ يعتبر الاهتمام الأول للتخطيط الاستراتيجي لنظام المعلومات تحديد حافظة تطبيقات نظام المعلومات والتكنولوجيا اللازمة لدعم النجاح الاستراتيجي للمؤسسات. و تركز هذه الاهتمامات على اختيار المنهجية الأكثر ملائمة، تحديد المشاركين، اختيار استشاري التخطيط، والتوفيق بين الأهداف المؤسسية الغير مفصلية، وضع ميزانية رشيدة وتحديد أهداف واقعية. واستباقها بالتخطيط الاستراتيجي لنظام المعلومات يمكن من تحسين موقع المؤسسات لمواجهة تحديات المستقبل والاستمرار في تحقيق مهمتها.<sup>1</sup>

أنه " غالباً ما يناقش التوافق الاستراتيجي في سياق التخطيط الاستراتيجي Jesper Simonsen لذلك يعتبر لنظم المعلومات. فالتوافق الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات هما " وجهان لعملة واحدة ".

في حين يتناول التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في التخطيط عملية تنسيق العلاقة بين مجال الأعمال ومجال تكنولوجيا المعلومات، يمثل التوافق النتيجة، أو المنتج من تلك العملية.

- و بذلك يمكن تحديد أهم آثار توافق التوافق الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في:
- 1-ينتج عن توافق الأنشطة التكنولوجية مع أنشطة المنظمة إنتاج خطط تكنولوجيا المعلومات بجودة عالية.
  - 2-جعل خطة نظام المعلومات أكثر واقعية، وجعل استخدام أكثر كفاءة لنظم و تكنولوجيا.
  - 3-دعم إدارة نظم المعلومات لأهداف و أنشطة المنظمة من خلال انعكاس فرص الاستخدام الإستراتيجي لنظم المعلومات على إستراتيجية المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
  - 4-الحصول على دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات مما يزيد من إمكانية تطويرها.
  - 5-زيادة مساهمة نظم المعلومات في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة.
  - 6-التقليل من إهدار الموارد والفرص الضائعة للمنظمات من خلال التوافق الإستراتيجي.
- و يضيف Robert Reix et autres فوائد أخرى للتوافق الإستراتيجي<sup>1</sup>:

1/ Hisham bin Md Basir, Mohd Daud Norzaidi The Effect of Strategic Alignment on Strategic Information, System Planning (SISP) Success: An Exploratory Study in Public Universities in Malaysia, International , Journal of Scientific Research in Education, Vol. 2(2), December 2009, p76.

- 1- تمديد حياة التطبيقات من خلال تحديد أكثر دقة للاحتياجات وتوقع التغير التكنولوجي.
- 2- تحسين كفاءة وفعالية الإنجازات من خلال دراسة الخيارات الهامة والسيطرة على التزامات المورد.
- 3- تحسين العلاقات بين المستخدمين والمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات من خلال المساهمة المشتركة في أعمال التخطيط. إذ تكمن أهمية التوافق الإستراتيجي في كونه يضمن دعم وظائف نظم المعلومات لغايات، أهداف و أنشطة المنظمة على جميع المستويات الإدارية، بالإضافة إلى اكتشاف أفضل الفرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أغراض إستراتيجية.

### المطلب الثاني: أثر التوافق الإستراتيجي على خلق القيمة وتحسين الأداء.

يشكل خلق القيمة و استراتيجيات الأعمال أهم المحاور التي تعمل على خلق التفوق التنافسي، كما يعتبر الأداء التنظيمي من العوامل التي إذا ما تحسنت و تطورت تشكل بذلك مدخلا لخلق الميزة التنافسية للمنظمة.

#### 1/ أثر التوافق الإستراتيجي على خلق القيمة:

ترتكز الميزة التنافسية في المنظمات على قدرتها في تنظيم و تنسيق أنشطة داخلها و التي تشكل بدورها سلسلة ذات قيمة و التي تعتبر نظاما من العمليات المتداخلة و المعتمدة على بعضها باستمرار، سواء كانت تلك العمليات تتعلق بالجانب التسويقي أو الإنتاجي أو إدارة الموارد لبشرية أو إدارة نظم و تكنولوجيا المعلومات ... ، الأمر الذي يتطلب المشاركة في المعلومات و توزيع المسؤوليات الإدارية. ويستند التوافق الاستراتيجي على فرضية أن عدم القدرة على تحقيق القيمة من استثمار نظام المعلومات هو في جزء منه نتيجة لعدم وجود التوافق بين استراتيجيات الأعمال ونظام معلومات المنظمة.

#### 2/ أثر التوافق الإستراتيجي على إستراتيجية الأعمال :

إن حاجة للتوافق الإستراتيجي في الشركات لتنسيق العلاقة بين مجال الأعمال والمجال نظم و تكنولوجيا المعلومات . كما أن الشركات سوف تستفيد أكثر من القيمة المضافة إذا تم مواءمة نظام معلوماتها مع إستراتيجية الأعمال للشركة مقارنة مع الشركات التي لا تتوافق فيها بقدر كبير.

و تبرز أهمية التوافق الإستراتيجي ليس فقط عند صياغة و تطوير الإستراتيجيات بل أيضا عند تنفيذها حيث يعزز تنفيذ الإستراتيجية من خلال توافق و مواءمة و تكييف النظم و العمليات و القرارات التي يقوم عليها النشاط في المنظمة، و تعتبر قدرات المنظمات في تنظيم و تنسيق نشاطاتها و علاقاتها الداخلية و الخارجية بأنها جوهر عملية الوصول إلى التوافق الإستراتيجي. لذلك لابد من معرفة الأثر الذي يمكن أن يخلقه التوافق الإستراتيجي في الأداء التنظيمي للمنظمة.

### 3/ أثر التوافق الإستراتيجي على الأداء التنافسي للمنظمة:

إن أداء المنظمة تمثيل للميزة التنافسية. وقد تم اختيار هذا البناء لأنه يمكن تجميع مقاييس الأداء إلى نوعين أساسيين: تلك التي تتعلق بالنتائج المخرجات أو النتائج مثل التنافسية - وهو ما يهمنا - أو الأداء المالي وتلك التي تركز على محددات النتائج المدخلات مثل الجودة والمرونة، واستخدام الموارد، والابتكار كما أن البحوث تشير إلى أن التوافق الاستراتيجي يشجع استخدام نظام المعلومات في تحسين الأداء التنظيمي و تحسين الأداء التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

أداء المنظمة = ( توافق إستراتيجية المنظمة / توافق إستراتيجية نظام المعلومات) + أداء نظم المعلومات.

فعدم النجاح في تحقيق التوافق الإستراتيجي سيؤدي إلى ارتفاع في التكاليف المالية و تكلفة الفرصة، بالإضافة إلى عدم عقلانية في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، عدم القدرة على جذب الموارد و المهارات المناسبة، فضلا عن الحفاظ عليها، كما يؤدي ذلك إلى انعدام المبادرة في تقديم الخدمة و الاكتفاء برد الفعل، و عدم قدرة المنظمة على إيصال إستراتيجيتها إلى عاملها.

1/ Ahmed Bounfour , Georges Epinette, Valeur Et Performance Des SI « Une Nouvelle Approche Du Capital Immatériel De L'entreprise », Dunod, Paris, 2006, p45.

### المطلب الثالث: العلاقة بين نظام المعلومات والإستراتيجية

يلعب نظام المعلومات دورا مهما في تنفيذ إستراتيجيات التنافسية

- ❖ **إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:** إن نظم المعلومات على مختلف أنماطها الرئيسية تستطيع أن تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، التخزين، التسويق، النقل والتوزيع وخدمات ما بعد البيع، فإذا أخذنا نظام المعلومات المصرفية التي تستند على شبكة الانترنت وتستخدم تقنيات الأعمال الإلكترونية والمصارف وصولا إلى المصارف الإلكترونية يمكنها ببساطة توفير الجهد والوقت والتكلفة العملية المصرفية على مدار اليوم بسبب مزايا استخدام شبكة الانترنت وضمن التسليم الفوري للخدمة في الوقت الحقيقي.
- ❖ **إستراتيجية التمييز:** يمكن أن يساهم نظام المعلومات في تمييز منتجات وخدمات المنظمة في السوق، وخير مثال على ذلك نظم تصميم معتمدة على الحاسب أو استخدام الانترنت أو الإكسترنات لإحداث تغيرات جوهرية في السلع والخدمات من خلال آراء العملاء المرتبطين بنظم الاتصالات التابعة للمؤسسة.
- ❖ **إستراتيجية التركيز:** يمكن لنظام المعلومات أن يقدم مثلا معلومات ثمينة حول ربحية قطاعات سوقية معينة، وذلك لتمكين المنظمة من اختيار المجال التنافسي في داخل قطاع الصناعة وتصميم

وتسويق المنتجات والخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات هذه القطاعات السوقية المشخصة  
بفضل نظام المعلومات<sup>1</sup>.

---

1 / سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، طبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006، ص 75.

خلاصة

جاء هذا الفصل كمحاولة لتأطير أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في محاولة لبناء هيكل مفاهيمي متناسق حيث تم تناول الموضوع من خلال ثلاث مباحث حاولنا فيها تقديم صورة دقيقة و شاملة عن أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، حيث خصصنا المبحث الأول لتسليط الضوء على الأساس النظري للتوافق بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات من حيث المفهوم، الأبعاد، المكونات، طبيعة هذه العلاقة، إجراءات قياس، المعوقات و عوامل النجاح.

## تمهيد

بعدما تطرقنا للإطار النظري لنظام المعلومات والتوافق الإستراتيجي، يمكن التطرق إلى الجانب التطبيقي، الذي يهدف إلى قياس العلاقة التي تربط هذين المتغيرين، وهذا من خلال بناء نموذج قياسي يساعد على اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى معرفة مدى مساهمة التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت. بما أنها من أهم الشركات الجزائرية ولها عدة فروع عبر التراب الوطني هذا ما ميزها بأن تكون شركة رائدة في بناء الاقتصاد الوطني.

وعلى هذا الأساس قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

في البداية سنعرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-. يتضمن هذا المبحث التعريف بالمؤسسة، هيكلها وأهميتها.

في الجزء الثاني من الفصل تم وصف المتغيرات محل الدراسة و تعرفنا على المنهج المستخدم و الادوات التي استعملناها بغرض جمع المعلومات حول الاستبيان.

أما في الأخير فتم تفسير وتحليل نتائج الدراسة وخصصنا هذا المبحث لتحليل مختلف المعلومات التي وردت في الاستبيان من خلال معالجته بالبرنامج الإحصائية SPSSversion 20.

## لمبحث الأول: ماهية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

إنها من أضخم المؤسسات الجزائرية من حيث المسؤوليات الموجهة والمكلفة بها، كما يعرف بأن قطاع الكهرباء والغاز من أهم القطاعات الإجتماعية، تطرقنا في هذا المبحث بتقديم بطاقة تعريفية لهذه المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة.

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب الجزائري بأنها شركة مساهمة، عملها يغطي كافة أنحاء ولايات الغرب. مهمتها تتمثل في صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز والتطوير، كما تعمل على توفير الأمن والسلامة وجودة الخدمة، وتقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية وهذا لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، كما أنها تعمل على تطوير شبكات نقل الكهرباء في الجهد المتوسط والمنخفض، وحتى شبكة الغاز من كلا الضغطين المنخفض والمتوسط. وهي فرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأسمال يقدر بخمسة وعشرون مليار دينار وعدد العمال سنة 2006 حوالي 4400 عامل.

فهي تعتمد على تأهيل العاملين لحسن سير الموارد البشرية وتنميتها والاهتمام بها وبالوسائل الأخرى منها المادية للسير الحسن في جميع مجالات الخدمة، وتقوم بالإشراف والرقابة على توزيع الطاقة في مختلف المناطق الغربية.

 تعريف مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت -:

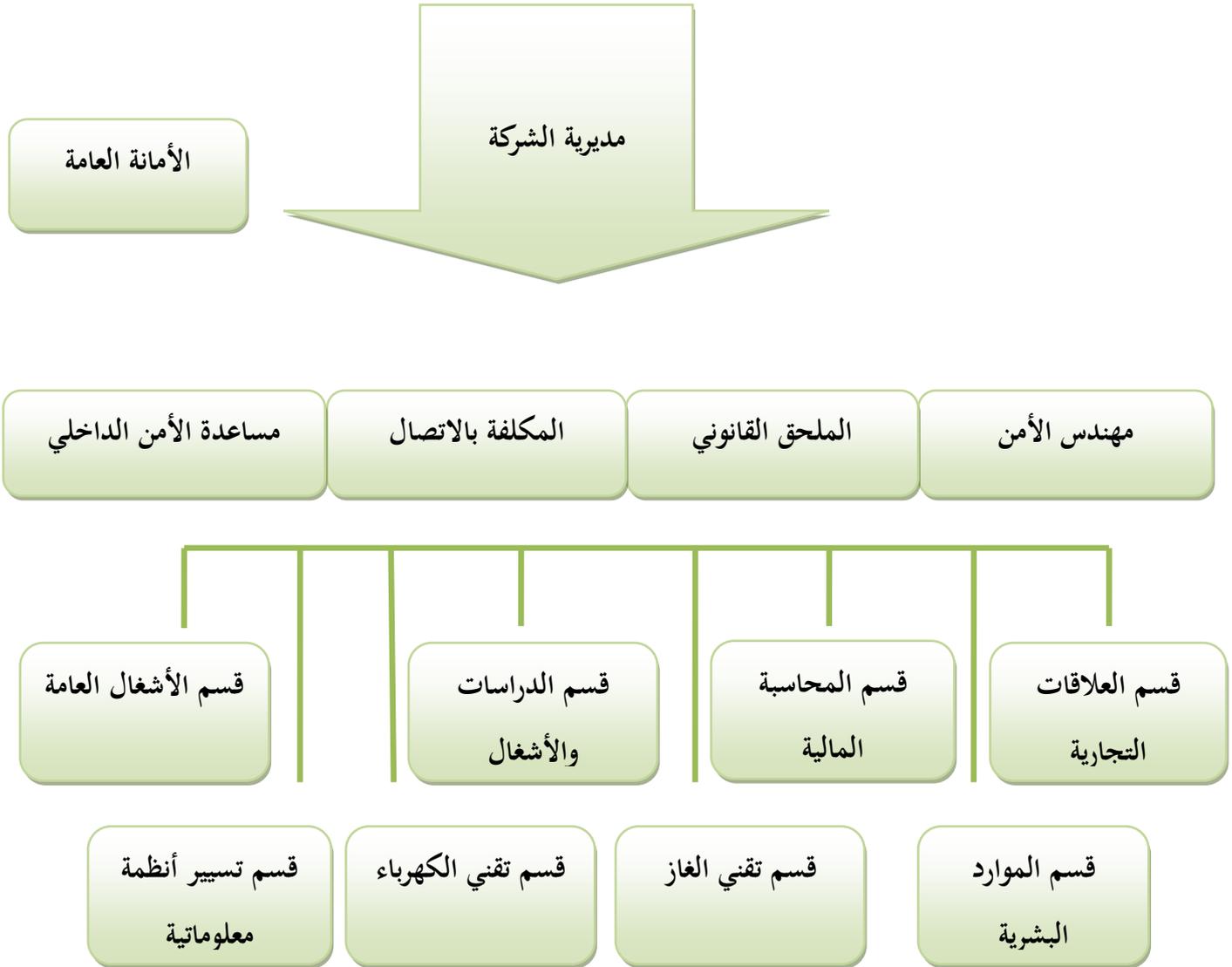
هي مديرية تنتمي لـ ( direction Sonalgaz Owest) SDO

تعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية، كما أنها تتميز بالمساواة في معاملة زبائنها، فتغطي ثمانية دوائر المتمثلة في: بني صاف، عين الكيحل، المالح، ولهاصة، عين الأربعاء، العامرية، حمام بوحجر، عين تموشنت، ولدها ستة (6) وكالات تجارية: ثلاثة أقسام منها خاصة باستغلال الكهرباء، و ثلاثة أقسام خاصة باستغلال الغاز. فان كثافة الكهرباء أكبر من الغاز حيث توزيع الكهرباء ذات كثافة تقدر حوالي بـ 2700 كلم، أما الغاز تقدر بـ 680 كلم، فعدد المشتركين بالكهرباء حوالي 98836 مشترك، أما الغاز 46335 مشترك.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لسونلغاز - عين تموشنت -

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من عدة أقسام تتمثل فيما يلي:

الشكل رقم ( ): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### مديرية التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على مستوى المؤسسة داخليا وخارجيا.

### الأمانة العامة:

- لها عدة مسؤوليات منها:
- تلقي ونقل المراسلات الشخصية والخاصة بالعمل.
- استقبال البريد الصادر، وتسجيله وترتيبه.
- الاتصال بمختلف الأطراف العامة في الشركة.
- إنجاز محاضر التنصيب لجميع موظفي الشركة.
- متابعة كل الأعمال المطلوب إنجازها في الرزنامة الإدارية وتذكير رئيس المؤسسة بها.

### الملحق القانوني:

تنصب مسؤولياته بالنظر في المنازعات القانونية.

### المكلفة بالاتصال:

تقوم بتنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المديرية:

- تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.
- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الاعلامي.
- المشاركة في اصدار مجلة خاصة بالمؤسسة.
- المشاريع والانجازات.
- تنظيم أبواب مفتوحة.
- تحسيس الزبائن بالاقتصاد في استهلاك الطاقة.

#### مهندس الأمن:

تقع مسؤولياته حول:

- وضع لوحات المعلومات والتقارير لمديرية التوزيع.
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة.
- متابعة حوادث العمل.
- نشر الملصقات للحوادث النموذجية.
- المشاركة في عملية منح وشراء المعدات الخاصة بالأمن.
- المشاركة في حماية البيئة والصحة والسلامة على الهيئات المختصة.

#### مساعدة الأمن الداخلي:

تتمثل مسؤولياته في:

- مراقبة أعوان الأمن الداخلي الموجودين في البنى التحتية.
- مساعدة المدير في تنسيق القرارات والاجراءات المناسبة للأمن الداخلي.
- التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي.
- السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية.

#### قسم الموارد البشرية:

يتكون من عدة مصالح:

مصلحة ادارة الموارد البشرية:

- المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين.
- متابعة مختلف الأنشطة الإدارية وتسيير المستخدمين كالتوظيف والتوجيه والتكوين والترقية والنقل.
- السهر على اعداد أجور كل المستخدمين من بداية العملية الى نهايتها.
- مراقبة تطبيق قوانين التسيير للمستخدمين.
- الحرص على التطبيق الجيد للنظام الداخلي ومراقبة فعاليته.

مصلحة التكوين:

- القيام بمخطط التوظيف الداخلي والتعريف باحتياجات التوظيف واعدادها.
- القيام بالاحصائيات الخاصة بالتكوين ومتابعتها الدائمة.
- تحليل وتقييم احتياجات العاملين للتكوين.
- القيام بمخططات التكوين في كل سنة.
- المشاركة في تطبيق مخططات للموارد البشرية.

### قسم المحاسبة والمالية:

يقوم بالإمضاء على الشيكات ومسؤول عن الميزانية للمؤسسة، كما يقوم بحساب جدول النتائج ومراقبة كل عمليات الجرد الفصيلة والسنوية، كما يعتبر مسؤول على المصلحة المالية ومصلحة الاستغلال ومصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

### مهام المديرية التوزيع لعين تموشنت:

تتمثل مهامها في:

- ضمان الأمن والوقاية والتنوعية.
- تطور تكنولوجي مستمر.
- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- القيام بتمويل المشاريع من أجل التنفيذ.
- توزيع الأشغال الكهرباء والغاز.
- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية من أجل توزيع الغاز في المنطق الريفية.
- تحديد مقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات.

المطلب 03: أهمية مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت -:

- ❖ تتميز مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت بأهمية بالغة في مجال خدماتها من أجل خدمة زبائنها أو المجتمعات الجزائرية ككل وذلك من خلال:
- ❖ استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
- ❖ نقل الغاز لتلبية السوق.
- ❖ تنوع المنتجات وذلك من خلال تقوية الدعم للقواعد الصناعية.
- ❖ إنتاج الكهرباء نقله وتوزيعه وتسويقه.
- ❖ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج من أجل تسويقه.
- ❖ إنشاء فروع وأخذ مساهمات.
- ❖ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية وكل نشاط يترتب عنه فائدة لسونلغاز.
- ❖ المشاركة في إنجازات صناعية وتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون.
- ❖ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.

### المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة

شملت دراستنا عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، حيث قمنا بتوزيع مجموعة من الإستمارات التي كانت متضمنة مجموعة أسئلة بغرض الدراسة، بلغ عدد الإستمارات الموزعة (40) استمارة، استرجعنا (35) استمارة، منها (5) استمارات فارغة أي غير صالحة للدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة

#### مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع البحث بأنه كل مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي أن مجتمع الدراسة هو كل الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.

وذلك بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف جميع موظفي مديرية سونلغاز لعين تموشنت، والبالغ عددهم ( ) موظف.

#### عينة الدراسة:

تم توزيع (45) استبانة على عمال مديرية سونلغاز لعين تموشنت، وتم استرجاع (35) وتم الاعتماد عليها لكونها صالحة للتحليل الاحصائي.

### المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات.

تم الاعتماد على عدة مصادر في جمع المعلومات منها:

- 1) استخدام الاستبيان كأداة أساسية في البحث: والتي هي عبارة عن مصدر أولي يتم استخدامه للدراسة التطبيقية أي تأكيد الدراسة بدلالة إحصائية.
- 2) تم الاعتماد على الكتب، والمراجع ذات العلاقة والمجلات والجرائد والأطروحات ورسائل الماجستير....: وهذا من أجل إتمام الجانب النظري من مفاهيم حول متغيرات الدراسة... والتي تعتبر مصادر ثانوية أي كل ما فيها نظري وليس مطبق على أرض الواقع، يتم تأكيد ذلك من خلال المصدر الأولي سابق الذكر مثلا حسب دراستنا.

### المطلب الثالث: استمارة الاستبيان.

- 1) يعرف الاستبيان بأنه أداة جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمشكلة البحث، وذلك لمعرفة مختلف آراء الأفراد بناء على الاجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج التي تم اعداده من طرف الباحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ثم تحليل تلك النتائج بالبرنامج الاحصائي (SPSS)،  
. Statistical Package for Social Sciences

تم اعداد استمارة الاستبيان حول دور التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

الأول: خاص بالبيانات الشخصية لأفراد المجتمع والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

الثاني: يتضمن موضوع البحث، وقسم إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: يتعلق بنظام المعلومات ( البعد الأول يتعلق بدور نظام المعلومات، أما البعد الثاني خاص بنظام المعلومات والعملية الإستراتيجية للمؤسسة).

المحور الثاني: خصص للتوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات ويتضمن بعدين هما: ( دعم نظام المعلومات للتحويلات الإستراتيجية) والثاني ( أدوات التحكم في نظام المعلومات).

## 2) خطوات بناء الاستبيان: اتبعنا بعض الخطوات لكتابة الاستبيان:

- ❖ الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، والاستفادة منها.
- ❖ تحديد محاور الاستبيان الرئيسية.
- ❖ كتابة أسئلة لكل محور من هذه المحاور في مجموعة منفصلة عن المحاور الأخرى، وعند كتابة الأسئلة على الباحث مراعاة بعض النقاط المتمثلة في:
  - ✚ اختصار أسئلة الاستبيانات.
  - ✚ استخدام اللغة البسيطة أي اللغة السائدة والمناسبة لمستويات المبحوثين.
  - ✚ أن لا تكون صيغة السؤال قابلة للتأويل.
  - ✚ استخدام أشكال بسيطة للردود، كسلم ليكارت الخماسي أو الخيارات المتعددة.
  - ✚ تجنب طرح الأسئلة الشخصية.
  - ✚ تجنب طرح الأسئلة المرشدة نحو إجابة معينة أي لا توهي بإجابة معينة.
  - ✚ تجنب طرح الأسئلة التي تتطلب إجراء حسابات ذهنية، أو التي تعتمد على ذاكرة المستجيب.
  - ✚ طرح سؤال واحد فقط في الفقرة.
  - ✚ تجنب جعل صفحة الاستبيان تبدو فوضوية، أو غير منتظمة.
  - ✚ ترك مساحة كافية للإجابة.
  - ✚ طرح الأسئلة وفق ترتيب منطقي معين تدرج الأسئلة من العام إلى الخاص بحيث تثير اهتمام الأفراد.
  - ✚ وضع مساحة في الاستبيان، كافية لكي يضع الأفراد ملاحظاتهم الشخصية.

المبحث الثالث: تفسير وتحليل النتائج التطبيقية.

اخترنا عينة الدراسة بصفة عشوائية، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على عدد من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، فاسترجعنا كما ذكرنا سابقا 35 استمارة كانت منها (30) استمارة صالحة للدراسة والتي مثلت الدراسة.

### المطلب الأول: تفسير البيانات الشخصية.

خصص هذا المطلب بتحليل نتائج الاستمارة للمعلومات الشخصية لعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت.

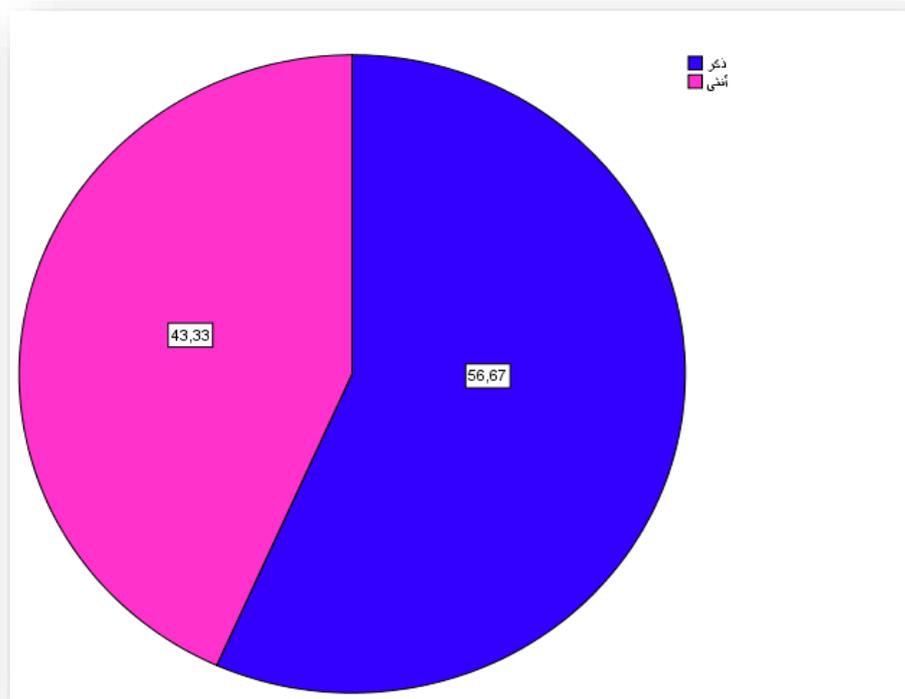
### الجدول (2.3) توزيع الأفراد حسب النوع:

| النسبة % | التكرار | الجنس   |
|----------|---------|---------|
| 56.7%    | 17      | ذكر     |
| 43.3%    | 13      | أنثى    |
| 100%     | 30      | المجموع |

### المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 56.7%، بينما بلغت نسبة الإناث 43.3%، وهذا ما يدل على أن الذكور هم أكثر من يسير المؤسسة وليس الإناث وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (10.3) توزيع أفراد العينة حسب النوع:



المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

جدول رقم (5.3) توزيع أفراد العينة حسب السن:

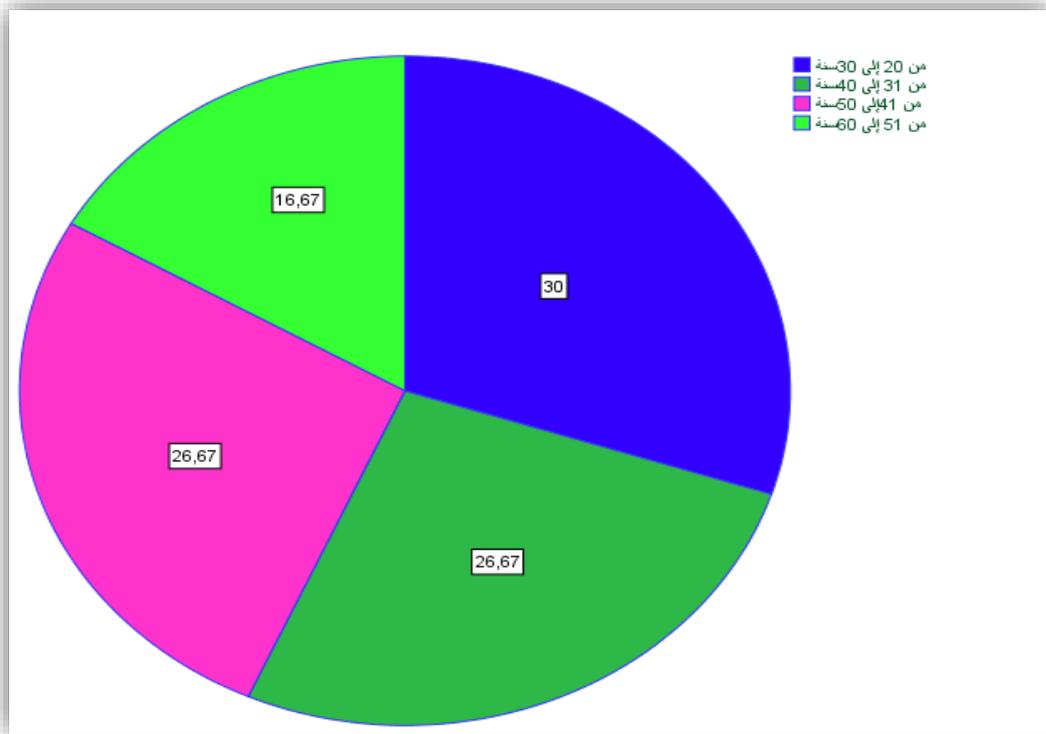
| الفئات           | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| من 20 الى 30 سنة | 09      | 30.00%   |
| من 31 الى 40 سنة | 08      | 26.7%    |
| من 41 الى 50 سنة | 08      | 26.7%    |

|                  |    |       |
|------------------|----|-------|
| من 51 سنة إلى 60 | 05 | 16.7% |
| المجموع          | 30 | 100%  |

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

من الجدول نستنتج أن الفئة الأولى التي تتراوح فيها أعمارهم من 20 إلى 30 سنة هي الفئة الغالبة حيث بلغت نسبتها 30%، في حين أن الفئة الثانية والثالثة فنسبتهما 30 متساوية بلغت 26.7%، كما نلاحظ أن الفئة الأخيرة التي يتراوح أعمارهم من 51 سنة إلى 60 سنة هي فئة جد قليلة قدرت بنسبة 16.7% وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (11.3) توزيع أفراد العينة حسب السن:



المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

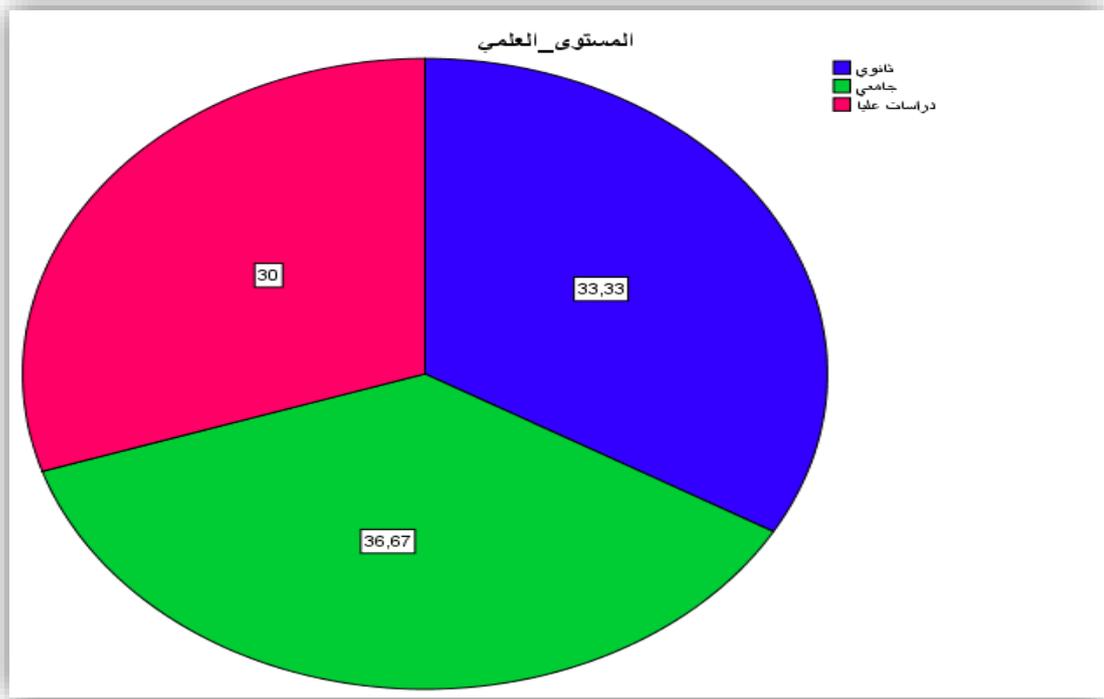
الجدول رقم (6.3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

| النسبة % | التكرار |              |
|----------|---------|--------------|
| 00 %     | 00      | متوسط أو أقل |
| 33.3 %   | 10      | ثانوي        |
| 36.7 %   | 11      | جامعي        |
| 30.00 %  | 09      | دراسات عليا  |
| 100 %    | 30      | المجموع      |

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت متحصلين على مستوى جامعي حيث قدرت نسبتهم بـ 36.7 %، ثم تليها نسبة العمال ذو مستوى ثانوي حيث تقدر بـ 33.3 %، وقدرت نسبة العمال المتحصلين على شهادات من الدراسات العليا بـ 30.00 % أما نسبة العمال الذين مستواهم الدراسي أقل من المتوسط فنسبتهم معدومة أي 00 %، وبالتالي يمكننا القول بأن المؤسسة متكونة من عمال ذوي شهادات جامعية كما هو موضح في الجدول من بكالوريا و ليسانس وماجستير هذا ما يمكنها من ممارسة أنشطتها ووظائفها وتحقيق أهدافها المنشودة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (12.3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

### الجدول رقم (7.3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

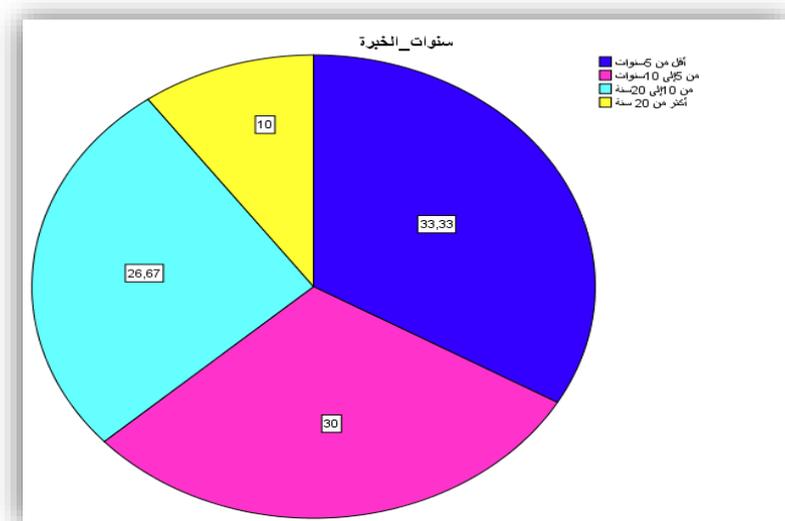
| النسبة % | التكرار |                  |
|----------|---------|------------------|
| 33.3%    | 10      | أقل من 5 سنوات   |
| 30.3%    | 09      | من 5 الى 10 سنة  |
| 26.7%    | 08      | من 10 الى 20 سنة |
| 10.0%    | 03      | أكثر من 20 سنة   |
| 100%     | 30      | المجموع          |

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية العمال المستجوبين نجد مدة عملهم أقل من 5 سنوات قدرت نسبتهم بـ 33.3%، أما الفئة الثانية التي خبرتهم محصورة بين 5 إلى 10 سنوات قدرت نسبتهم بـ 30.3% هذا ما يدل على أقدمية مهنية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصدقية في ملاء الاستبيان، أما الفئة التي تنحصر من 10 إلى 20 سنة قدرت نسبتها بـ 26.7%، والفئة الأخرى الأكثر من 20 سنة فنسبتهم قدرت بـ 10.0% وهم لديهم

خبرات أكبر في أعمال المديرية. وبالتالي هذا ما يؤدي إلى استعمال نظام معلومات من خلال الخبرات الموجودة بحوزة العمال، والشكل التالي يوضح أكثر.

الشكل (13.3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

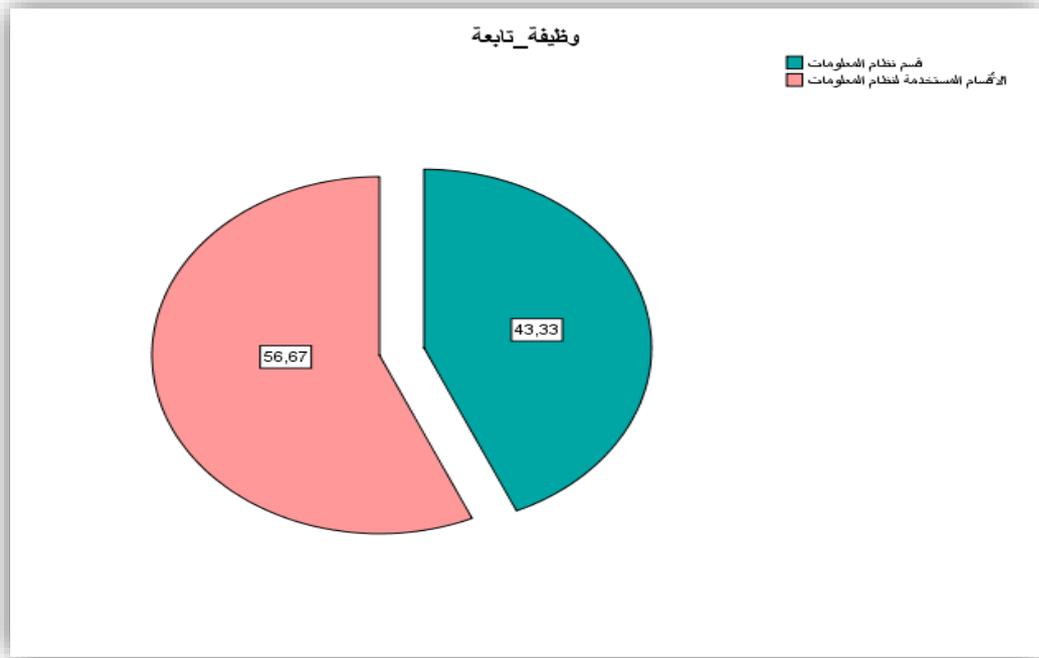
الجدول (8.3) توزيع أفراد العينة حسب وظيفة تابعة

| النسبة % | التكرار |                                   |
|----------|---------|-----------------------------------|
| 43.3%    | 13      | قسم نظام المعلومات                |
| 56.7%    | 17      | الأقسام المستخدمة لنظام المعلومات |
| 100%     | 30      | المجموع                           |

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

لاحظنا من خلال الجدول أن أكبر عدد من عمال المؤسسة وظيفتهم تابعة للأقسام المستخدمة لنظام المعلومات تبلغ نسبتهم بـ 56.7%، أما الفئة الأولى الذين وظيفتهم تابعة لقسم نظام المعلومات بلغت نسبتها 43.3%، والشكل الموالي يوضح أكثر.

الشكل (14.3) توزيع أفراد العينة حسب وظيفة تابعة



المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

المطلب الثاني: تفسير بيانات محور نظام المعلومات.

قمنا بحساب معامل Alpha de cronbach من أجل التعرف على مدى صدق الاستبانة أو العكس لإتمام الدراسة، ثم تحليل بيانات المحور الكلي للاستبانة.

1/ ثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق صيغة ألفا كرونباخ لغرض التحقق من ثبات الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة إلا أن الحصول على ألفا أكبر من أو يساوي 0.06 حتى يكون أمرا مقبولا.

جدول (9.3) معامل ثبات الاستبيان

| Statistiques de fiabilité |  |
|---------------------------|--|
| Alpha de Cronbach         | عدد الفقرات                                |
| ,721                      | 18 جميع عبارات الإستبيان                   |
| 0.625                     | محور نظام المعلومات 9                      |
| 0.669                     | محور التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات 9 |

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة Alpha de Cronbach لجميع عبارات الاستبيان قد بلغت 0.721 أي 72.1% وهذا ما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالاتساق الداخلي والموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل.

وقيمة Alpha de Cronbach لمحور نظام المعلومات قدرت ب 0.625 أي 62.5% ، وأما محور التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات كانت قيمة Alpha de Cronbach 0.669 وكتاهما تقتربان من 1 مما يدل على أن محاور الاستبيان تتسم بالاتساق الداخلي.

2/ حساب بعض المعايير الاحصائية حول المحور الأول

اعتمدنا على عدد من العمليات الإحصائية لإتمام الدراسة من بينها التطورات و النسبة المئوية بالإضافة إلى المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و هذا ما يتضح في الجدول التالي :

1. جدول رقم (10.3) يوضح بعض المعايير الإحصائية لبعء دور نظام المعلومات:

| العبارات   | المقياس | غ.م.بشدة | غ.م. | محايد | موافق | م.بشدة | المتوسط | الانحراف | النتيجة |
|--|---------|----------|------|-------|-------|--------|---------|----------|---------|
| وظيفة نظام المعلومات قادرة على أداء جميع الأنشطة المسؤولة عنها             | التكرار | 4        | 6    | 6     | 11    | 3      | 3.10    | 1.242    | محايد   |
|  | النسبة  | 13.3     | 20.0 | 20.0  | 36.7  | 10     |         |          |         |
| يتم استغلال أنظمة المعلومات بشكل كامل وجيد من طرف جميع اقسام المؤسسة       | التكرار | 4        | 4    | 5     | 9     | 8      | 3.43    | 1.382    | موافق   |
|  | النسبة  | 13.3     | 13.3 | 16.7  | 30.0  | 26.7   |         |          |         |
| نظام المعلومات المستخدم يسمح بالحصول على المعلومة المطلوبة أو طلبها بسهولة | التكرار | 3        | 4    | 3     | 11    | 9      | 3.63    | 1.326    | موافق   |
|  | النسبة  | 10.0     | 13.3 | 10.0  | 36.7  | 30.0   |         |          |         |

|       |       |      |                           |      |     |      |      |         |   |
|-------|-------|------|---------------------------|------|-----|------|------|---------|---|
| موافق | 1.273 | 3.63 | 8                         | 13   | 1   | 6    | 2    | التكرار | نظام المعلومات المعتمد من               |
|       |       |      | 26.7                      | 43.3 | 3.3 | 20.0 | 6.7  | النسبة  | طرف المؤسسة سهل الاستخدام               |
| محايد | 1.442 | 3.30 | 8                         | 8    | 3   | 7    | 4    | التكرار | استراتيجية ومهام نظام المعلومات         |
|       |       |      | 26.7                      | 26.7 | 10  | 23.3 | 13.3 | النسبة  | محددة بوضوح بالنسبة لجميع وظائف المؤسسة |
| موافق | 0.922 | 3.42 | نتيجة محور نظام المعلومات |      |     |      |      |         |   |

## المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة الأولى التي تنص على وظيفة نظام المعلومات قادرة على أداء جميع الأنشطة المسؤولة عنها، يتضح بأن غالبية العمال أجابوا بنعم أي أنهم موافقين على أنها حقا قادرة على أداء الأنشطة بنسبة 36.7% و 10% موافقين بشدة هذا ما يؤكد ذلك، أما باقي النسبة تتوزع على غير موافق ومحايد بنسبة 20% وهي متساوية بين المستجوبين التي كانت إجاباتهم بالتحديد و عدم الموافقة على ذلك، وكان المتوسط الحسابي للعبارة 3.10 بانحراف معياري 1.43 ومن خلال هته النتائج يتبين أن أغلبية آراء المستجوبين تنحصر ضمن عدم الموافقة على العبارة أي أن نظام المعلومات ليس قادرا على أداء كافة الأنشطة المسؤولة عنها. أما فيما يخص العبارة الثانية القائلة بأنه يتم استغلال أنظمة المعلومات بشكل كامل وجيد من طرف جميع أقسام المؤسسة فتوحي هذه العبارة بأنه حقا هناك استخدام الأنظمة بشكل كامل من طرف الأقسام والجدول يبين ذلك إذ كانت نسبة المستجوبين بالموافقة بلغت 30.0% أما الذين وافقوا بشدة كانت نسبتهم 26.7% وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.43 بانحراف معياري 1.382 وهذا ما يوضح اتجاه غالبية العمال نحو الموافقة وهذا حسب سلم ليكارت الخماسي، أما العبارة الثالثة فكان اتجاه غالبية المستجوبين بالموافقة أي أن نظام المعلومات المستخدم يسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.63 بانحراف قدر ب 1.326. أما العبارة الرابعة التي تنص على أن نظام المعلومات المعتمد من طرف المؤسسة سهل الاستخدام فكان آراء المستجوبين بالموافقة عليها إذ كانت نسبة الموافقين 43.3% والذين وافقوا بشدة كانت نسبتهم 26.7%، والعبارة الأخيرة التي تنص على أن إستراتيجية ومهام نظام المعلومات محددة بوضوح بالنسبة لجميع وظائف المؤسسة فهنا بعد حساب المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.30 لهذه العبارة تبين أن اتجاهات غالبية المستجوبين نحو المحايدة وهذا راجع للسرية المهنية.

وأخيرا بعد تحليل جميع عبارات محور نظام المعلومات وبعدها حسبنا المتوسط الحسابي للمحور ككل وجدنا أن أغلبية من المستجوبين لهذا المحور تقول بأن هناك نظام معلومات مطبق بالمديرية وتستخدمه كافة الأقسام بلغ المتوسط الحسابي 3.42 بانحراف معياري 0.922.

2. جدول رقم (11.3) يوضح بعض المعايير الإحصائية لبعده نظام المعلومات والعملية الإستراتيجية

للمؤسسة:

| العبارات   | المقيا<br>س | غ.م.بشدة | غ.م. | محايد | موافق | م.بشدة | المتوسط | الانحراف | النتيجة |
|--|-------------|----------|------|-------|-------|--------|---------|----------|---------|
| يدعم نظام المعلومات كل وظيفة في المؤسسة من اجل إنجاز خططها ومهامها | التكرار     | 4        | 9    | 3     | 9     | 5      | 3.70    | 1.363    | موافق   |
|  | النسبة      | 13.3     | 30.0 | 10.0  | 30.0  | 16.7   |         |          |         |

|       |       |       |   |      |      |      |     |         |   |
|-------|-------|-------|---|------|------|------|-----|---------|---|
| موافق | 1.251 | 3.77  | 11  | 9    | 3    | 6    | 1   | التكرار | يتوافق نظام المعلومات مع نظام مرجع إداري محدد(نشير هنا إلى أنظمة مرجعية لإدارة المعلومات مثل (Cobit - ITIL - CMMi - Iso ... |
|       |       |       | 36.7  | 30.0 | 10.0 | 20.0 | 3.3 | النسبة  |   |
| موافق | 1.126 | 3.80  | 9   | 13   | 1    | 7    | 0   | التكرار | يوجد فهم جيد لعمليات الإدارة من خلال وظيفة نظام المعلومات   |
|       |       |       | 30.0  | 43.3 | 3.3  | 23.3 | 0   | النسبة  |   |
| موافق | 1.245 | 3.63  | 7   | 15   | 0    | 6    | 2   | التكرار | يساهم نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة  |
|       |       |       | 23.3  | 50.0 | 0    | 20.0 | 6.7 | النسبة  |   |
| موافق | 0.838 | 3.566 | نتيجة بعد نظام المعلومات والعمليات الإستراتيجية للمؤسسة |      |      |      |     |         |   |

### المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول العبارة الأولى التي تنص على تدعيم نظام المعلومات كل وظيفة في المؤسسة من أجل إنجاز مهامها وخططها تبين لنا بعد حسابنا للمتوسط الحسابي لهذه العبارة الذي بلغ 3.77 ووفقا للتقسيم المعتمد عليه ليكارت الخماسي فإن اتجاهات المستجوبين كانت بالموافقة إذ هناك في المؤسسة نظام معلومات معتمد عليه من أجل تدعيم العمال لإنجاز مهامهم، أما العبارة الثانية التي نصت على يتوافق نظام المعلومات مع نظام مرجع إداري محدد(نشير هنا إلى أنظمة مرجعية لإدارة المعلومات (مثل Cobit - ITIL - CMMi - Iso ...

فكانت غالبية الفئات المستجوبة بموافق وموفق بشدة قدرت نسبتهم على التوالي بـ 30.0% و 36.7% وهذا بدرجة عالية كما أن المتوسط الحسابي يؤكد ذلك للعبارة إذ بلغ 3.77 بانحراف معياري 1.251. وفيما يخص العبارة الثالثة يوجد فهم جيد لعمليات الإدارة من خلال وظيفة نظام المعلومات فأكد العمال ذلك من خلال إجاباتهم، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.80 بانحراف معياري 1.126 وكانت النتيجة بالموافقة، أما فيما يخص العبارة الأخيرة يساهم نظام المعلومات في تحسين أداء المؤسسة من خلال أجوبة المستجوبين أكدوا لنا بأن في المؤسسة نظام معلوماتي فعال.

وبالتالي كانت نتيجة محور نظام المعلومات والعمليات الإستراتيجية للمؤسسة كان المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.556 بانحراف معياري 0.838 فالنتيجة انتهت بالموافقة، وهذا ما يفسر لنا أن المؤسسة تعتمد في تحقيق عملياتها الإستراتيجية على نظام معلوماتي.

وبالتالي على المؤسسة تطوير نظام المعلومات المعتمدة عليه في نشاطاتها حتى يصبح قادرا على أداء جميع الأنشطة التي تدخل في مسؤوليات هذا النظام.

المطلب الثالث: تفسير بيانات محور التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات.

1/ حساب بعض المعايير الاحصائية حول المحور الثاني

اعتمدنا على عدد من العمليات الإحصائية لإتمام الدراسة من بينها التطورات و النسبة المئوية بالإضافة إلى المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و هذا ما يتضح في الجدول التالي :

جدول (12.3) حساب بعض المعايير الاحصائية حول البعد الأول

| العبارات  | المقياس | غ.م.بشدة | غ.م. | محايد | موافق | م.بشدة | المتوسط | الانحراف | النتيجة |
|---|---------|----------|------|-------|-------|--------|---------|----------|---------|
| يساهم نظام المعلومات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة              | التكرار | 0        | 3    | 1     | 19    | 3      | 4       | 0.830    | موافق   |
|   | النسبة  | 0        | 10.0 | 3.3   | 63.3  | 23.3   |         |          |         |
| نظام المعلومات المستخدم يتناسب مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة | التكرار | 2        | 1    | 1     | 19    | 7      | 3.93    | 1.015    | موافق   |
|   | النسبة  | 6.7      | 3.3  | 3.3   | 63.3  | 23.3   |         |          |         |
| يدعم نظام المعلومات المعتمد كل التغييرات التنظيمية            | التكرار | 1        | 4    | 2     | 15    | 8      | 3.83    | 1.085    | موافق   |
|   | النسبة  | 3.3      | 13.3 | 6.7   | 50.0  | 26.7   |         |          |         |
| يدعم نظام المعلومات المعتمد كل تغيرات الاستراتيجية العامة     | التكرار | 3        | 4    | 0     | 14    | 9      | 3.73    | 1.311    | موافق   |
|   | النسبة  | 10       | 13.3 | 0     | 46.7  | 30.0   |         |          |         |
| يتم تقييم أنشطة نظام المعلومات من قبل الإدارة العليا          | التكرار | 2        | 7    | 2     | 12    | 7      | 3.50    | 1.280    | موافق   |
|   | النسبة  | 16.7     | 23.3 | 6.7   | 40.0  | 23.3   |         |          |         |
| نتيجة محور دعم نظام المعلومات للتحويلات الإستراتيجية          |         |          |      |       |       |        |         |          |         |
| موافق 0.706 3.80  |         |          |      |       |       |        |         |          |         |

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ العبارة الأولى يساهم نظام المعلومات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة فكانت نسبة المستجوبين 63.3% بدرجة الموافقة وأما من وافقوا بدرجة عالية أو بشدة فبلغت نسبتهم 23.3% وكانت النتيجة بالموافقة هذا مايدل على أن المؤسسة تعتمد على نظام المعلومات من أجل المنافسة، والعبارة الثانية التي

## الفصل الثالث دراسة تطبيقية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

تخص نظام المعلومات المستخدم يتناسب مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة فكانت نسبتها على التوالي 63.3% و 23.3% بمتوسط حسابي قدر بـ 3.93 وانحراف معياري 1.015 وكانت الأراء تتجه نحو الموافقة، أما العبارة الموالية التي تقول بأنه يدعم نظام المعلومات المعتمد كل التغييرات التنظيمية فأكد غالبية المستجوبين بأن نظام المعلومات الذي تعتمده المؤسسة يدعمها على تجاوز كل التغييرات التنظيمية، بلغ المتوسط الحسابي 3.83 والانحراف المعياري قدر بـ 1.085، والعبارة الرابعة تنص على إن كان يدعم نظام المعلومات المعتمد كل تغييرات الإستراتيجية العامة قدرت نسبة المستجوبين لدرجة موافق 46.7%، ومن وافقوا بدرجة عالية 30.0% وقدر المتوسط الحسابي للعبارة 3.73 وحسب سلم ليكارت الخماسي فإن قيمة هذا المتوسط تندرج ضمن موافق، والعبارة الأخيرة القائلة إن كان يتم تقييم أنشطة نظام المعلومات من قبل الإدارة العليا فقدر المتوسط الحسابي للعبارة 3.50 بانحراف معياري 1.280 أي أن الإدارة العليا هي التي تقوم بتقييم نظام المعلومات.

وفي الأخير نلاحظ محور دعم نظام المعلومات للتحويلات الإستراتيجية ككل لغالبية أراء المستجوبين وعلى حسب المتوسط الحسابي 3.80 النتيجة انتهت بالموافقة.

### جدول (13.3) حساب بعض المعايير الاحصائية حول البعد الثاني

| العبارة  | المقيا<br>س | غ.م.بشدة | غ.م. | محايد | موافق | م.بشدة | المتوسط | الانحراف | النتيجة |
|--|-------------|----------|------|-------|-------|--------|---------|----------|---------|
| تتم إدارة نظام المعلومات والتحكم فيه<br>عن طريق لوحة القيادة المتوازنة             | التكرار     | 0        | 3    | 0     | 17    | 10     | 4.13    | 0.860    | موافق   |
|  | النسبة      | 0        | 10.0 | 0     | 56.7  | 33.3   |         |          |         |
| تتم إدارة نظام المعلومات والتحكم فيه<br>عن طريق دورات التدقيق                      | التكرار     | 1        | 2    | 0     | 21    | 6      | 3.97    | 0.890    | موافق   |
|  | النسبة      | 3.3      | 6.7  | 0     | 70.0  | 20     |         |          |         |
| تتم إدارة نظام المعلومات والتحكم فيه<br>عن طريق مشاريع إعادة تصميمه                | التكرار     | 4        | 5    | 1     | 14    | 6      | 3.43    | 1.357    | موافق   |
|  | النسبة      | 13.3     | 16.7 | 3.3   | 46.7  | 20.0   |         |          |         |
| تتم إدارة نظام المعلومات والتحكم فيه<br>من خلال ادوات تقييم العائدعلى<br>الاستثمار | التكرار     | 0        | 12   | 1     | 11    | 6      | 3.37    | 1.217    | موافق   |
|  | النسبة      | 0        | 40.0 | 3.3   | 36.7  | 20.0   |         |          |         |
| نتيجة محور أدوات التحكم في نظام المعلومات  |             |          |      |       |       |        |         |          |         |
| المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS                                    |             |          |      |       |       |        |         |          |         |

من الجدول يتضح أن العبارة الأولى تتم إدارة نظام المعلومات والتحكم فيه عن طريق لوحة القيادة المتوازنة فكانت معظم الإجابات بموافق وموافق بشدة بنسب متتالية 56.7% و 33.3% وهذا يؤكد صحة العبارة، إذ بلغ المتوسط الحسابي 4.13 بانحراف معياري 0.860 بنتيجة الموافقة. أما كل من العبارات الثانية والثالثة والرابع اللواتي تنص على كيفية إدارة نظام المعلومات وكيفية التحكم فيه فعلى حسب الإجابات التي بين أيدينا نلاحظ بأنه يتم إدارة هذا النظام والتحكم فيه من خلال كل من دورات التدقيق - مشاريع إعادة تصميمه - أدوات تقييم العائد على الاستثمار، كل هذه الطرق تستخدمها المؤسسة من أجل إدارة نظام معلوماتها والتحكم فيه. وبالتالي كانت نتيجة بعد أدوات التحكم في نظام المعلومات بمتوسط حسابي 3.725 وانحراف معياري قدر بـ 0.677 والنتيجة هي موافق.

### اختبار الفرضيات:

T-Test الأحادي العينة على الفرضيتين التاليتين:

### الفرضية الأولى

$H_0$ : لا يوجد أثر التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات على تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

$H_1$ : يوجد أثر التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات على تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

تم اختبار الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على أسئلة المحورين التي تتعلق بالمتغيرين محل دراستنا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

الجدول رقم (14.3) يبين معامل الارتباط بين نظام المعلومات والتوافق الإستراتيجي

### Corrélations

|                        | 1 الكلي_المحور | 2 الكلي_المحور |
|------------------------|----------------|----------------|
| Corrélacion de Pearson | 1              | ,342           |
| Sig. (bilatérale)      |                | ,064           |

|                     |                        |      |    |
|---------------------|------------------------|------|----|
|                     | N                      | 30   | 30 |
|                     | Corrélation de Pearson | ,342 | 1  |
| التوافق الإستراتيجي | Sig. (bilatérale)      | ,064 |    |
|                     | N                      | 30   | 30 |

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أنه توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرين "نظام المعلومات والتوافق الإستراتيجي" بنسبة 34.2%. ويلاحظ أن كلا المحورين لهما ارتباط مرتفع وأشير إليهما في الجدول باللون الأحمر.

### الجدول (15.3) نتائج تحليل الإنحدار الخطي

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,342 <sup>a</sup> | ,117   | ,085          | ,55627                          |

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن نتيجة حساب معامل الارتباط R وقدر بـ 0.342 ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط الخطي بين نظام المعلومات والتوافق الإستراتيجي قدر بـ 0.117 أي أن نظام المعلومات يؤثر في التوافق الإستراتيجي بـ 11.7%. هذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين.

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | df | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------------|------------------|----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,147            | 1  | 1,147              | 3,706 | ,034 <sup>b</sup> |
| Résidu       | 8,664            | 28 | ,309               |       |                   |
| Total        | 9,811            | 29 |                    |       |                   |

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة ويبين الجدول ما يلي:

مجموع مربعات الانحدار 1.147 ومجموع مربعات البواقي 8.664 ومجموع المربعات الكلي 9.811.

درجة حرية الانحدار df هي 1 ودرجة حرية البواقي 28.

قيمة اختبار تحليل الانحدار هو 1.147 ومعدل مربعات البواقي هو 0.309 .

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 3.706.

مستوى دلالة الاختبار 0.034 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض الفرضية الصفرية، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

ملاحظة: درجة الحرية = عدد أفراد المجموعة - 1 أي 30 - 1 = 29.

| Modèle         | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)  | 2,699                         | ,564            |                           | 4,784 | ,000 |
| 1 الكلي_المحور | ,306                          | ,159            | ,342                      | 1,925 | ,034 |

جدول (17.3) المعاملات

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح بأن مقطع خط الانحدار 2.692 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $y=a+bx$  أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.306. بالنسبة للمتغير المستقل ( التوافق الإستراتيجي ) وبذلك تصبح المعادلة كالتالي:  $y = 2.699 + 0.306 x$  حيث y المتغير التابع و x المتغير المستقل.

نتيجة الاختبار t على فرضيات الدراسة وعند دراسة قيم Sig نجد كلا القيمتين للمتغيرين أقل من 0.05 أي:  $0.000 \leq 0.05$  و  $0.034 \leq 0.05$

فإنها تحقق الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات على تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

### خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل دراسة أثر التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات على تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، حيث اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات المتمثلة في المقابلة، والملاحظة، والإستبيان، وشملت الدراسة على 30 عامل. واستنتجنا بأنه لا يزال هناك قلة في استخدام نظام المعلومات، لهذا لا بد على المديرية تعزيز مفهوم نظام المعلومات، من أجل تفعيله بشكل جيد وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء.

## الخاتمة العامة

حاولنا في هذا البحث التركيز على الأثر الذي يمكن أن يخلفه التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي لذلك جاء هذا البحث كخلفية عامة عن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، و التخطيط الإستراتيجي كعملية، و الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات، والتفوق التنافسي من خلال الميزة التنافسية، و أخيرا أثر التوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي.

كما جاءت الدراسات الإستراتيجية مبدأ الربط و التوافق بين موارد المنظمة، الفرص و التهديدات في بيئتها، ذلك أن المنظمات تحتاج إلى الحصول على التوافق للحفاظ على استقرارها و بقائها في ظل الظروف المحيطة بها، و اعتمادها على ذلك توجهنا في بحثنا هذا إلى دراسة التوافق الاستراتيجي بين إستراتيجية المنظمة و نظام المعلومات.

لذا أصبح من الضروري الاهتمام بنظام المعلومات لتحقيق التوافق الإستراتيجي في تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

فمن خلال الجزء النظري الأول للدراسة الذي يمثل نظام المعلومات وإستراتيجية المؤسسة ففي البداية تطرقنا ماهية نظام المعلومات. ثم إستراتيجية المنظمة، وفي الأخير إستراتيجية نظام المعلومات ومن خلاله تم اختبار الفرضيتين الثانية القائلة إن عملية التوافق الإستراتيجي تضمن مساهمة نظام المعلومات في خلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو خلق فرص جديدة وتضمن مساهمته في تحسين الأداء. وتم تأكيدها لأن التوافق الإستراتيجي يخلق نوع من أفضلية التجميع والتنسيق، الأمر الذي يقلص التكاليف وهذا ما يقود إلى أن هناك أداء جيد.

أما الجزء الثاني تطرقنا إلى مدخل إلى التوافق الإستراتيجي، ثم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التوافق الإستراتيجي، وفي الأخير درسنا العلاقة أو أثر التوافق بين نظام المعلومات والإستراتيجية وفيه تم تأكيد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن التوافق بين إستراتيجية المنظمة ونظام المعلومات يسمح بتسهيل وضمان نجاح أي تغير ذو صيغة إستراتيجية تعتبر هذه الفرضية محققة، فالتوافق الإستراتيجي يسمح بتحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، و ضمان دعم وظيفة نظام معلومات للأهداف والأنشطة التنظيمية في كل المستويات، و ضمان تخصيص الموارد الكافية، والمرونة للرد على فرص جديدة.

أما الجزء الختامي خصص للدراسة التطبيقية قسمنا هذا الجزء إلى ثلاثة أجزاء في البداية تعاريف عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، ثم يليها مجتمع الدراسة وتعريف أداة الاستبيان، وفي النهاية التي تخص الدراسة التطبيقية من خلال استبيان لمسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز والتي كانت على مستوى الولاية، وتم معالجته بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلنا للنتائج التالية:

## الخاتمة العامة

بخصوص الفرضية الأولى والتي تنص على أنه لا يوجد أثر التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات على تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المنظمة تبين من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة أن هناك أثر التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات على تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المنظمة حيث وجدنا قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.034 وهي أقل من  $\alpha=0.05$  مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

أما الفرضية الثانية والثالثة فكانتا تتعلق بالجانبين النظريين وقد تم تأكيدهما كما ذكرنا سابقا.

### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت وباستعمال كل الأدوات الممكنة بهدف التوصل إلى نتائج أكثر دقة استعنا بالملاحظة ، المقابلة والاستبيان و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ تعتبر نظم و تكنولوجيا المعلومات أحد المداخل الإستراتيجية لرفع الفعالية و الكفاءة التنظيمية.
- ✓ يعد التوافق وسيلة مهمة لترابط الأقسام المختلفة في المنظمة من خلال موائمة الأهداف و الغايات التي يهدف إليها كل قسم و التنافس في شأها.
- ✓ إن انعدام التوافق الإستراتيجي أو ضعفه يجعل من الصعب جدا على وظيفة نظم المعلومات أن تقدم الدعم الكافي لأهداف واستراتيجيات الأعمال أو المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية .فالمسائل المتعلقة بالتكنولوجيا تحتاج إلى أن تكون متكاملة مع الأعمال من أجل إنتاج خطط تكنولوجيا المعلومات بجودة عالية تركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات استراتيجيا.
- ✓ إن أهم الفوائد من التوافق الإستراتيجي هو تقليص التكاليف، و زيادة قدرة المنظمات لتحقيق غاياتها و أهدافها، و زيادة مرونتها في صياغة خيارها الإستراتيجية، فضلا عن اكتساب المنظمة ميزة تنافسية بفضل استخدامها المباشر لتكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي.
- ✓ يؤثر التوافق ليس فقط على صياغة الإستراتيجيات بل أيضا على تنفيذها حيث يعزز تنفيذ الإستراتيجية من خلال تكييف و موائمة العمليات و القرارات التي يقوم عليها النشاط في المنظمة.
- ✓ يساعد التوافق الإستراتيجي على تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية للمنظمة.

### التوصيات والاقتراحات:

زيادة دعم الإدارة العليا لمديري و موظفي نظم المعلومات من خلال تشجيعهم على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي وتفهم احتياجاتهم المختلفة، واستطلاع آرائهم حول المشكلات التي تواجههم عند التخطيط لنظام المعلومات حتى يتم التغلب عليها، هذا بالإضافة إلى تزويد الإدارة المسئولة عن نظام المعلومات بالمستلزمات الضرورية لكي يستطيع القيام بواجباتها على أكمل وجه، على المؤسسة تطوير نظام المعلومات المعتمدة عليه في نشاطاتها حتى يصبح قادرا على أداء جميع الأنشطة التي تدخل في مسؤوليات هذا النظام.

إن تطبيق نظم و تكنولوجيا المعلومات وحده يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية و لكن ليس بشكل مستمر .بعبارة أخرى لا يخلق ميزة تنافسية دائمة هذا يتطلب تغييرا جوهريا في التفكير الإداري حول دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التنافسية، فضلا عن فهم مكونات أساسية لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ودورها في دعم وصياغة القرارات الإستراتيجية الأعمال.

### آفاق البحث

بعد كل الدراسات و البحوث التي قمنا بالاطلاع عليها لإنجاز هذا البحث لا يزال نوعا ما غامضا ويستحق أن تكون له دراسات مكتملة و بحوث معمقة و كذا محاولة إسقاطه على أرض الواقع ،ومن بين الدراسات المستقبلية التي يمكن تطوير عملية البحث فيها نذكر منها مايلي:

➤ أثر التوافق الإستراتيجي لنظام المعلومات على ثقافة المنظمة.

➤ مساهمة التوافق الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي.

## قائمة المراجع

### الكتب

- 1/ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، طبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006 .
- 2/ محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات (مفاهيم، التحليل، التصميم)، الدار الجامعية أو المطابع الوليد، القاهرة، 1992.
- 3/ إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
- 4/ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 5/ علاء عبد الرزاق سالمى، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 6/ منال الكردي، جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية والتطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 7/ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 8/ ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9/ علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظام المعلومات الادارية، مركز التنمية الادارية، مصر، 1994.
- 10/ محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 11/ عبد الرزاق محمد القاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- 12/ محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في النظم المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، 1989.

## قائمة المراجع

- 13/ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار زوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 14/ هيثم حمود الشلي، مروان النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- 15/ منال محمد الكردي، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 16/ كامل السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.
- 17/ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية (الساحة المركزية- بن عكنون)، الجزائر، 2009.
- 18/ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.
- 19/ قاسم شعبان، تقنية المعلومات في إدارة الشركات، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
- 20/ محمد عبد الغاني، حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الكتاب، مصر الجديدة، 2008/2007.
- 21/ توماس مالين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، الطبعة الثانية، معهد الإدارة العامة، 1990.
- 22/ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار جهنية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 23/ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 24/ حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.

## قائمة المراجع

25/ طارق محمد السويدان ومحمد العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية، الطبعة الأولى، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2005.

26/ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.

27/ مدحت محمد أبو ناصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.

28/ بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

29/ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الرابعة، دار حامد، عمان، 2013.

30 / وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف و المحاذاه، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2009 .

### رسائل الدكتوراه والماجستير:

1/ قاسي السعيد، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ( دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية)، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

2/ كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 200، 1999.

3/ قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، (دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية، نفطال)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015.

4/ لحجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

5/ يحيى فريك ، استراتيجيا التكامل العمودي في قطاع الصناعة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

## قائمة المراجع

- 6/ دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء ( دراسة حالة مؤسسة الإنجاز)، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، بسكرة، الجزائر، 2005.
- 7/ محمد العيد ختيم، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.
- 8/ عمري سامي، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة ماجستير، محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.
- 9/ عمر تيمجيغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013

### مراجع باللغة الأجنبية:

- 1/ Robertle duff, Encyclopédie de la Gestion et Management, EGM, édition Dalloz , France, 1999.
- 2 / Alain as asquin, marielle payaud, de l'entreprise creuse a l'entreprise cohérente : enseignements d'une analyse stratégique processuelle, xième conférence de l'association internationale de management strategique, faculté des sciences de l'administration, université laval, québec, 13-14-15 juin 2001.
- 3/ Nihel Jouirou, Michel Kalika, Les dynamiques de l'alignement : Analyse et Evaluation(Casdel'ERP),consultéle15/11/2013.,basepub.dauphine.fr/xmlui/bitstream/.../2/Jouirou\_kalika\_1.pdf.
- 4/ Hind Benbya, Bill McKelvey, Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach, Journal of Information Technology, JIT Palgrave Macmillan Ltd, 2006..

- 5/ Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, **State of the Art " IT alignment: what have we learned "** , Journal of Information Technology, 2007.
- 6/ Thompson S.H. Teo, James S.K. Ang, Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans, International Journal of Information Management 19 ,1999.
- 7/ diever Arnaud , Economie D'entreprise (les types de strategie), France, 2001.
- 8/ Nazim Taskin, Flexibility And Strategic Alignment Of Enterprise Resource Planning Systems With Business Strategies: An Empirical Study, The College Of Graduate Studies, The University Of British Columbia, October 2011.
- 9/ Hisham bin Md Basir, Mohd Daud Norzaidi The Effect of Strategic Alignment on Strategic Information, System Planning (SISP) Success: An Exploratory Study in Public Universities in Malaysia, International , Journal of Scientific Research in Education, Vol. 2(2), December 2009.
- 10/ Robert Reix et autres, Systèmes D'information Et Management Des Organisations, Vuibert, Paris, 6e É dition, Septembre 2011.
- 11/ Ahmed Bounfour , Georges Epinette, Valeur Et Performance Des SI « Une Nouvelle Approche Du Capital Immatériel De L'entreprise », Dunod, Paris, 2006.
- 12/ Dave caffey, steve wood, baciness information management improving performance ce using information systemes, pearson education limited, england, first printing, 2005.
- 12/ jean\_luc deixonne, peloter les systèmes d'information « s'ppuyersur les TIS et le ST pour devenir une entreprise numérique », dunod edition, paris, 2012.

## قائمة المراجع

---

13/ Neil Mebride, towards a dynamic theory of strategic information systems planning, de montfort university, consulté le 2/5/2013.

### المواقع الإلكترونية:

1/ <http://sprouts.aisnet.org/9-48> jeff baker et al, dunamic strategic alignment competency : Atheoretical Framework and an Operationalization, working papers on information systems, pp 4-5, consulté le 22/04/2014.

2/ Richord J, Ormerod, On the nature of Informatio systems strategy development, cousulté le 02/03/2013, S dow. Info/asp/aspecis/19930023.pdf.

3/ pdf created with pdf factory protrial version. [www.pdf](http://www.pdf-factory.com) factory.com .september 2011.