

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل -  
بسكرة (E.N.I.C.A.B)

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: تسيير المنظمات

الأستاذ المشرف:

د/ بن ساهل وسيلة

إعداد الطالبة:

نسرين فكرون

لجنة المناقشة

الصفة

رئيسا

مشرفا ومقررا

ممتحنا

ممتحنا

ممتحنا

ممتحنا

الجامعة

جامعة بسكرة

جامعة بسكرة

جامعة أم البواقي

جامعة باتنة

جامعة بسكرة

جامعة بسكرة

أعضاء اللجنة

➤ د/ حساني رقية

➤ د/ بن ساهل وسيلة

➤ د/ بريكة السعيد

➤ د/ يحيوي مفيدة

➤ د/ شنشونة محمد

➤ د/ عبد السميع رويينة

الموسم الجامعي: 2016-2017

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

## أية قرآنية

{قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَخْلَعُونَ وَالَّذِينَ لَا يَخْلَعُونَ}

سورة الزمر، الآية: 9



# الإهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماعته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لو يبذل علي يوماً بشيء، وإلى أمي التي زودتني

بالحنان والمحبة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشاط على شغف الاطلاع والمعرفة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

إلى أساتذتي إلى زملائي وزميلاتي إلى الشموخ التي تحترق لتضي الآخرين إلى كل من علمني

حرفاً

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي كلاً

من: صالح، خضير، زوز عبد الله، داودي الطيب، حساني رقية، قريشي محمد، شيهون

بوعزيز، شنشونة محمد

أحرمكم حبا لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع المحبة

لكم كل التجلي والاحترام



## شكر وتقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان ، حمداً يليق بجلاله وعظمته وصلّ اللهم على خاتم الرسل ، ولله الشكر أولاً وأخيراً ، على حسن توفيقه ، وكريم عونه ، وعلى ما منّ وفتح به عليّ من إنجاز لهذه الأطروحة ، بعد أن يسّر العسير ، وذلل الصعب ، وفرّج المهم ، حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضلهم ، فله الحمد أولاً وآخراً .

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة ، خلال هذه الفترة ، وفي مقدمتهم أستاذتي المشرفة على الرسالة الدكتورة: بن ساهل وسيلة

التي منحتني الكثير من وقتها ، وجهدها ، وتوجيهاتها ، وإرشاداتها ، وآرائها القيمة ، ومدّ يد العون لي دون خجل للسير قدماً بالدراسة نحو الأفضل سائلة المولى القدير أن يجزيها عني خير الجزاء ويثيبها الأجر إن شاء الله

كما أشكر القائمين على جامعة محمد خيضر بسكرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، حفظهم الله ووفقهم لكل خير لما يبذل من إهتمام بطلاب الدراسات العليا بصفة خاصة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة رسالتي وعلى عطائهم اللامتناهي .

الباحثة

نسرين فكرون

# ملخص

## 1. ملخص باللغة العربية

أظهرت الخبرة في حقول الإدارة الحاجة الملحة للمعلومات في سياق القيام بالوظائف والواقع أن الاهتمام بالمعلومات أخذ يتزايد تحت تأثير التطورات الفعلية التي تحدث في المحيط، نجد أن نظام المعلومات الإستراتيجية يدعم و يصيغ الإستراتيجية من خلال توفيره المعلومات الإستراتيجية التي تلقي الضوء على ما يدور في البيئة الداخلية و الخارجية مما يسمح بالتفوق و تحقيق تميز للمؤسسة، حيث أنها أصبحت على علم واضح بالتغيرات الحاصلة في المحيط و أصبحت تواكبها إلا أن ذلك لا يتم بالشكل الأفضل نظرا لنقص المعلومات وخاصة منها المعلومات الإستراتيجية لما لها من أهمية، و هنا يبرز الدور الإستراتيجي لنظام المعلومات في المؤسسة و خاصة في المستوى الاستراتيجي، لتوضيح مفهوم نظام المعلومات الإستراتيجية و مكوناته و التعرف على الدور الذي يؤديه نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة مما يؤدي بنا للوصول إلى نموذج يربط بين نظام المعلومات الإستراتيجية والتميز في المؤسسة كما أننا نهدف لتقديم التوصيات المناسبة و الكفيلة بتقوية نظام المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة لتحقيق تميزها عن مثيلاتها، حاولنا عرض ذلك على المؤسسة محل البحث ثم تلتها دراسة الاستبيان، أين يتم تفسير وتحليل النتائج المتوصل إليها التي تم إعتماها في الفصل النظري.

**الكلمات المفتاحية:** نظام المعلومات الإستراتيجية، المعلومات الإستراتيجية، تميز، الموائمة، الرشاقة، الذكاء.

## 2. ملخص باللغة الفرنسية

L'expérience a montré dans la gestion de la nécessité urgente pour les champs d'information dans le cadre de l'exécution des fonctions et du fait que l'attention de la prise d'information augmente sous l'influence de l'évolution réelle qui se produit dans l'océan, nous constatons que le système d'information stratégique qui prend en charge et les modèles stratégiques en fournissant des informations stratégiques qui met en lumière ce qui se passe dans l'environnement interne et permettant l'excellence étrangère et la réalisation de l'excellence de l'institution, où elle a pris connaissance des changements évidents qui se produisent dans l'océan et devenir égalé, mais ce n'est pas la meilleure forme en raison du manque d'informations, en particulier les informations stratégiques en raison de leur importance, et ici Il est apparu que le rôle stratégique du système d'information dans l'organisation, en particulier au niveau stratégique, de clarifier le concept de système d'information stratégique et de ses composantes, et d'identifier le rôle du système d'information stratégique dans la réalisation de l'institution d'excellence qui nous conduit à atteindre un modèle reliant le système d'information stratégique et de l'excellence dans l'organisation que nous visons de formuler des recommandations appropriées et d'assurer le renforcement du système d'information stratégique dans l'organisation pour les distinguer de ceux-ci, nous avons essayé de montrer que l'institution en question, puis suivie par l'étude du questionnaire, où l'interprétation et l'analyse des conclusions qui ont été adoptées Chapitre théorique.

**Mots-clés:** système d'information stratégique, de l'information stratégique, l'excellence, l'alignement, l'agilité, l'intelligence.

### 3. ملخص باللغة الانجليزية

Experience has shown in the management of the urgent need for the information fields in the context of performing the functions and the fact that the attention of the information taking is increasing under the influence of actual developments that occur in the ocean, we find that strategic information system that supports and strategic models by providing strategic information that sheds light on what is going on in the internal environment and allowing foreign excellence and achievement of excellence of the institution, where she became aware of the obvious changes occurring in the ocean and become matched, but this is not the best form due to lack of information, particularly the strategic information because of their importance, and here The strategic role of the information system in the organization, especially at the strategic level, has emerged to clarify the concept of the strategic information system and its components and to identify the role played by the strategic information system in achieving the excellence of the institution, which leads us to reach a model that links the strategic information system and excellence in the institution. to make appropriate recommendations and to ensure the strengthening of the strategic information system in the organization to distinguish them from those, we tried to show that the institution in question and then followed by the study of the questionnaire, where the interpretation and analysis of the findings that have been adopted in Chapter theoretical.

**Keywords:** strategic information system, strategic information, excellence, alignment, agility, intelligence.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ا	الآية
ب	الاهداء
ج	شكر وتقدير
د-و	ملخص
ز-ك	قائمة المحتويات
1	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي تميز المؤسسات</b>	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية التميز
23	المطلب الأول: مفهوم التميز
28	المطلب الثاني: قيمة التميز
29	المطلب الثالث: أسس التميز
32	المطلب الرابع: نماذج التميز
39	المبحث الثاني: إدارة التميز
39	المطلب الأول: مفهوم ادارة التميز
41	المطلب الثاني: قواعد ادارة التميز
43	المطلب الثالث: المؤسسات المتميزة
44	المبحث الثالث: أبعاد التميز
44	المطلب الأول: الذكاء
56	المطلب الثاني: الرشاقة
66	المطلب الثالث: الموائمة
83	خلاصة
<b>الفصل الثاني: نظام المعلومات الإستراتيجية ومساهمته في تميز المؤسسة</b>	

## قائمة المحتويات

85	تمهيد
86	المبحث الأول: مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجية
86	المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات الاستراتيجية
88	المطلب الثاني: قيمة نظام المعلومات الاستراتيجية
91	المطلب الثالث: خصائص نظام المعلومات الاستراتيجية
92	المبحث الثاني: عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية
94	المطلب الأول: مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية
106	المطلب الثاني: عمليات المعالجة نظام المعلومات الاستراتيجية
113	المطلب الثالث: مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية
128	المطلب الرابع: التغذية العكسية
129	المبحث الثالث: نظام المعلومات الاستراتيجية ومساهمته في تحقيق التميز
130	المطلب الأول: نموذج الدراسة.
131	المطلب الثاني: دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الذكاء.
133	المطلب الثالث: دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة.
135	المطلب الرابع: دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الموائمة.
137	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز	
139	تمهيد
140	المبحث الأول: الدراسة المنهجية
140	المطلب الأول: التموذج الاستمولوجي
141	المطلب الثاني: المنهج المتبع
143	المطلب الثالث: طرق جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
145	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة
149	المبحث الثاني: الإطار السياقي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل-بسكرة
149	تمهيد
149	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل-بسكرة
151	المطلب الثاني: نشاط مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل-بسكرة

## قائمة المحتويات

153	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- فرع جنرال كابل- بسكرة
155	المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- فرع جنرال كابل- بسكرة
155	تمهيد
155	المطلب الأول: تحليل اتجاهات مجتمع الدراسة
171	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
176	المطلب الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها
179	خلاصة
181	الخاتمة
185	قائمة المراجع
203	قائمة الملاحق

## قائمة المحتويات

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
70	تعريف أصحاب المصالح	01
72	تطلعات أصحاب المصلحة	02
101	متغيرات البيئة الداخلية	03
143	درجات مقياس ليكرت ( Likert )	04
144	مقياس ليكرت ( Likert ) الخماسي	05
145	نتائج إختبار ثبات أداة الدراسة	06
146	معامل إرتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه	07
148	نتائج اختبار كولمجروف- سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Z	08
155	خصائص مجتمع الدراسة	09
158	إستجابات أفراد البحث حول مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية	10
160	إستجابات أفراد البحث حول عمليات المعالجة لنظام المعلومات الاستراتيجية	11
162	استجابات أفراد البحث حول مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية	12
164	إستجابات أفراد البحث حول الذكاء	13
166	استجابات أفراد البحث حول الرشاقة	14
168	إستجابات أفراد البحث حول الموائمة	15
171	معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع	16
172	تحليل تباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الذكاء	17
172	معاملات الانحدار الخطي البسيط لتحقيق الذكاء	18
173	تحليل تباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة	19
174	معاملات الانحدار الخطي البسيط لتحقيق الرشاقة	20
174	تحليل تباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الموائمة	21
175	معاملات الانحدار الخطي البسيط لتحقيق الموائمة	22
175	تحليل تباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز	23
176	معاملات الانحدار الخطي البسيط لتحقيق تميز المؤسسات	24

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	نموذج الماكينزي "7S"	01
49	مكونات الذكاء الاقتصادي	02
52	مراحل الذكاء الاقتصادي	03
64	أبعاد الرشاقة	04
69	عناصر الموائمة	05
93	مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية	06
95	مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية	07
104	سلسلة القيمة	08
108	مراحل عملية المعالجة	09
112	محفظة لبناء ودعم الكفاءات الاساسية	10
131	نموذج العام للدراسة	11
156	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة	12
156	التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة	13
157	المدرج التكراري لمتغير سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة	14
157	التمثيل الدائري لمتغير المستوى العلمي لأفراد مجتمع الدراسة	15
158	التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات الاعلام الالي لأفراد مجتمع الدراسة	16

# مقدمة

- ↪ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها .
- ↪ فرضيات الدراسة .
- ↪ أهداف الدراسة .
- ↪ أهمية الدراسة .
- ↪ الدراسات السابقة .
- ↪ التعقيب على الدراسات السابقة .
- ↪ هيكل الدراسة .

شهد العالم تحولات متعددة على كافة المستويات العلمية،الاقتصاديةوالثقافية نتج عنها تغير جذري في بعض المفاهيم فرضت واقع جديد كماعرفت التطبيقات العلمية و التكنولوجيا توسع مست كافة وظائف المؤسسة،فتوجهت إلى فكرة التميز كهدف للسيادة في السوق و البقاء فيه،أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات ولكي تحافظ على بقائها يلزم أن تقوم بالجمع والتصفية والتخزين وتستخدم مجموعة كبيرة من البيانات والوظائف المتعلقة بالمعلومات هي أقرب إلى أن تصبح أهم وأخطر الوظائف التنافسية للمؤسسة ،تزايدت أهمية المعلومات في السنوات الأخيرة تزايد كبير بفعل تنامي المتغيرات الجديدة في البيئة المحيطة وزيادة التعقيد في التقنيات والسلع التي يتم التعامل معها،ولمواكبة كل ما جد ويستجد من تطورات كانت المعلومات الاستراتيجية من أهم ما تحتاجها المؤسسة و ذلك للحاق بالركب ومواكبة ما ينتج من تقنيات ومن متغيرات.

إعتماد الإدارة العليا على معلومات البيئة الخارجية ومعلومات البيئة الداخلية في وضع الاستراتيجية لذلك فهي تحتاج إلى نظام معلومات يدعم قدراتها التحليلية ويسهل لها إتخاذ القرارات فنظام المعلومات الاستراتيجية يركز بشكل كبير على إهتمامات الإدارة وطرق عملها وإحتياجاتها من المعلومات فهو يعمل على توفير مخرجات تكون دقيقة وموثوقة وكافية لأنشطة الداخلية للمؤسسة،وفي ذات السياق له القدرة على تلبية إحتياجات الإدارة العليا من البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية والتي تكون ضرورية لصياغة الاستراتيجيات وتعتبر كذلك الأساس لمعظم القرارات الاستراتيجية،وركز نظام المعلومات الاستراتيجية على رصد وتحديد المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة والسياسات والبرامج ،ويتبين أهمية وجود هذا النظام في المؤسسة حيث يتيح توليد المعلومات الاستراتيجية التي تساعد الإدارة على تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في ظل المتغيرات والعوامل التي أصبحت تحيط بمعظم أنشطة المؤسسة ،وأصبحت المؤسسات في موقف إما البقاء والاستمرار أو الفناء حيث لم تعد يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات العملاء المتزايدة فمن الواضح أنه ليس باستطاعة أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها المحافظة على موقعها ،ولكي تبقى وتنمو في ساحة التنافس في عالم قائم على الرشاقة والتطور المستمر وسيطرة رغبات الأطراف أصحاب العلاقة وتعدد البدائل فانه لا بديل للمؤسسات إلا السعي لتحقيق التميز ،جاء هذا المفهوم للتعبير عن الحاجة إلى مدخل يمكن المؤسسات من مواجهة التغيرات في الأوضاع الخارجية المحيطة بها ويساعدها على تحقيق التميز المستمر،وإستنادا لما ذكر سابقا جاءت هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية \_ فرع جنرال كابل \_ بسكرة.

## 1. مشكلة الدراسة وتساولاتها

يتميز عصرنا الحالي عن غيره من العصور بتسارع التقدم التقني والعلمي وخاصة ميادين الحواسيب المتعاقبة جيلا أثر جيل و شبكة الانترنت، أصبحت للمعلوماتية حضور في تأسيس سمة هذا العصر المتغير وتستهدف تحقيق متغيرات سريعة على صعيد بناء المستقبل، مما يتطلب الأمر التدقيق في ماهية هذه المعلومات الناتجة ومدى دقتها وشموليتها وعلاقتها بالمواقف وخاصة المواقف الاستراتيجية التي تحدد موقع المؤسسة وإستراتيجيتها التي تستدعي اتخاذ القرار، فقد برزت الحاجة إلى معرفة الجوانب الأساسية و التي لها دور بارز في عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي وإعداد الاستراتيجية، و الحاجة الملحة في إستخدام مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية وإستثمارها في المؤسسات لدعم الاستراتيجية وصياغتها وكذا لصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبما أن المعلومات الاستراتيجية تتطوي على طبيعة معقدة تمزج ما بين نوعيتها أو كمياتها المتوافرة، فتباينت آراء من حيث قوة دورها في عملية صنع القرار، مما تطلب الأمر إلزامية البحث في كافة مكونات وعناصر نظام المعلومات الاستراتيجية ومن مختلف الرؤى العلمية المتعلقة بها لإثبات أهميتها في مجمل عمليات الإدارة الاستراتيجية، يعد نظام المعلومات الاستراتيجية في الوقت الحاضر من أهم الأدوات لمساعدة للإدارة في عملية إتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات و الخطط و بناء السياسات و يعتبر نظام المعلومات الاستراتيجية المورد المهم و الحيوي للمؤسسة إن لم نقل المورد الرئيسي للمؤسسات وهذا يظهر جليا في العصر الحالي الذي يتسم بالتسارع الهائل والتطور التقني والتوجه نحو الإدارة الالكترونية ولذلك وجب على المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرار أن تواكب هذه التغيرات وأن تسعى إلى تحقيق التميز وتحافظ عليه في ظل ظروف إشتداد التنافس وافتتاح السوق لذا عليها أن تملك نظام المعلومات الاستراتيجية الذي يوفر لها معلومات إستراتيجية تكون صحيحة ودقيقة عن بيئتها الداخلية و الخارجية وعن منافسيها بشكل يمكنها من الوصول إلى النجاح التنافسي وبالتالي تحقيق التميز .

تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وعن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و قدرتها على الدفاع والهجوم، ولمعرفة خطط المنافسين وإمتلاك أكبر حصة في السوق، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها وخاصة التنافسية بواسطة نظام المعلومات الاستراتيجية هو أمر ضروري، إذ يعتبر هذا الأخير من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة التحديات، فالقدرة للاستجابة للتغيرات، السرعة، المرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على الرشاقة، كما أصبحت قدرة المؤسسة على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة بإستثمارها في الذكاء الاقتصادي تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين بقاء أو إندثار المؤسسة، كما لا ننسى العلاقات التي تتشكل لدى المؤسسة التي تتصف بكونها علاقات تفاعلية متباينة التأثير وفي أشكال مختلفة عليها الاستفادة القصوى من مساهمة جميع أصحاب المصلحة وضرورة إحداث التوازن في هذه العلاقات يؤدي حتما إلى النجاح، فالمؤسسات التي تعتمد على الموائمة تتطور من مدخل

## مقدمة

النموذج التعاوني الذي يدمج مساهمات جميع أصحاب المصلحة بالمؤسسة، تحقيق العلاقات الجيدة يعد مصدرا لتعزيز صورة المؤسسة وتطوير أسواقها وخلق فرص و إعتبار أن قدرة المؤسسة في تشكيل علاقات مع أطراف الموائمة تعتبر أحد المؤشرات لبلوغ أهدافها في تحقيق التميز، وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

### - ما دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسات؟

سوف يتم إثارة مجموعة من التساؤلات من خلالها يتم الإجابة على التساؤل الرئيسي تتمثل فيما يلي:

- ما دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الذكاء؟

- ما دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة؟

- ما دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الموائمة؟

وبناء على هذه الأسئلة يمكن تصور فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية الخاصة بكل سؤال.

## 2. فرضيات الدراسة

وكإجابة مبدئية عن تساؤلات الدراسة جعلت الباحثة تمضي بدراستها لصياغة الفرضيات تخضع للتطبيق والتي يتأمل منها أن تثبت صحتها من عدمها إهتمت الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

### يلعب نظام المعلومات الإستراتيجية دورا أساسيا في تحقيق تميز المؤسسات.

تفرعت منها الفرضيات الفرعية الأساسية الآتية:

➔ يلعب نظام المعلومات الإستراتيجية دورا أساسيا في تحقيق الذكاء.

➔ يلعب نظام المعلومات الإستراتيجية دورا أساسيا في تحقيق الرشاقة.

➔ يلعب نظام المعلومات الإستراتيجية دورا أساسيا في تحقيق موائمة.

## 3. أهداف الدراسة

لعبت المعلومات دورا مهم وفعال للمؤسسات تمثلت في المساعدة على بناء المعرفة، المفاهيم والأسس النظرية الخاصة بالعمليات والقرارات وعملية صنعها الأساس الذي يبني علي الفهم والتعريف بالعلاقة والترابط بين تلك المفاهيم والأسس، من خلال تنظيم معلومات المؤسسة وتقويتها بهدف حماية مصالحها، والتخطيط لإدارة شؤونها، وتوجيه المؤسسات للحصول على المعلومات، ترتبط المعلومات بشكل وثيق بالعمليات الداخلية للمؤسسة وتتطلب تلك العملية جمع المعلومات من المصادر وضع خطة منسقة وشاملة ودقيقة، وإجراء معالجة لها من خلال تقييمها وتفسيرها والتوصل إلى الاستنتاجات الصحيحة والمساهمة بشكل فعال في عملية صنع واتخاذ القرار وعليه يتطلب الأمر إيجاد مؤسسات ذات كفاءة عالية تعتمد في منهجيتها على قاعدة معلومات موثوقة من

## مقدمة

جهة، وإستثمارها بالشكل الأمثل من جهة أخرى لتلبية المتطلبات الأساسية وبهذا فإن كثير من المزايا التي عرفناها كالموجودات والأصول المادية وتوفر رأس المال لا تعتبر موارد يمكن الاعتماد عليها في السعي إلى التميز مقارنة بعصر المعلومات الذي نعيشه فالمعلومات الاستراتيجية التي يحسن إستغلالها يمكن لها في كثير من الأحيان أن توفر فرصا واسعة في الحصول على موقع إستراتيجي هام للمؤسسة وسط منافسيها وحصّة سوقية وفي هذا السياق تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسات كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. طرح منظورات معرفية لموضوع الدراسة من خلال الاطلاع على أبرز الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة، والتعرف على مضامينها الفكرية، واستخلاص المؤشرات لبناء فكر خاص بالدراسة الحالية.
2. توضيح مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجية وعناصره ومفهوم التميز ومقوماته وأبعاده الجوهرية.
3. تحديد دور نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التميز لدى المؤسسات محل الدراسة.
4. دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في نظام المعلومات الاستراتيجية بعناصره الثلاث والمتغير التابع المتمثل بالتميز بركائزه الثلاث.
5. التعرف على طبيعة التميز الموجود في المؤسسات محل الدراسة.
6. إن هذه الدراسة ستغطي في جانب مهم منها بعض الدراسات السابقة، والتي أشارت لعدم وجود دراسة تربط بين المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية سوف تكون من المحاولات الجادة والمتواضعة التي سوف تطبق متغيرات الدراسة في البيئة الجزائرية الممثلة في المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية \_ فرع جنرال كابل بسكرة.
7. التوصل في نهاية الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساهم في إرساء معالم التميز في مؤسساتنا وتقديم مدخل شامل ومتكامل لتحقيق التميز على أسس صحيحة.

### 4. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال كونها إحدى الدراسات القليلة في حدود علم الباحثة وخاصة في البيئات العربية التي تناولت نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسات كما يستمد أهميته من الناحية العملية والعلمية في أنها تتحدد بالفوائد التي تتحقق عند تنفيذها ومدى إسهامها في تطوير الواقع الميداني للمؤسسة موضوع البحث، لذا فإنه يمكن تقسيم أهمية هذه الدراسة إلى جانبين مهمين هما:

#### 1. الأهمية العلمية

تتحدد من خلال كون موضوع الدراسة هو من المواضيع الحديثة وذات الدور البالغ في تحقيق التميز للمؤسسات الذي يقود إلى ريادتها، وخصوصا فيما يتعلق بنظام المعلومات الاستراتيجية بوصفه موجود إستراتيجي له دور في تحقيق تميز المؤسسات.

## 2. الأهمية العملية

تجلى هذه الأهمية بتقديم المقترحات لإدارة المؤسسة موضوع البحث، لغرض الارتقاء بمستوى تنافسيتها وإيصالها الى مستوى التميز الذي تسعى إليه وبما ينعكس بشكل إيجابي عليها وذلك لقلّة البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة، لكون التميز من الظواهر الحديثة في الفكر الإداري، كذلك الدور المهم الذي سوف يؤديه في هذه الدراسة، في تطوير الاستثمار والاهتمام بالمؤسسات به بما يحقق المقدرات التنظيمية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تقابلها، وفي سعيها لتحقيق تميزها.

## 5. الدراسات السابقة

### 1.5\_ الدراسات باللغة العربية:

#### 1\_ دراسة: محمد يحيى الرفيق<sup>1</sup> التميز والأمان المصرفي ودورها في تحقيق الريادة "دراسة حالة

#### المصارف اليمنية

يهدف هذا البحث إلى دراسة التميز والأمان المصرفي ودورها في تحقيق الريادة حيث أن التميز والأمان المصرفي في اليمن يحتاج إلى ابتكار سياسات تساعد على جذب أكبر عدد من العملاء، وعلى خلق ثقة و أداء متميز، ولذلك فإن التعامل المصرفي وتسويق الخدمة المصرفية للعملاء بتميز عالي وكفاءة كبيرة يعتبر من أولويات الإدارة المصرفية الكفأة ومن أهم ظهور الريادة المصرفية في ضوء التطورات المصرفية والتقنية الحديثة، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تحاول أن تبرز محددات التميز التي يمكن أن تعمل على وصول تلك المصارف إلى الريادة في ظل المنافسة الكبيرة سواء منها المصارف التجارية أو المصارف الإسلامية وإبراز أهم العوامل المؤثرة على درجة الأمان المصرفي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك منافسة قوية بين كل المصارف العاملة في اليمن، وفيما يتعلق بمدى ابتكار المصارف آليات تمكّنها من تحقيق الريادة فإنه يظهر بان كل مصرف يحاول أن يتميز في جانب معين إلا أنه بالمقارنة مع المصارف الأجنبية يظل هناك بعض القصور، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة دمج بعض المصارف مع بعضها البعض بهدف تكبير حجم رأس المال وأيضاً للمنافسة على المستوى العالمي، فضلاً عن تكوين شراكات وتحالفات إستراتيجية مع المصارف الأجنبية حتى تكتسب المصارف اليمنية الخبرة في كيفية الأداء المتميز وأيضاً كيفية مواجهة بعض المخاطر.

#### 2\_ دراسة: ناديا حبيب أيوب<sup>2</sup> "نموذج لنظام المعلومات الاستراتيجي"

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع نظام المعلومات الاستراتيجي من خلال فكرة مبسطة عن مفهوم هذا النظام وأهميته ودوره في الحصول على المعلومات وإستخدامها في مجال دعم القرارات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية .

<sup>1</sup> محمد يحيى الرفيق، التميز والأمان المصرفي ودورها في تحقيق الريادة دراسة حالة المصارف اليمنية، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، اليمن.

<sup>2</sup> ناديا حبيب أيوب ، نموذج لنظام المعلومات الاستراتيجي ،مجلة جامعة الملك سعود، 1، العلوم الإدارية، الرياض، 1996.

## مقدمة

لقد ساهمت هذه الدراسة من الناحية العلمية بإضافة إطار نظري محدد لمفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي وإقترح مكونات هذا النظام في نموذج عام مناسب يخدم أغراض الإدارة الاستراتيجية في مختلف مراحلها.

**3\_ دراسة:صالح غابر بشيت الخالدي<sup>1</sup>"دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد وجودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من ضمنها أنه هناك علاقة إرتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي وكذلك علاقة إرتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي.

**4\_ دراسة:درمان سليمان صادق<sup>2</sup>"دور خصائص المعلومات الاستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي بحث استطلاعية لأراء المدراء في منظمات مختارة في إنتاج المياه المعدنية إقليم كردستان العراق".**

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة هو الكشف عن واقع توفر المعلومات الاستراتيجية في منظمات المدروسة ومدى مساهمته في صنع قرارات التسويقية إن وجد كما إعتد على تشخيص ما يمكن أن تفرزه المنظمات المبحوثة من قرارات تسويقية مستمرة في ضوء خصائص المعلومات الاستراتيجية كما أراد التعرف على الدور الذي تؤديه خصائص المعلومات الاستراتيجية في صنع القرارات التسويقية إضافة الى التعرف عن الأثر الذي يمكن أن تفرزه خصائص المعلومات الاستراتيجية في صنع القرارات التسويقية. من أهم النتائج المتوصل إليها:

1. ضرورة إنشاء وحدة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمات عينة الدراسة تسمى بوحدة المعلومات الاستراتيجية يكون دورها الرئيسي توفير المعلومات الاستراتيجية بخصائص معينة وان تكون المعلومات الاستراتيجية المجمعة من قبل هذه الوحدة تساهم في صنع القرارات الاستراتيجية التسويقية والخاصة بقرارات المزيج التسويقي.
2. ضرورة إعتداد نظام المعلومات الاستراتيجية في منظمات صناعة المياه المعدنية المدروسة وذلك للدور الاستراتيجي لمخرجاته والمتمثلة في المعلومات الاستراتيجية وما تتمتع به هذه المعلومات من خصائص إذ تساهم بشكل كبير في عملية صنع قرارات التسويقية المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي

<sup>1</sup> صالح غابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

<sup>2</sup> درمان سليمان صادق، دور خصائص المعلومات الاستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي بحث استطلاعية لأراء المدراء في منظمات مختارة في إنتاج المياه المعدنية إقليم كردستان العراق، المؤتمر 17 لجمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي 2011 "الدور المتغير لاختصاصي المعلومات في اقتصاد المعرفة:التحديات والفرص" مسقط 8\_10 مارس 2011.

واعتبار المعلومات الاستراتيجية في تلك المنظمات إحدى الموارد الاستراتيجية المهمة وأهم المدخلات التي تتوقف عليها نجاح أو فشل صنع قرارات التسويقية في تلك المنظمات.

3. العمل على زيادة وعي مدراء المنظمات المدروسة بأهمية المعلومات الاستراتيجية وخصائصها إذ تعد معرفة ودراية المدراء بأهمية المعلومات الاستراتيجية مسالة في غاية الأهمية عند صنع قرارات و خاصة قرارات المزيج التسويقي وهذا يتطلب ضرورة حث المدراء على تخصيص مبالغ مناسبة لإنشاء وتكوين أنظمة معلومات متطورة تتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

4. ضرورة حث صناع القرارات التسويقية في المنظمات عينة الدراسة بالاعتماد على المعلومات الاستراتيجية وما يتوفر فيها من خصائص عند صنع قراراتهم التسويقية.

5. ضرورة قيام المنظمات عينة الدراسة بالانفتاح على البيئة الخارجية والاستفادة من المعلومات الاستراتيجية المتولدة من هذه البيئة والتأقلم والتكيف معها بما يخدم عملية صنع القرارات التسويقية.

**5\_ دراسة:أمال ياسين المجالي<sup>1</sup> "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة".**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح أثر توافر وظائف إدارة المعرفة في التميز التنظيمي وإبراز أهم الوظائف التي تؤديها إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة مع إمكانية التعرف على الترتيب التنازلي لأبعاد التميز التنظيمي والتي تسمح لنا بتقديم توصيات لأصحاب القرار تهدف إلى توضيح أهمية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة كمفهوم إداري حديث يساعد المنظمات في مواجهة التطورات والتغيرات العالمية.

توصلت الدراسة إلى :

1. تدعيم القدرات المعرفية الفعالة للمنظمة والتزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة بغية خلق منظمات معرفية فعالة.
2. ضرورة تبني سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها.
3. إن العنصر الهام للتميز في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة يمكن في العنصر البشري اللازم لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات التنظيمية مما يستوجب الاهتمام بهم وإبراز دورهم كأعضاء فاعلين وأهمية إستشارتهم ومعرفة مستوى رضاهم من خلال الحوار الفاعل لضمان تلبية إحتياجاتهم وتحسين قيام المنظمة بالوفاء بمسؤولياتها.

<sup>1</sup> أمال ياسين المجالي،مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"،دراسات،العلوم الإدارية،المجلد 36،العدد1، 2009.

6\_ دراسة: كرد عبد الله مجيد<sup>1</sup> أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن.

هدفت الدراسة إلى بيان على أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (546) مبحوثاً، وإستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانه، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوراتهم للتميز التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة.

2. وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التميز التنظيمي، وأن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما مقداره (68.6%) من التباين في التميز التنظيمي.

3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، المؤهل التعليمي، الخبرة)، وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، المؤهل التعليمي، الخبرة).

أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الجامعات الأردنية الخاصة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، ذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لتحقيق التميز التنظيمي.

7\_ دراسة: فرج العنزي<sup>2</sup> أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثاً، وإستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانه.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

أن تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لوظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.

<sup>1</sup> كرد عبد الله مجيد، أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، جامعة مؤتة ، 2010.  
<sup>2</sup> فرج العنزي، أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، 2010.

## مقدمة

وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في التميز التنظيمي.

وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة).

توصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الوظائف إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تحقيق التوافق بين تصميم وتحليل العمل مع هياكلها التنظيمية، والعمل على تقديم الحوافز التشجيعية للعاملين، وتطوير إجراءات العمل بغية تحقيق التميز التنظيمي.

8\_ دراسة: عايد العطوي<sup>1</sup> "أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، لتحقيق هذا الهدف تم تطوير إستبيان وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من (295) موظف والتي تم إختيارها عشوائياً، كانت الاستبيانات إسترجاع و موثوقة لتحليل (210) مع معدل (71.2%) من تلك الموزعة، فقد تم إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها.

وكانت أهم النتائج كما يلي:

1. وتصورات العاملين نحو القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك كان على مستوى عال.

2. كان هناك تأثير القيادة التحويلية الأبعاد في التميز التنظيمي وهو ما يفسر 56.2 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي.

3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات الموظفين نحو القيادة التحويلية والتميز التنظيمي تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة).

فيما يتعلق نتيجة لهذه الدراسة أوصت بإنشاء بيئة تنظيمية مواتية ومناخ داعم والتميز التنظيمي في الوزارة، وتنقيف العاملين في الوزارة أهداف وأهمية التميز التنظيمي والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل حول هذا الموضوع.

<sup>1</sup> عايد العطوي، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، غير منشورة، مؤتة جامعة، 2011.

9\_ دراسة: مسفر الدوسري<sup>1</sup> تأثير العوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التغيير العوامل الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية، لتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام إستبيان لجمع البيانات، تم تطويره وتوزيعه على عينة من (1107) تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (V.16) إلى تحليل البيانات من الاستبيان. كانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. كانت تصورات الموظفين من تغير العوامل الداخلية والخارجية في مستوى عال، وتصوراتهم نحو التميز التنظيمي أيضا عالية.
2. هناك تأثير لتغيير العوامل الداخلية والخارجية في التميز التنظيمي وهو ما يفسر (61.2%) من الانحراف في المتغير التابع (التميز المؤسسي).
3. توصي الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز عوامل التغيير التنظيمي، وتحسين إستراتيجيات لمستويات أعلى المرجوة، من خلال وضع العمال المهرة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة للوزارات وأهدافها، من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

10\_ دراسة: علي سويلم الجازي<sup>2</sup> "أثر فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية على جودة الخدمات الحكومية دراسة تطبيقية : إدارة ترخيص السواقين و المركبات في المديرية الأمن العام.

تهدف في تحديد تأثير فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية على جودة الخدمات الحكومية في إدارة الترخيص في مديرية الأمن العام الأردنية، لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1300) موظف من إدارة التراخيص وفروعها وقد وزع (650) استبانة وتم استرجاع (629) استبانة صالحة لتحليل واستخدم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (V.16) إلى تحليل البيانات من الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى النتائج :

1. أن تصورات المبحوثين إتجاه فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية كانت مرتفعة، وكذلك تصوراتهم نحو مستوى جودة الخدمات الحكومية ذات مستوى مرتفع أيضا.
2. وجود أثر هام لإبعاد فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في جودة الخدمات الحكومية في الإدارة ترخيص السواقين والمركبات في مديرية الأمن العام الأردني حيث أن أبعاد فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية تفسر ما مقداره 32 من التباين في جودة الخدمات الحكومية.

<sup>1</sup> مسفر الدوسري، تأثير العوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين، جامعة مؤتة، 2011.

<sup>2</sup> علي سويلم الجازي، أثر فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية على جودة الخدمات الحكومية دراسة تطبيقية : إدارة ترخيص السواقين و المركبات في المديرية الأمن العام، جامعة مؤتة، 2011.

3. قدمت مجموعة من توصيات منها إستمرار التركيز على المعلومات الاستراتيجية التي تم إستخدامها في إدارة الترخيص من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة والعمل على تطور قواعد البيانات خاصة بالعمل داخل هذه الإدارة وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة مع المستفيدين لمعرفة مدة نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية في تقديم أفضل الخدمات الحكومية لهم.

### 11\_ دراسة: أحمد موسى السعودي<sup>1</sup> "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من 292 مفردة، وقد تم إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.16) لتحليل بيانات من الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

1. أن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة وأن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعاً أيضاً.

2. وجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية وتوصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالإستراتيجية المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والتركيز على العميل، والتزام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها لما لها من أثر في تحقيق التميز التنظيمي.

### 12\_ دراسة: حسن علي الزعبي<sup>2</sup> "أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان".

تتناول توضيحاً لمدى تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق عوامل لتفوق التنافسي (نمو الحصة السوقية، نمو القيمة السوقية للأسهم، ونمو العائد على الإستثمار)، من خلال بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية (التميز، قيادة الكلفة، الإبداع النمو، والتحالفات)، وذلك باستخدام مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية (المعلومات الاستراتيجية) من قبل الإدارات العليا، بغية الوقوف على طبيعة الدور الفعلي الذي تؤديه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الموقف التنافسي، أجريت ميدانياً في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وبالبالغ عددها (14) مصرفاً تجارياً تمثل مجتمع الدراسة، وقد تم إستثناء المصارف الإسلامية وذلك راجع إلى طبيعتها الخاصة في المعاملات المصرفية التي تستند إلى الشريعة الإسلامية السمحاء، أما عينة الدراسة من

<sup>1</sup> أحمد موسى السعودي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن "مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008.

<sup>2</sup> حسن علي الزعبي، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.

هذه المصارف فقد تمثلت بـ ( المدير العام، نائب المدير العام، مساعدو المدير العام (المدرء التنفيذيون) حيث بلغ عددهم (75) مديراً من مجموع المصارف.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير لنظم المعلومات الاستراتيجية بعملياتها وخصائص مخرجاتها المعلوماتية في تحقيق نمو في عوامل التفوق التنافسي من خلال بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية سواء كان ذلك تأثيراً مباشراً أو غير مباشر.

### 13\_ دراسة: عمر عوض الغويري<sup>1</sup> تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (مدخلات النظام وعملياته التحويلية وخصائص مخرجاته) في تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل، التميز، النمو، الإبداع، التحالفات) والبالغ عددهم (120) في شركتي عالية، الخطوط الجوية الملكية الأردنية وموبايلكم للاتصالات الخلوية وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. أظهرت نتائج الدراسة:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية (البيئة الداخلية والخارجية) وعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية ( المعالجة والخرن والاسترجاع) وخصائص مخرجات النظام ( دقة المعلومات وكميتها وتوقيتها والكلفة، العائد وموثوقيتها) في إستراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية وكذلك النتائج تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة) توصي الدراسة بضرورة تخصيص بنك المعلومات في المنظمات يتولى الاهتمام بمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية خاصة تلك المتعلقة ببيانات البيئة الخارجية.

### 14\_ دراسة: حسين محمد عيسى<sup>2</sup> إطار مقترح لنظم المعلومات الاستراتيجية للمعلومات الإدارية في ظل المتغيرات العالمية .

هدف إلى تصميم إطار مقترح لنظم المعلومات الإدارية في ظل المتغيرات العالمية التي أصبحت تحيط بأعمال وأنشطة معظم الوحدات الاقتصادية أخذ مكونات النظام الاستراتيجي للمعلومات الإدارية بأنه يتكون من مدخلات وتشتمل كل من البيانات ومعلومات من داخل وخارج المنظمة وإتجاهات رؤى المستقبلية أما العمليات التشغيلية فقد شملت الحاسب الآلي وبرامجه بيانات ومعلومات خبرات البشرية من داخل وخارج المنظمة أساليب تحليل نوعي... الخ أما في الأخير فقد تطرق إلى المخرجات والتي تتجسد في قرارات مناسبة في المجالات الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية وتوصل بذلك إلى إقتراح هذا النموذج لمكوناته.

وتوصلت إلى:

<sup>1</sup> عمر عوض الغويري، تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، 2004.

<sup>2</sup> حسين محمد عيسى "إطار مقترح لنظم المعلومات الإدارية في ظل المتغيرات العالمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1994.

أن المنظمة تحتاج الى نوعيات مختلفة من النظم وخاصة النظم الاستراتيجية وذلك وفقا لدرجة تأثير المتغيرات الدولية والمحددات البيئية على أعمالها وأنشطتها من ناحية ونوعية الاستراتيجيات والسياسات التي تنتهجها الإدارة من ناحية أخرى.

**15\_ دراسة: عيد أحمد أبو بكر<sup>1</sup> "دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية".**

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يقوم به نظام المعلومات الاستراتيجية في التأثير على الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات التأمين من اجل تحقيق أو استمرارية المزايا التنافسية من اجل تحقيق هذا الهدف صمم الباحث لجمع البيانات استبانة وتم توزيع 80 استمارة على شركات التأمين المصرية وقد تم استرداد 64 استمارة واعتمد على التحليل نتائج باستخدام البرامج الإحصائية الجاهزة. ولقد قدم لنا نموذج الدراسة المكون من نظام المعلومات الاستراتيجية وفقا إلى ثلاثة أبعاد وهي متطلباته وعملياته ومخرجاته أما الميزة التنافسية فكانت بأبعاد النمو التمييز والإبداع والابتكار قيادة التكلفة والتحالفات الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. دعوة كل من الإدارة العليا في شركات التأمين إلى عقد مؤتمرات علمية حول نظم المعلومات الاستراتيجية ومخرجاته وكيفية استثمارها في دعم وتحقيق وبناء وتطوير المزايا التنافسية.
2. ضرورة الاهتمام بجميع متغيرات البيئة الخارجية ودراسة ظروف المنافسين وتحديد مكامن الفرص والتهديدات.
3. تعد نظم المعلومات الاستراتيجية من النظم التي تحتل مكانة هامة على ساحة سلسلة تطور نظام المعلومات حيث تلعب تلك النظم دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة الاستراتيجية للمنظمة
4. ان العملية المعالجة وتحليل البيانات وتزن المعلومات واسترجاعها تتصف قدرة عالية في نظم المعلومات الاستراتيجية مما يعكس ايجابيا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
5. يعمل نظم المعلومات الاستراتيجية على تقديم المعلومات الاستراتيجية التي تتصف بالشمول والتكامل والاستمرارية للوضوح والدقة اللازمة والتوقيت المناسب.

**16\_ دراسة كمال مصطفى رويح:<sup>2</sup> "مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية:دراسة ميدانية"**؛

الهدف من هذا البحث هو استعراض لأهمية المعلومات الاستراتيجية وأقسامها المختلفة. ولمعرفة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية بالموضوع،قامت هذه الدراسة بإجراء استبانة شملت 347 مسؤولا.

<sup>1</sup> عيد احمد أبو بكر،دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية "المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة،جامعة الزيتونة الأردنية 26،23 نيسان 2012،

<sup>2</sup> كمال مصطفى رويح،مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية:دراسة ميدانية،المجلد 11 العدد 2 مايو 2004.

حيث أظهرت:

- (1) أن مصطلح المسح البيئي ونظام المعلومات الاحترازي هي الأكثر استخداماً في الشركات الكويتية للإشارة إلى عملية جمع المعلومات.
- (2) أن معرفة مسؤولي الشركات بتلك المصطلحات متوسطة.
- (3) أن المعلومات الاستراتيجية المجمعة قليلة.
- (4) أن ثمة علاقة وطيدة بين معرفة المسح البيئي ومعرفة المعلومات الجزئية والمعلومات الاستراتيجية من جهة، وبين معرفة المعلومات الجزئية وسلوك تجميعها من جهة أخرى.
- (5) أنه لا توجد فروق في سلوك تجميع المعلومات بين الشركات الكبرى والصغرى. وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاعتماد وتسيير المعلومات الاستراتيجية وتطوير أنظمة معلوماتية للمساعدة في اتخاذ القرار.

### 17\_ دراسة: عماد الصباغ<sup>1</sup> "نظام المعلومات الاستراتيجي"

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم "نظام المعلومات الاستراتيجي"، والدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في مختلف المنظمات، كما يعمل على توضيح مفهوم الأطر النظرية لنظم المعلومات الاستراتيجية وأهميتها في عملية تطوير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وتنفيذها. يخلص البحث إلى أن نظام المعلومات الاستراتيجي لا يخطط ليكون استراتيجياً، ولكنه يتطور عبر الزمن حتى يغدو كذلك، لذا يتوجب على المنظمات أن تكون دقيقة وحذرة للغاية حين تقوم بتحليل مشروعات نظم المعلومات المقترحة، وألا تختار، لأغراض التطوير، إلا المشروعات التي تجد أنها مجدية أكثر من غيرها، أو التي تحتاجها المنظمة بصورة أكثر إلحاحاً.

### 18\_ دراسة: اميل يوثيل عقيل<sup>2</sup> "استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية دراسة حالة"

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في أحد المصارف الأردنية بجوانبه المتعددة والكشف عن أنظمة وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المصرف ومناقشة التطبيقات الاستراتيجية لأنظمة المعلومات الحالية والمقترضة في المصرف كما تهدف إلى وصف البيئة التي تعمل بها المصرف وشدة المنافسة فيها، وتوصلت الدراسة إلى:

1. أظهر المصرف مستوى استخدام جيد لأنشطة المعلومات كأداة تنافسية حيث إرتبطت الأنظمة باستراتيجياته التنافسية ولعبت أدوار إستراتيجية.
2. أعطت أنظمة المعلومات الحالية المصرف ميزة تنافسية حيث ساعدت في رفع قيمة الخدمات المقدمة إلى العملاء.

<sup>1</sup> عماد الصباغ، نظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد الحادي عشر 2، جامعة الملك سعود، 1999.

<sup>2</sup> اميل يوثيل عقيل، استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، 1996.

### 1\_Hsien Hui Khoo, Dr Kay Chuan Tan<sup>1</sup> Using the Australian Business Excellence Framework to achieve sustainable business excellence.

هذه الدراسة توضح كيف يمكن إستخدام نموذج التميز الأعمال الأسترالي لدعم تطور والنجاح المنظمات،هدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات والجهود المطلوبة منها لدعم التطور والنجاح وبالإضافة إلى المسؤولية والاجتماعية،تم إجراء الدراسة على إحدى الشركات في إستراليا وإستخدم نموذج التميز الأسترالي حيث تم تحديد مكونات النموذج التي لها تأثير على الأعمال وهي: القيادة والاستراتيجيات والخطط،المعلومات،العاملون،قيمة المستهلك،إدارة العمليات،ونتائج العمل. وكانت من بين النتائج المتوصل إليها أنه لتحقيق التميز في الأعمال والتحسين المستمر لا بد من الإحاطة والتركيز على المعايير الموضوعية سابقا بشكل دقيق وكافي.

### 2\_John R. Darling<sup>2</sup> Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives

كانت الشركات المتعددة الجنسيات تعمل في بيئة متقلبة جدا،مع وجود العديد من التحديات للشركات العاملة في هذا المجال وخلال هذه الفترة ظهرت هناك عدد من القيادات التنفيذية الذين تم الاعتراف بهم لما قدموه من مساهمات في تحقيق التميز المؤسسي على الرغم من تقلبات البيئة،تحليلا للاستراتيجيات التي اتبعتها هؤلاء المديرين التنفيذيين يعكس عدد محدود من المعايير المتميزة التي تعكس التركيز على رضا العملاء،وإبتكار المنتجات،والأفراد الملتزمين والقيادة الإدارية،إستراتيجيات القيادة التي تعكسها هذه الشركات تركز على القادة ذات الرؤية.

ولقد ركزت هذه الدراسة على المديرين التنفيذيين للشركات المتعددة الجنسيات التي تم تحديدها الأفضل،والتميز المؤسسي واستراتيجيات القيادة التي كانت في قلب ممارسات تنفيذها والتي إتبعها المديرين التنفيذيين.

### 3\_Joe Pepparda, John Ward<sup>3</sup> Beyond strategic information systems: towards an IS capability

وغالبا ما يصور تطور نظام المعلومات في المنظمات يمر بثلاثة عصور-معالجة البيانات،نظام المعلومات الإدارية،نظام المعلومات الإستراتيجية (SIS) في حين عرض الخصائص المتميزة فيما يتعلق بتطبيق تكنولوجيا المعلومات وكان الغرض من الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات التي توصل لكل من الكفاءة والفعالية،في حين تقوم الإدارة على نظام المعلومات الإستراتيجية SIS على نحو استباقي لتسعى

<sup>1</sup>Hsien Hui Khoo, Dr Kay Chuan Tan. Using the Australian Business Excellence Framework to achieve sustainable business excellence. Corporate Social Responsibility and Environmental Management [Volume 9, Issue 4](#), pages 196–205, December 2002.

<sup>2</sup>John R. Darling, Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20 Iss: 6, 1999 pp.309 - 321

<sup>3</sup>J. Pepparda, J. Ward Beyond strategic information systems: towards an IS capability. Journal of Strategic Information Systems 13 (2004) 167–194

للحصول على ميزة تنافسية من خلال محاذاة تكنولوجيا المعلومات/نظم المعلومات مع إستراتيجية الشركة وتقييم أثر ذلك في تشكيل إستراتيجية الأعمال.

وقد وضعت الأطر والمنهجيات والأدوات اللازمة لدعم أهداف نظام المعلومات الإستراتيجية، إلا أن الآليات تحقيق قيمة مستدامة في المنظمات لم تلقى اهتماما يذكر، بالاعتماد على نظرية القائمة على الموارد، فإن هذه الدراسة تقترح تفسير إدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات التي تعتبر على وجه التحديد قيمة، كيف تستمد المنظمات قوتها من خلال وجودها. وهذا تحليل يتحرك إلى أبعد من التركيز على "النظم الاستراتيجية" تحديد وتطوير مفهوم القدرة نظام المعلومات، مما يشير إلى أنه وجود حقبة جديدة. وتقدم هذه الدراسة نموذجا للقدرة نظام المعلومات ومع تحديد المكونات الأساسية، ويوضح تطبيقه.

#### 4\_CHARLOTTE D. SHELTON, JOHN R. DARLING and W. EARL WALKER<sup>1</sup>"Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values ,Strategies, and Skills.

توفر هذه الدراسة العديد من الأمثلة عن القادة التقليدية والمعاصرة الذين إستخدموا هذه القيم لخلق التميز. ومع ذلك القيم الإيجابية على الرغم من أنها ضرورية، إلا أنها ليست كافية من أجل تحقيق نتائج لافتة وهذه يجب أن تترجم القيم إلى سلوك للقيام بذلك يتطلب استراتيجيات القيادة ومهارات جديدة ،استراتيجيات والمهارات التي ستمكن القادة من للوصول الى مستوى فوق الوضع الحالي وخلق أداء عالي لكل المنظمات. يمكن للاستراتيجيات ومهارات تمكين القادة القرن الحادي والعشرين إلى خلق مستويات جديدة التميز المؤسسي، هذه الدراسة تستند إلى العديد من وجهات النظر منها النظرية التي ناقشها ويتلي (1992) في العمل الرائد لها على القيادة إطاره المفاهيمي يزعم أنه يمكن استخدام هذه القيم، واستراتيجيات التحول، والمهارات لخلق التميز المؤسسي.

هناك حاجة بالتأكيد لبحوث لتحسين فهم الآثار التنظيمية المترتبة لهذا للمنظور واختبار العلاقة بين هذا الإطار المفاهيمي ومقاييس النتائج (على سبيل المثال، الربحية، الحصة السوقية، العملاء /رضا الموظفين ،أو ابتكار المنتجات) التميز المؤسسي. ولهذه الفلسفة ليس فقط تطوير نماذج القيادة الجديدة، ولكن منهجيات البحث الجديدة التي يمكن أن تقييم مدى متانة تلك النماذج مع الاعتراف لهذه الفلسفة لجمع البيانات وتحليلها وإعادة صياغتها.

#### 5\_Gerald Elysee<sup>2</sup>" THE EFFECTS OF TOP MANAGEMENT SUPPORT ON STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS PLANNING SUCCESS".

نجاح التخطيط لنظام المعلومات إستراتيجية (SISP) هو أمر بالغ الأهمية ،التخطيط لنظام المعلومات إستراتيجية هي عملية التي تتيح للمؤسسات إدارة بقوة وينجاح نظام المعلومات الحالية بالتالي عن طريق الاستفادة من البنى الرئيسية التي يمكن أن تؤثر في نجاح التخطيط لنظام المعلومات إستراتيجية، جعلت نظرية

<sup>1</sup> CHARLOTTE D. SHELTON, JOHN R. DARLING and W. EARL WALKER "Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills" [http://lta.hse.fi/2002/1/lta\\_2002\\_01\\_a2.pdf](http://lta.hse.fi/2002/1/lta_2002_01_a2.pdf)

<sup>2</sup> Gerald Elysee " THE EFFECTS OF TOP MANAGEMENT SUPPORT ON STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS PLANNING SUCCESS. Doctor Capella University ,2012.

التخطيط لنظام المعلومات إستراتيجية (SISP) إسهاما كبيرا في البحث والممارسة ومع ذلك فإن الأدبيات يظهر أنه على الرغم من هذه المساهمة الهامة، فقط تم استخدام نظرية SISP على نطاق محدود، تهدف هذه الدراسة إلى معالجة ندرة استخدام SISP، وضعت هذه الدراسة نموذجا للبحوث التي تدمج 4 بنيات مستمدة إلى حد كبير من نظرية SISP. بنيات الأربعة هي: (أ) دعم الإدارة العليا، (ب) فائدة الخطة نظم المعلومات، (ج) ومدى المرونة البنية التحتية تقنية المعلومات، (د) درجة النجاح في SISP، وأجري تحليل البيانات باستخدام المربعات الصغرى، و أخذ عينة من 57 من المديرين التنفيذيين لنظام المعلومات المنظمات.

وتوصلت إلى لفرضية أن الدعم الإدارة العليا له أثر إيجابي مباشر وهام على نجاح SISP، كما دعمت إلى ان دعم الإدارة له أثر كبير على فائدة خطة نظم المعلومات، وهذا بدوره له تأثير مماثل على نجاح SISP. وقد تبين أعلى دعم الإدارة للتأثير على درجة النجاح SISP سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال ISP فائدة للمنظمات، ولكن ليس من خلال مرونتها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (ITIF).

### 6\_Thomas Oestreich and Frank Buytendijk <sup>1</sup>"Management Excellence"

قدمت هذه الدراسة التميز في الإدارة على إعتباره ضرورة عمل جديدة وقد قام بطرح سؤال: هو كيف يمكن تحقيق التميز في الإدارة؟ وتم تحديد الركائز الثلاثة لتمييز وهي : الرشاقة، الذكاء وكذلك الموائمة ولقد أشار إلى كل من هذه الركائز بالتفصيل حيث أن:

المؤسسات الذكية هي التي تتناسب مع أفضل التكنولوجيات وأفضل منهجيات والعمليات لتقوم بتحويل كميات متزايدة من البيانات إلى معلومات ذات قيمة ومفيدة والتي تقوم بدعم عمليات صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة ولقد ضرب لنا مثلا من خلال شركة سترايكر وكيف أنها نجحت في إيجاد طرق ذكية لمعالجة البيانات حيث جعلت هدفا رئيسيا هو جعل الجميع تحت مظلة واحدة من البيانات.

هو أن تكون ذكية وذات رشاقة هي المؤسسات أكثر احتمالا لنجاح وهي تمنحها التكيف مع الظروف المتغيرة في ظل المنافسة العالمية والتطورات التقنية حيث أنها تصبح بحاجة إلى التغيير والمؤسسات الرشيقة تحتاج وقت أقل لفهم هذا التغيير وتؤثر على عملياتها ولها القدرة على تحديد الإجراءات بسهولة أكبر من غيرها.

أما البعد الأخير وهو الموائمة من أجل النجاح من خلال النموذج التعاوني الذي يضم مساهمات جميع أصحاب المصلحة ومساهمة المعلومات من خلال التنفيذ أنظمة متكاملة من العمليات.

<sup>1</sup> Management Excellence .An Oracle Thought Leadership White Paper September 2008 .

## 6.التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من خلال إستعراض الدراسات السابقة والتي تتعلق بنظام المعلومات الاستراتيجية ومكوناته،أن هناك تنوع في أهداف هذه الدراسات الأمر الذي يقود إلى اختلاف النتائج التي توصلت إليها، فقد قامت بعض الدراسات باستعراض نظام المعلومات الاستراتيجية من خلال تناوله لعناصره ومكوناته التي هي المدخلات والمخرجات وعمليات المعالجة كدراسة ،ناديا الحبيب أيوب ،عوض و الصباغ ،وتناولت بعض الدراسات التحديات التي تواجه نظام المعلومات الاستراتيجية أما فيما يتعلق بالمجتمع الدراسي لهذه الدراسات فهناك اختلاف وتنوع تلك المجتمعات ،وقد استخدمت الدراسات البحثية والأدبيات السابقة أساليب متعددة لكشف عن أهمية نظام المعلومات الاستراتيجية الدالة على فعاليتها في المؤسسات منها الاستبيانات،المقابلات والرجوع إلى الأدبيات المختلفة ومصادر المعرفة المتنوعة.

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالتميز نجد أنها أفادتنا في الجانب الميداني والنظري حيث أنها قامت بدراسة التميز وهذا يشبه دراستنا من حيث تناول المتغير التابع هادفة بذلك إلي الكشف عن طبيعة هذا المفهوم وتحديد أبعاده وأن المؤسسة التي تتجح في الوصول إلى التميز هي التي تتمكن من تبني أبعاده وتحديد التميز كهدف لها،حيث أننا استطعنا من خلال كل هذه الدراسات أن نتمكن من معرفة أبعاد التميز.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هي تعتبر الأولى في حدود علم الباحثة التي جمعت بين متغيرات الدراسة و تناولت نظام المعلومات الاستراتيجية وتميز المؤسسات على المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-فرع جنرال كابل-بسكرة من خلال معرفة دور نظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسات،والتي هي بحاجة دائمة إلى السعي للوصول لتحقيق أهدافها والوقوف على المشكلات ووضع الحلول المناسبة لذلك ،وقد حاولت هذه الدراسة عرض تصوراتها لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسات التي من الممكن للمؤسسات تحقيقه حتى تكون قادرة على مواجهة التطورات المتسارعة على مختلفة الأصعدة.إلى جانب التعرف على أبعاد الجوهرية للتميز وتحديدتها وهي بذلك قد تعتبر إضافة للمكتبة الجزائرية.

## 7. هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بجميع جوانب الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، حيث تناولت في الفصل الأول التمييز\_ الإطار النظري، تم التطرق إلى **المبحث الأول** إلى ماهية التمييز، من خلال التعرف على مفهوم التمييز، قيمة التمييز، أسس التمييز وخصائص التمييز، أما في **المبحث الثاني** إدارة التمييز تطرقت فيه إلى تعريف إدارة التمييز، قواعد إدارة التمييز، نماذج التمييز، في **المبحث الثالث** خاص بأبعاد التمييز وهو الذكاء أما البعد الثاني يمثل الرشاقة، وكذلك البعد الأخير للتمييز ويمثل الموائمة.

أما **الفصل الثاني** وخصص لنظام المعلومات الاستراتيجية ومساهمته في تمييز المؤسسة تم تقسيم الفصل إلى مباحث، كان **المبحث الأول** حول مفهوم نظام والمعلومات في المؤسسة تناولت فيه تعريف نظام المعلومات الاستراتيجية، قيمة نظام المعلومات الاستراتيجية، خصائص نظام المعلومات الاستراتيجية، أما **المبحث الثاني** فخصص إلى عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية والذي تطرقت فيه إلى مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية، عمليات المعالجة لنظام المعلومات الاستراتيجية، مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية، أما **المبحث الثالث** كان معنون بنظام المعلومات الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق التمييز تضمن نموذج الدراسة، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الذكاء، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الموائمة.

أما **الفصل الثالث** فهو مدرج ضمن الدراسة التطبيقية فقد تمكنت فيه من إسقاط الدراسة على مؤسسة صناعة كوابل\_ فرع جنرال كابل\_ بسكرة، قسم إلى **المبحث الأول** بعنوان الدراسة المنهجية للبحث والذي تناولت فيه التموّج الاستمولوجي للبحث والمنهج المتبع وطرق جمع البيانات وكذا خصائص المجتمع وإلى صدق الأداة وإختبار المطابقة أما **المبحث الثاني** كان عن الإطار السياقي لمؤسسة صناعة الكوابل \_ فرع جنرال كابل\_ بسكرة و**المبحث الثالث** حول تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- فرع جنرال كابل- بسكرة ليشمل تحليل إتجاهات مجتمع الدراسة وإختبار الفرضيات، مناقشة النتائج وتفسيرها وصولاً إلى الاقتراحات والتوصيات الدراسة إلى الخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

تميز المؤسسات

## تمهيد

شهدت المؤسسات حالات من التغير والتطور شمل كافة عناصرها تمحورت سماته في الحالة السائدة التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر وابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم إنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج، أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لعمليات الإنتاج وكذا تعاظم دور الانترنت في تسهيل وتسيير مختلف المعاملات وتبادل المعلومات بحيث أصبحت التجارة والأعمال الالكترونية من سمات هذا العصر مما أدى بالمؤسسات إلى السعي للنمو والاستمرار من أجل الوصول إلى تحقيق التميز في ظل الظروف و المتغيرات العالمية التي تمر بها مختلف دول العالم، بدورها تفرض علي المؤسسات العمل الجاد والمستمر حتى يتسنى لها القيام بدور فعال وقدرة عالية لمواجهة هذه التحديات، أصبح التميز يحضى بالاهتمام والأولوية من قبل كافة المؤسسات والباحثين في مجال الإدارة.

نحاول التطرق إلى مفهوم التميز مروراً بمختلف الأدبيات والدراسات التي تناولته مع محاولة تقديم تصور له من خلال هذا الجزء الذي يتناول التميز وإدارة التميز والمبادئ التي ترتكز عليها هذه الإدارة والتميز ليس هو خيار لدى المؤسسات اليوم وإنما أصبح يشكل ويمثل أحد أهم الأساليب المفروضة في العصر الحالي، المتسم بالتغير التحول السريع وظروف القوى الخارجية التي أدت بالمؤسسات أن تكون أكثر إنفتاحاً مع الأطراف الخارجية وخاصة الزبائن والموردين بما يسمح بسهولة تقاسم المعلومات بسرعة كما أدت إلى سرعة إنجاز الأعمال والمهام وسرعة الاستجابة والوصول إلى السوق ومعرفة كل ما يجري فيه، على المؤسسات أن تراعي وتكثف الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق التميز بحيث يمكن أن يحدث في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، التي تقدم خدمات أو تصنع سلعا و المؤسسات الحكومية أو غير الحكومية.

**المبحث الأول: ماهية التميز**

تشير أدبيات التميز إلى التقدم العلمي والتقني الهائل وانعكاس ذلك بشكل كبير على المؤسسات واستراتيجياتها، بحث المؤسسات عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابته، فأصبح التميز السبيل لتحقيق ذلك بوصفه تطور فكري في العالم الأعمال وينبغي تبنيه من قبل المؤسسات لكي تحقق سبق، التميز عبارة عن البيئة الجديدة التي تحت وتوسع للبقاء والاستمرار والنمو وبذلك فإنه ضرورة وحتمية لبقاء واستمرار المؤسسات، ظهر الاهتمام به يتزايد في الإدارات المعاصرة مع بروز الدور المهم له على مستوى المؤسسات لتحقيق أهدافها و الوصول إلى النجاح من الضروري أن نؤكد في البداية أن التميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية على المؤسسات، وقد أدركت المؤسسات التي تريد البقاء في ظل المنافسة الشديدة سواء تلك التي تعمل على المستوى العالمي، أو المحلي، الأهمية الإستراتيجية لسعي لتحقيق التميز كمسألة ضرورية لنجاحها. سينصب إهتمامنا في هذا المبحث على مفهوم التميز ومستوياته مع محاولة إقتراح تقديم تعريف نلتزم به في بحثنا هذا، بعدها سنقوم بتقديم قيمة التميز إضافة إلى أسس التميز، نماذج التميز.

**المطلب الأول: مفهوم التميز**

تسعى المؤسسات في ظل بيئة شديدة التنافس إلى محاولة تحقيق أهدافها و ظهرت الحاجة إلى مدخل يمكنها من مواجهة التغيرات في الأوضاع الخارجية المحيطة بها و يحقق لها النمو والاستمرار من خلال تحقيق التميز يتم تسليط الضوء حول المفاهيم الأساسية المتعلقة به.

**1. تعريف التميز**

أصبح التميز التحدي للمؤسسات في العصر الحالي والطرق والآليات التي يتم بواسطته تحقيقه في مجال الأعمال، ويعتبر التميز السعي إلى الاستمرار في تحقيق النجاح، من بين الأوائل الذي تناول مفهوم التميز تطرق له موضحا الفرق بين كل من النظام الإداري في اليابان و النظام الغربي بطرح السؤال: من الذي يضع الأهداف؟ كان على المؤسسات في الغرب إلا أن تضع هدفا إستراتيجيا كبيرا يجمع العاملين، رغم إختلاف إنتمائهم وبناء على هذا الهدف يتم صياغة إستراتيجية كلية تؤدي إلى تميز المؤسسة، تحتوي هذه الاستراتيجية على رؤيا ورسالة تكون الموجه الأول للأداء، فالتميز ظهر هنا على أنه الهدف الاستراتيجي الذي يجمع الأطراف أصحاب المصلحة حول المؤسسة<sup>1</sup>، تشير مختلف الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم إلى عدة تعاريف وهذا التنوع يعكس حقيقة مدى أهمية هذا المفهوم، التميز يؤدي إلى تحقيق الجودة العالية في المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الانتاجية، وانخفاض في تكلفة الاداء بما لا يقل عن الاستثمار في تكلفة الوقاية من الاخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مصطفى حامد سالم، دور الإدارة المالية في تحقيق التميز المؤسسي، جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم، السودان، ص 4.

<sup>2</sup>عبد الله الخلف، ثالث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العمة، مجلد 37، العدد 1997، ص 1، ص 141، 122.

ففي اللغة الانجليزية هذا المصطلح **Excellence** يستخدمه الاغريق بمفهوم **Aristeia** والتي تقسم إلى مقطعين اولها: **Ar** :وتعني تدفق و **Iston** تعني :الاستقرار والتوافق<sup>1</sup>. وتميز الشيء أي إمتاز عن غيره أي أن التميز هو أن تكون أفضل من الافضل ( **to be the best from the best**) ويتطلب تحقيق التميز تقييما متعمقا للقول والعمل وحشدا للموارد التي تساعد على تحقيق التميز فأساس التميز هو وضوح الاستراتيجية وإيجابية ثقافة المنظمة<sup>2</sup>. لقد عرف جاردين التميز بأنه الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد أو المجتمع، من أداء فيما يقوم به من عمل، أي كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من المستويات. وأما ويلاند عرفه بأنه طاقة خلاقية ومتناسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد، ويكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الانسان والبيئة. ويعرف برهات التميز بأنه السعي المنظمات إلى إستغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام الادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الاداء<sup>3</sup>.

يعتبر **جيرجور** التميز بأنه كل فعل أو نشاط صادر عن الفرد يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة و تطرق الى تميز العمل بأنه عملية تكليف وتقديم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن اشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوية من خلال فهم كل نشاطات للإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو انجاز التميز العمل. والتميز كما عرفه **السلمي** أنه حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة اصحاب المصلحة في المنظمة<sup>4</sup>، الحفاظ على التميز والاداء الفائق مفهوم نسبي كما ذكر توم بيترز أن المنظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز وذلك من خلال التفويض ودعم السلطات والتحسين المستمر ورغم أن ذلك لا يكفل بمفرده مجرد بقاء المنظمة إلا انه يمثل أفضل الطرق الممكنة لتحقيق ذلك<sup>5</sup>.

وتحقيق التميز في المؤسسة يجب أن يكون الهدف الرئيسي لها و يعني تحقيق التميز تحسين الفعالية والمرونة والتنافس في العمل وقد يتطلب أيضا تحسينا مستمرا لجودة السلع والخدمات وتحسينا لكلفة العمليات ضمن المنظمة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Anninos .Ioukas.n.the archetype of excellence in universities and TQM. *Journal of Management history*, Vol13.No 4.2007,pp 307,321.

<sup>2</sup> غسان غريب سعد الدويري، إدارة التميز في القطاع العام الأردني :دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، 2006، ص 31.

<sup>3</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، 2010، ص 147.

<sup>4</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 80.

<sup>5</sup> زائيري محمد وايماك جون نوير، محمد جمال :أفضل الممارسات التميز المؤسسي، الكلية الالكترونية للجودة الشاملة، دبي، الإمارات، 2005، ص 1.

<sup>6</sup> فؤاد عبد المطلب، التميز في إدارة سلسلة التوريد، الكلية الالكترونية للجودة الشاملة، دبي، الإمارات، 2008، ص 65.

كما يعرف ميرابل **Mirabile** التميز بأنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز".

أما دنج **Dingile** فيرى ان التميز هو " قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة"، وينظر **جون سي ماكس وي Max Well** إلى التميز بأنه "ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة"<sup>1</sup>.

من خلال هذين التعريفين نجد أنهما حدد التميز بأنه عبارة عن مجموع المهارات والقدرات التي يمتلكها كل الأفراد والتي تبرز من خلال أدائهم لوظيفة ما في شكل عمل متقن وأداء عالي يحقق من خلاله الإبداع والتميز عن غيره في ظل الظروف البيئية المتغيرة وبذلك نجد أن التميز هو عبارة عن مجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد لأداء المهام موكلة إليهم.

وعرف السالم التميز بأنه: "التميز لا يعني النجاح فقط ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة"<sup>2</sup>.

وعرفه **طایل**: "التميز هو تحقق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الإبداع)"<sup>3</sup>.

كما تطرقت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة إلى التميز بأنه: "الممارسات المتميزة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"<sup>4</sup>.

كما عرفه **Weeland** بأنه: "طاقة خلاقية متناسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد ويكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة". ويعرفه **Burkhart** بأنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص والتخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام، وإيجاد رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء"<sup>5</sup>.

ويعرف التميز بأنه "تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي. إما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص78.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم: منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص38.

<sup>3</sup> مجدي محمد محمود طایل، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات ندوة حول: التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، 9-10 مارس 2004، ص6.

<sup>4</sup> The European Foundation for Quality Management, Excellence One Tool book, The European Foundation for Quality Management Publications, Brussels, Belgium, 2004, p3.

<sup>5</sup> ياسين كاسب الخرشنة، المهارات القيادية و أثرها في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية، 2006، ص35.

<sup>6</sup> ابراهيم يحيى، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار النشر الإسلامية، القاهرة، 2001، ص103.

وتشير الشمائيلة إلى أن التميز يمكن الفرد من مواصلة الاداء رغم رتابة ونمطية العمل باعتبار التميز مطلباً مهماً نحو الارتفاع بالأداء الى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة<sup>1</sup>. من خلال وجهات النظر سابقة حول مفهوم التميز نجد أن هناك من نظر إليه على أساس المستوى الذي يتم فيه التميز سواء كان على مستوى الفرد أو الجماعة أما آخرون فنظروا إليه على مستوى العمل أي التميز المتعلق بالمؤسسة ككل وحتى وجد هذا التباين في التعريف حوله إلا أنه هو تحقيق مستويات إنجاز عالية سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، نشير إلى التميز هو السعي المستمر، والجهود المبذولة و المتواصلة لتصبح المؤسسة هي الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن المؤسسات الأخرى، كما أن معظم المفاهيم الواردة أخذت منهج النظم في الاعتبار عند تعريف التميز نجدها ركزت في تعريفها للتميز على المخرجات وهناك من ركزت على جانب العمليات والمدخلات عند تعريفها للتميز وهذا ما أشار إليه معظم التعريفات منها تعريف السلمي، المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، وبلاند، برهارة... الخ، وتجدر الإشارة أنه في التعريفات التي تناولت مفهوم التميز و إهتمت بالمدخلات، العمليات والمخرجات تؤكد أن التميز مفهوم يشمل كافة عناصر المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وعلاقاتها مع زبائنها، ومورديها وحتى منافسيها لذا نقترح التعريف التالي:

"التميز هو السعي والكد لبلوغ أرفع ما يمكن وتفوق المؤسسة بما يؤدي أن تكون أفضل في كامل عناصرها وخلق أو إضافة قيم لجميع لأطراف".

نقصد السعي و الكد وهو الجهود المبذولة لأجل تحقيق الهدف الاسمي من وجود المؤسسة وإحتلال مكانة في السوق الذي تنشط فيه و جميع العناصر من إمكانات وموارد المؤسسة الداخلية، نظم المعلومات والاتصالات، الموارد المادية والمالية، طاقتها الإنتاجية، ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، وجميع الأطراف هم أصحاب المصلحة في المؤسسة، نقصد بالتفوق هي أن تكون افضل في السوق وهنا ينعكس ذلك في موقعها التنافسي المتميز للمؤسسة من ضمن منافسيها في نفس المجال أو الصناعة، ونعني بأطراف جميع الأطراف التي عندها مصلحة مع المؤسسة (الزبائن، الأفراد، المجتمع.. الخ) وجميع من يتأثر بأنشطة المؤسسة وأعمالها.

<sup>1</sup>نانسي عبد الله الشمائيلة، سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، 2004، ص 42.

## 2. مستويات التميز

تعددت النماذج الادارية لتميز الاداء التنظيمي خلال النصف الثاني من القرن العشرين بشكل كبير، وتدور معظم النماذج حول محورين هامين هما<sup>1</sup> مسببات التميز وتتضمن القدرات التنظيمية التي تستطيع أن تحقق التميز مثل القيادة والموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، أما نواتج التميز تتضمن النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمة من التميز مثل رضا العميل وقيادة السوق ونتائج الاعمال الاخرى، ان معادلة التميز يمكن ان تطبق على المنظمات بكافة أشكالها وأنواعها وبمعنى اخر فان هذه المعادلة تتصف بدرجة عالية من العمومية التي تسمح لقطاع عريض من المؤسسات الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح بتطبيقها، الحكومية أو غير الحكومية وما يؤكد هذه الحقيقة ما إنتهت إليه النماذج الحديثة للتميز وخاصة نموذج بالدرج الأمريكي الذي تعامل مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بنفس المعايير، لقد كان هناك إختلاف بين الباحثين حول مستويات التميز فكان هناك من يقسمها إلى مستويين وآخر إلى ثلاث و أربعة وسوف نتطرق إلى هذه التقسيمات فيما يلي وفق عدد من الباحثين:

حيث أشار ابو النصر إلى مستويات التميز أنها لا تخرج عن مستويين<sup>2</sup>:

• التميز على مستوى الفرد.

• التميز على مستوى المنظمة.

في حين قسمها الدويري وفقا لنموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي المتميز بأربعة مستويات وهي<sup>3</sup>:

• مستوى الفرد.

• مستوى الجماعات وفرق العمل.

• مستوى المنظمة ويشمل على جانبين مهمين هما العنصر التقني والعنصر الاداري.

• المستوى الوطني، وهو يشمل على جميع منظمات القطاع العام.

أما اللوقان فقد صنف مستويات التميز إلى<sup>4</sup> :

• المستوى الفردي.

• المستوى الجماعي.

• المستوى الاداري.

• المستوى المنظمي.

• المستوى الوطني.

ويتضح لنا من خلال هذا أن مستويات التميز لا تخرج على ثلاث مستويات:

• مستوى الفردي.

<sup>1</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص 17، 18.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2008، ص 87.

<sup>3</sup> غسان غريب سعد الدويري، المرجع السابق، ص 41.

<sup>4</sup> بن فهاد بن مطلق اللوقان، المرجع السابق، ص 32، 33.

- المستوى الجماعي.
- المستوى المنظمي.

من خلال الإشارة إلى مستويات التميز التي حددها مختلف الباحثين والمهتمين بالتميز فإنه على مستوى هذه الدراسة سوف نركز ونتناول التميز على المستوى الأخير والمتمثل في التميز على مستوى المؤسسة.

### المطلب الثاني: قيمة التميز

يستحوذ التميز على أهمية خاصة نتيجة للدور الذي يؤديه في المؤسسات وهذا ما يجعلنا نركز على معرفة أهمية التميز وكذا أهم أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.

#### 1. أهداف التميز

تؤكد الأدبيات التي تناولت التميز على عدة أهداف للتميز يمكن اجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. تشجيع المنافسة والتعاون الايجابي ودعمها.
2. تحقيق التوازن بين الانشطة والنتائج.
3. تقديم الخدمة او المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها الزبون.
4. الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية.
5. جعل نظام العمل أكثر مرونة وتوافقا مع متطلبات السوق.
6. الارتقاء بمستوى الموظفين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية.
7. تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
8. بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية.
9. فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة.
10. تحفيز ودفع الافراد معنويا ونفسيا.
11. تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.
12. زيادة القدرة على مواجهة التغيير.

تجدر الإشارة إلى أن الهدف من التميز غالبا ما يكون إما تطوير المؤسسات وإما ضرورة التكيف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق لذلك فإن هناك جوانب أساسية للهدف من التميز هي التكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية من أجل تطوير المؤسسة، العمل على رفع من قدرة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق الأهداف، مع تحقيق التوازن بين المؤسسة وبيئتها وتطوير وتحسين العمل بالمؤسسة من أجل تحقيق النتائج المرجوة بالصورة الافضل، تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين العاملين في المؤسسة، كما يهدف إلى تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها، فضلا عن تطوير المهارات والقدرات لدى العاملين.

<sup>1</sup> بن فهاد بن مطلق اللوقان، إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية، تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، 2011، ص 20، 21.

## 2. أهمية التميز

لقد أصبح التميز ضرورة من ضرورات العمل الإداري في المؤسسات لرفع مستويات الاداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين، المؤسسات الإدارية التي تحقق التميز تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، القوى البشرية، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، والتحديات اليوم تفرض على المؤسسات إجراءات وأساليب جديدة تضمن لها البقاء والاستمرارية لمواجهة هذه التحديات وأن أفضل الاساليب لذلك هو تبني مفاهيم التميز والسعي لتحقيقه. ويمكن أن نبرز أهمية التميز في نجاح المؤسسات، بأنها تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور<sup>1</sup>، أما باكال فقد حدد مجموعة من دواعي أخذ المؤسسات لمبررات التميز نظرا لأهميتها من خلال أن المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها وهي كذلك بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من إتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، من يجب ترفيته من الموظفين الذين يتسمون بروح الايثار و المبادرة، التميز في الاداء بتطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميز قياسا مع المؤسسات المنافسة<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: أسس التميز

أجل الاحاطة بكافة الجوانب المتعلقة بالتميز فإنه علينا التعرف على أسس التي يقوم عليها في المؤسسة التي تكون جزء لا يتجزأ منها لتحقيق أهداف المؤسسة ككل حيث تم التطرق إلى عناصر التميز الأسباب الداعية إليه وكذا خصائصه.

## 1. عناصر التميز

لمعرفة العناصر التي يقوم عليها التميز التي تطرق إليها معظم الباحثين والدارسين، التي تستند عليها المؤسسات وتساهم بشكل فاعل في تحقيقه من خلال تبني هذه العناصر والعمل بها أشار لها الحداد<sup>3</sup> بأنها توجد خمسة عناصر رئيسية تجعل من الخدمة المتميزة واقعا ملموسا وهي:

- الاستماع والفهم لاحتياجات العملاء.
- تحديد استراتيجية محددة لخدمة العملاء.
- وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة.
- تدريب ودعم الموظفين لتقديم خدمة جيدة للعملاء.

<sup>1</sup> أحمد موسى السعودي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن "مجلة الأردنية في إدارة الأعمال"، المجلد 4، العدد 3، 2008، ص 263.

<sup>2</sup> أثير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد، مجلة الكوئ للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 2، 2010، ص 225، 206.

<sup>3</sup> عوض حداد، مكونات ثقافة المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء، مجلة إدارة العصر، العدد 43، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2003، ص 46، 47.

➤ تقديم مكافأة الإنجاز.

أما كل من بيترز وروبرت واترمان عناصر التميز بالنسبة لهما ثمانية عناصر وهي:

➤ التحيز للتنفيذ.

➤ الاقتراب من العميل.

➤ تنمية الاستقلالية وروح رجال الاعمال.

➤ تحقيق الانتاجية من خلال الناس.

➤ الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة.

➤ الانحصر في مجالات الخبرة.

➤ التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين.

➤ المزج بين المركزية واللامركزية.

من جهة أخرى عناصر التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز هي:

➤ تحليل المعلومات.

➤ نقل المعرفة ضمن المنظمة.

➤ تبسيط الاجراءات.

➤ تطوير ادارة الموارد البشرية.

➤ العمل بروح الفريق الواحد.

➤ ترسيخ الثقافة.

➤ المساءلة.

➤ الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.

➤ القيادة.

➤ التركيز على رضا العميل.

➤ قياس الاداء.

## 2. الأسباب الداعية للتميز

على ضوء التطورات التي يشهدها العالم اليوم وتسارع وتيرة العولمة والاندماج وسياسات الإنفتاح فقد تزايد الاهتمام بالتميز والسعي نحو تحقيقه حتى أصبح هذا الموضوع يحتل الصدارة والاهتمام والأولويات لمختلف المؤسسات، من بين أهم التساؤلات التي قد تتبادر إلى الذهن هو لماذا المؤسسات تسعى جاهدة لتبني فكري إدري جديد؟ من بين الإجابات العدة لهذا التساؤل رغبتها الشديدة في السبق على المنافس وإحتلال مكانة في السوق الذي تنشط فيه، سعيها الحثيث الى التميز لذلك نجد أن المؤسسات اليوم تستجيب

بسرعة فائقة الى متطلبات البيئة وما تفرضه عليها من تحولات وتغيرات بغية التطرق إلى أهم القوى التي تفرض على المؤسسات السعي إلى التميز وحددها زايد<sup>1</sup> وفق ما يلي:

**1. معدل تغير سريع:** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا

شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، السبب الأساسي لحدوث هذا التغير هو ظروف البيئة الخارجية حيث شهدت المؤسسات هذه التغيرات والتي أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء مؤسسات الأعمال وبصفة عامة يمكن وصف الأحداث والتفاعلات التي تتم بين تلك المتغيرات البيئية والمنظمة من خلال وصف مدى اعتماد المؤسسة على البيئة لذا فإن المؤسسات تحتاج إلى معلومات عن البيئة لمواجهة ظروف الغموض البيئي وحالات عدم التأكد.

**2. منافسة بلا حدود:** إعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية

وما نشهده الآن تنافس بلا حدود، بأن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة التي توصف بأنها منافسة بلا حدود فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة بل أكثر من ذلك فإن المستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الاسواق بدلا من انتقال الاسواق إليه، هذه الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة، منافسة علاجها التميز.

**3. حفظ المكان والمكانة:** يساعد التميز المؤسسة على حفظ مكانها ومكانتها أما المكان فهو القدرات

الذاتية للمؤسسة ذاتها ونقطة الإنطلاق الأساسية لتمييز لابد أن تبدأ من داخلها من أهم الأركان الأساسية نجد القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادات التنظيمية والتي تعتبر من أهم المصادر الأساسية للتمييز، من جانب آخر فإن المكانة تعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو الصناعة.

**4. تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية

البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها وإستمرارها بشكل أكبر، مقارنة مع تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها ولقد إتضح أن هناك إتجاها متزايدا نحو تطبيق المفاهيم المختلفة للجودة ويعكس هذا الإتجاه رغبة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على أساليب علمية للتمييز.

**5. طفرة تكنولوجيا المعلومات:** يمكن تعريف التكنولوجيا على أنها الاساليب أو العمليات التي يمكن من

خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والموارد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات، لقد طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا إستثناء، ممارسات إدارات التسويق، الأفراد، التمويل وغيرها أصبحت مرتبطة إرتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في مجال

<sup>1</sup> عادل زايد، المرجع السابق، ص 7، 8.

تكنولوجيا المعلومات،مثلا العديد من المؤسسات تعتمد على الاستقطاب الالكتروني،التدريب لالكتروني والشراء الالكتروني....الخ.

### 3. خصائص التميز

يمكن إستخلاص مجموعة مميزات التميز والتي يتضح مفهومه أكثر من خلال تعداد مختلف الخصائص المتعلقة به ،إن المؤسسات التي تحقق التميز في أدائها تتمتع بمجموعة خصائص منها<sup>1</sup>:

1. الأعمال المتحدية:حيث أنها تعتبر من أهم مصادر التميز حيث تزداد فرص التعلم والنمو للمؤسسات وتكون بشكل سريع ويتم من خلالها إصلاح العمليات المضطربة .
2. القيادات الكفاءة:إن القيادات دور بارز في تحقيق التميز والتشجيع عليه لأنها قدوة لكامل المؤسسة.
3. تحمل المصاعب:مرور المصاعب على المؤسسات يمنحها صلابة ويبين قدراتها في مواجهتها وتحمل المسؤولية إتجاه الأزمات يسهل بشكل كبير في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.
4. برامج التدريب:تقديم برامج تدريبية مباشرة سوف يعزز من فرص التعلم بالتالي من تميز المؤسسات بشكل أفضل .
5. الدقة:يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال إختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام والأنشطة،وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

### المطلب الرابع:نماذج التميز

تتبنى نماذج التميز مجموعة معايير التي يتوجب توافرها بقدر واضح في أي مؤسسة من أجل تحقيقه،هذه النماذج هي بعض المعايير التي أعتمد عليها وشكلت وجهة نظر مؤسسيها ولكن تبقى درجة الأهمية لكل معيار تختلف من نموذج الى آخر،نتطرق إلى ثلاث نماذج التي تعتبر أكثر أهمية بالتفصيل أدناه.

#### 1. نموذج ماكينزي 7s

نموذج "McKinsey's 7S Model"<sup>2</sup> الذي تم إنشاؤه من قبل شركة " ماكينزي " للاستشارات في سنة 1980،منذ ذلك الحين تم إستخدامه على نطاق واسع من قبل الممارسين والأكاديميين على حد سواء في تحليل مئات من المؤسسات و إستخدم النموذج لتحليل أكثر من 70 مؤسسة كبيرة،تم إنشاء إطار يختصر بـ 7 S " ماكينزي " كنموذج يمكن التعرف عليه بسهولة وتطبيقه في مجال الأعمال التجارية ويبين الشكل النموذج بأبعاده السبع<sup>3</sup>:

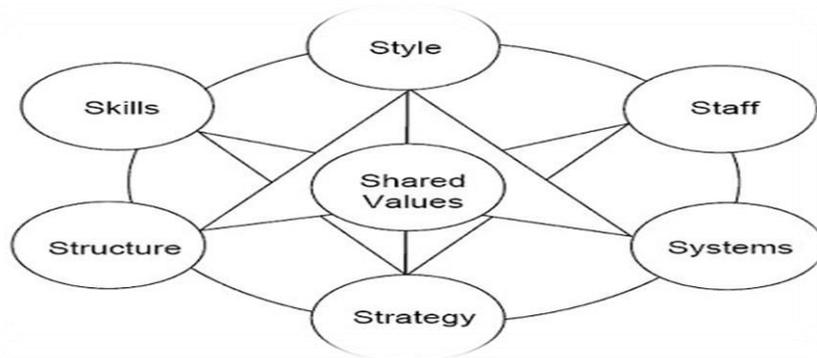
<sup>1</sup> Grote.Dick .The Performance Appraisal Question And Answer Book a Survival Guide For Managers. United States Of America .p194.

<sup>2</sup>أنشأ نموذج (McKinsey's 7S Model) إستخدم في إجراء البحوث التطبيقية في مجال الأعمال والصناعة.

<sup>3</sup>Tim Glowa:Exalining Starbuclsutilizinz the7s method and less than perfect information September ,15.2001

<http://www.coursework4you.co.uk/essays-and-dissertations/mckinsey-7s-framework.php>

الشكل رقم 01: نموذج ماكينزي "7S"



المصدر: لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة

ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009، ص 10.

وسوف يتم التطرق بشرح عناصر النموذج السبعة الموضحة في الشكل أعلاه فيما يلي:

1. **الإستراتيجية:** عرفها "جلويك وجاوش" بأنها "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الاهداف الاساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة<sup>1</sup>، وتم وصف الإستراتيجية بأنها خطة أو طريقة العمل في تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المحددة في فترة زمنية معينة وتكون المعدة للاستجابة أو توقعاً للتغيرات في البيئة الخارجية، لذا تتناول أساسا ثلاثة أسئلة:

✓ أين تتجه المؤسسة؟

✓ ماذا الذي تسعى إليه المؤسسة؟

✓ كيف يتم الوصول إلى ذلك؟

2. **الهيكل:** تحتاج المؤسسة إلى أن تكون مهيكلة في شكل محدد وتسمى بالهيكل التنظيمي، ويعرف بأنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عموديا وأفقيا، باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو الشكل المحدد للعلاقات بين مكونات وأجزاء المنظمة<sup>2</sup>.

3. **النظم:** تمتلك كل مؤسسة بعض النظم الداخلية لدعم وتنفيذ الإستراتيجية وإدارة شؤونها وأعمالها اليومية، يقصد بالنظم هنا تلك القوانين الداخلية التي يجب الالتزام بها من قبل جميع العاملين في المنظمة<sup>3</sup>، أو العمليات الوظيفية المتكاملة التي تعتمد على العديد من الأجزاء لتحقيق النتائج حيث أن لكل جزء هدف محوري مرتبط مع هدف النظام الكلي مثلا: نظم التوظيف، النظم المالية، نظم الشراء، نظم

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 54.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2000، ص 281.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 340.

الإنتاج، نظم التخزين، تتبع هذه النظم عادة بدقة وهي مصممة لتحقيق أقصى قدر من الفعالية، اتبعت المنظمات تقليدياً نظام الأسلوب البيروقراطي حيث تتخذ معظم القرارات على مستوى الإدارة العليا، وتعمل المنظمات بصورة متزايدة على تحديث وتبسيط أنظمتها من خلال استخدام التكنولوجيا الجديدة لتسريع عملية صنع القرار، في الفترة الأخيرة ظهر تركيز على الزبائن لجعل النظم التي تتعلق بالزبائن سهلة قدر الإمكان<sup>1</sup>.

**4. الأسلوب Style:** جميع المؤسسات لها أسلوب إدارة خاص بها متميز عن المؤسسات الأخرى وتشمل القيم السائدة والمعتقدات التي تتطور مع مرور الزمن وتصبح ميزات دائمة من الحياة التنظيمية كما تتضمن أيضاً الطريقة التي يعمل وفقها المديرون والموظفون، تأثرت المؤسسات بالأسلوب العسكري في الإدارة حيث التقييد والتمسك الصارم بتعاليم الإدارة العليا، رغم ذلك، كانت هناك جهود واسعة النطاق في العقدين الماضيين لتغيير الأساليب لتكون أكثر ابتكاراً وانفتاحاً على البيئة مع وجود عدد أقل وأصغر من التسلسل الهرمي في التسلسل القيادي، وبالرغم من هذا ما تزال الثقافة أحد الاعتبارات الهامة في تنفيذ أي إستراتيجية في المنظمة<sup>2</sup>.

**5. الموظفون:** تتكون المؤسسات من العنصر البشري، وهم الأفراد الذين يمثلون العامل الحاسم لنجاح المؤسسة بصورة متزايدة في مجتمع قائم على المعرفة، وعليه حصلت الموارد البشرية على الموقع المركزي والمحوري في إستراتيجية المنظمة، بعيداً عن النموذج التقليدي في رأس المال والأرض، جميع المؤسسات الرائدة تركز تركيزاً غير عادي على توظيف أفضل الموظفين، ودعمهم بعمليات التدريب والتعليم الشاملين والمستمرين، ودفعت موظفيها إلى السعي لتحقيق التميز، وهذا يشكل أساس إستراتيجية هذه المؤسسات، وتميزها أكثر عن منافسيها، ومن المهم أيضاً للمؤسسة غرس الثقة بين العاملين بشأن مستقبلهم في المؤسسة ونمو مستقبلهم الوظيفي كحافز للعمل الصعب والشاق<sup>3</sup>.

**6. القيم المشتركة Shared Values:** يتشارك جميع أفراد المنظمة في بعض الأفكار الأساسية أو المفاهيم المشتركة حول الأسس التي قامت وبنيت عليها المؤسسة قد يكون هذا لتحقيق الربح أو لتحقيق التميز، تساعد هذه القيم والأهداف المشتركة في توجيه الأفراد داخل المؤسسة نحو مقصد مشترك والحفاظ عليه لديهم كفريق واحد متماسك ومهمة الحفاظ عليه يعتبر أمراً هاماً لاستمرارية، بشرط أن تكون القيم مفهومة لدى جميع العاملين بالمؤسسة وأن يكون لهم القدرة على التطبيق والالتزام، المؤسسات التي تمتلك قيم وأهداف مشتركة ضعيفة غالباً ما تجد موظفيها يتبعون أهدافهم الشخصية التي قد تكون مختلفة أو متصارعة مع أهداف المنظمة أو مع زملائهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Lynch, R. Corporate Strategy. 4th edition, Prentice Hall, UK. 2005, p65.

<sup>2</sup> Martins, E. and Terblanche, F. Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 (1), (2003), pp 64–68.

<sup>3</sup> ليوخ فاطمة، المرجع السابق، ص 10.

<sup>4</sup> Martins, E. and Terblanche, F. "Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 (1), 2003, pp.69–74.

7. المهارات: تعتبر المهارات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعملية الإنتاجية بل في البحث والدراسة والتحليل، عرفها البعض على أنها تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمية بشكل خاص<sup>1</sup>، وعرف Toner المهارات على أنها الاصول المنتجة من القوى العمل والتي اكتسبها من خلال الانشطة التعليمية كما أن مستوى المهارات تترجم في تركيب من مخرجات التعليم والتدريب والخبرات عموماً ينظر للمهارة على أنها قدرة الفرد على ترجمة معرفة ما في عمله، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المتوقعة<sup>2</sup>، تشكل المهارات عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في المؤسسات وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة<sup>3</sup>.

مما ذكر نجد أن العناصر السالفة يمكن من تصنيفها إلى عناصر ملموسة ممثلة في الإستراتيجية، الهيكل والنظم التي تكون عملية وسهلة التحديد في المؤسسة و شكل من أشكال المادية والملموسة كالتقارير الإستراتيجية، والخطط التنظيمية، والرسوم البيانية التنظيمية، أما العناصر غير الملموسة نجد الموظفين، الأسلوب، والقيم المشتركة، المهارات لأنها تعتبر أكثر صعوبة في الفهم والتحديد والتغيير، المؤكد أنه لا يمكن فهم جميع هذه العناصر إلا من خلال دراسة للمؤسسات كما نجد أن هناك ترابطاً بين العناصر الملموسة وغير الملموسة، باستخدام النموذج ظهر للباحثين أن التركيز على العناصر الملموسة فقط وإهمال العناصر غير الملموسة يؤدي ذلك إلى زوال المؤسسات، في الأخير النموذج يركز على العناصر معا وأي تغيير يجب أن يشمل كلاهما لتعمل على المدى الطويل بشكل متوافق ومنسجم.

## 2. البحث عن التميز (In Search Of Excellence)

ولقد قام **توماس بيترز**<sup>4</sup> بدراسة ميدانية للتعرف على أسباب التميز في المؤسسات وقد خرج بمجموعة مبادئ الأساسية التي تستخدمها المؤسسات المتميزة لكي تبقى على القمة<sup>5</sup>، حددت بيترز ووترمان<sup>6</sup> EXCELLENCE MODEL الصفات التي إتسمت بها المؤسسات المتميز هي كالتالي:

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 65.

<sup>2</sup> أقطي جوهر، مقداش فوزية، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة: دراسة تطبيقية في مؤسسات الاتصال بولايي بسكرة وجيجل، ملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات يومي 21، 22 فيفري، 2012، ص 3.

<sup>3</sup> عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 23.

<sup>4</sup> أحد الخبراء الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>5</sup> عبوي زيد منير، إدارة المؤسسات العامة واس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص 23.

<sup>6</sup> Peters, Tom J. & Waterman, Robert H. In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies, HarperCollins Publishers, London. 1982.p 13

1) **التركيز على العمل (A bias for action)**: تتصف بها المؤسسات المتميزة هي التركيز على العمل بهدف سرعة الإنجاز، هذا ما يعتمد عليه أساسا في العبارة التالية "توقف عن الكلام وابدأ بالعمل" والمؤسسات المتميزة هي تلك التي تجعل ذلك أمرا ضروريا وفي قمة أولوياتها، وهي تلك التي تقوم بإيجاد حلول للمشكلات في أسرع وقت ممكن<sup>1</sup>.

2) **الإقتراب من الزبائن (Close to the customer)**: أكثر ما يميز المؤسسات هو قدرتها على المحافظة على زبائنها، الكثير من المؤسسات تسعى للوصول إلى ذلك لكن القليل منها من تستطيع أن تحافظ عليهم وتضمن ولائهم، المؤسسات المتميزة تحاول أن تقدم لهؤلاء الزبائن منتجات ذات جودة وخدمات لا تقارن بما يقدمه المنافسون، لقد نجحت في أن توضح الفرق بين ما تقدمه هي وما يقدمه سواها<sup>2</sup>.

3) **الإدارة الذاتية والإبداع (Autonomy and innovation)**: من عوامل التميز الأساسية هو الإبداع وفقدانه يعني فقد المؤسسة المتميزة مكانتها، والمؤسسات المتميزة تفتح المجال أمام إبداعات الأفراد ونعني هنا الإتيان بأفكار وإبداعات غير تقليدية دون وضع أي عائق أمامها وبالتالي برهان فعاليتها وقبولها في السوق وتقوم المؤسسات بتدريب أفرادها على احتمال الفشل وإدراكه كتجربة، الإبداع غالبا ما يواجه حالات فشل عديدة إلا أنه بالنهاية يثبت نجاحه<sup>3</sup>.

4) **الإنتاجية من خلال الأفراد (Productivity through people)**: إن قضية الثقة بالآخرين حساسة جدا، وكثير من الافراد يؤيد منح الآخرين ثقته بينما لا يشجع البعض ذلك مطلقا أما في الإدارة فان مسألة الثقة في العاملين، هل يجب منحهم إياها أم لا، والعاملين يمكن أن يمدوك بآلاف الأفكار إذ عاملتهم بكرامة وثقة واحترام كشركاء حقيقيين في العمل، المؤسسات المتميزة قادرة على إنجاز مهمات غير عادية بواسطة أفراد عاديين إذا ما أدركت أفضل السبل للتعاون معهم، وذلك عبر الثقة هذه الفلسفة هي أساس علاقات بعض المؤسسات الناجحة بأفرادها، الفكرة الأساسية هي أن المؤسسات المتميزة تعتبر نفسها كأسرة واحدة وهذا الشعور يسود كافة هذه المؤسسات بل كثيرا ما يستخدمون لفظ العائلة في أدبياتهم<sup>4</sup>.

5) **الحرص على القيم (Hands-on, value-driven – management)**: إن وجود قيمة معنوية لعملية إنتاجية يجعل أداءها سهلا وممتعا، أن إنتاجية الفرد لا تحتكم إلى لوائح الضبط بقدر احتكامها إلى قيمة العمل المنتج، إن ضمان ولاء العاملين وإخلاصهم يعتمد على قدرة فهم قيمهم وخلفيتهم الأخلاقية، فن القيادة الخلافة هو ببساطة فن بناء المؤسسات، فن تطويع الموارد البشرية خدمة لمجموعة

<sup>1</sup>Carolynn Caudill, An achievement for excellence, Journal of Quality and Participation, issue: Jun 6, 2002, pp34\_40.

<sup>2</sup>MIKE FAULKNER, Customer Management Excellence: Successful Strategies from Service Leaders, Edit John Wiley & Sons Ltd, England, 2003, pp 17\_20.

<sup>3</sup>K. Banwet, S. Y. Momaya, "Fostering Creativity, Innovation and Excellence in Organizations", Review of Research and Development in the New Millennium, Vol. 1, No 2, October 2003, pp. 12-18.

<sup>4</sup>Kathleen Roulet, Building excellence, Journal of Australasian Business Intelligence, issue February 2002, p 92.

من القيم والأهداف، القيم تقاس نوعيا وليس كميا، مضمون المفاهيم المسيطرة في المؤسسات المتميزة ذو مسار ضيق وعادة يشتمل على عدة قيم أساسية مثل: القناعة بالأفضلية، الإيمان بأهمية الأفراد، الإيمان بإمكانيات العاملين الإبداعية وقدرتهم على تجاوز الفشل، الإيمان بالمقدرة على إنجاز المهمات ذات النوعية المتميزة والقيمة الرفيعة.

(6) **الالتزام بالخط الأصلي للنشاط (Stick to the knitting):** المؤسسات المتميزة هي تلك التي تلتزم بخط نشاطها الأصلي، ولا تغيره لمجرد التغيير، يقول "روبرت جونسون": *Robert Johnson* "لا تدخل أي مجال من مجالات الأعمال لا تعرف كيفية إدارته"<sup>1</sup>.

(7) **البساطة والتسهيل (Simple form):** الحجم الكبير لمؤسسة ما أو مهمة ما يؤدي عادة إلى التعقيد الذي يؤدي بدوره إلى نظم وسياسات معقدة، لتجنب مثل هذا التعقيد لا بد من اعتماد الأشكال السهلة لتكون المؤسسة مرنة في التعامل مع المتغيرات في البيئة المحيطة بها، إن أفضل مثال على اعتماد التقسيم السهل للشركة هو ما طبقته شركة "جونسون أند جونسون" التي قسمت دوائرها إلى أقسام صغيرة ذات إستقلال إداري كامل<sup>2</sup>.

(8) **صفات المرونة والانضباط (Simultaneous loose-tight properties):** يعتبر هذا المبدأ أساس الممارسات الإدارية للمؤسسات المتميزة، وهو عبارة عن اللين، والتوجه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية، المؤسسات التي تعتمد هذا المبدأ منضبطة تماما وفي نفس الوقت تسمح بالإدارة الذاتية لأقسامها الداخلية، يبدو هذا نظريا متناقضا، إلا أن هذا يبدو مقنعا في المؤسسات المتميزة التي تتعايش فيها مثل هذه المتناقضات كالتكلفة مقابل الخدمة، الفعالية مقابل الكفاءة، القصير المدى مقابل البعيد المدى، الرسميات مقابل اللارسميات، ورغم هذه الفوضى، حرص المؤسسة بشكل عام على الانضباط والاعتمادية عند التعامل مع الزبائن هو أعلى مما يتصوره أي شخص من خارج المؤسسة<sup>3</sup>.

### 3. نموذج خلق التميز

أصدر **هيكمان وسيلفا**<sup>4</sup> أوضح مفهومهما للتميز باعتباره حالة يعبر بها القائد الإداري عن نفسه وأنه هو صانع التميز ولقد ركزا الكاتبان على أن التميز نتيجة أساسية للتفوق والكفاءة التي يتمتع بها القادة في المؤسسات ويضيف الكاتبان أساس التميز هو وضوح الاستراتيجية وإيجابية ثقافة المنظمة<sup>5</sup>، ويرى الكاتبان أن القائد لا يكون متميزا إلا إذا إتصف بست مهارات أساسية هي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> Tom Peters, Robert H. Waterman, Op.Cit,p37.

<sup>2</sup> MIKE FAULKNER, Op Cit, pp89\_95.

<sup>3</sup> ليوخ فاطمة، المرجع السابق، ص 14.

<sup>4</sup> Craig R. Hickman and Michal A. Silva .Creating Excellence \_Managing Corporate Culture .Strategy .And Change In The New Age.A Plume Book .New American Librery. N.Y.1984.

<sup>5</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص 81.

<sup>6</sup> ليوخ فاطمة، المرجع السابق، ص 15، 16.

1) **البصيرة النافذة (Insight):** إختيار الأسئلة الصحيحة، البصيرة تتطلب من القادة أن يصلوا إلى عمق المسألة ولا يتناولوها بسطحية كي لا يضيعوا وقت العمل ومقدرات المؤسسة وحتى يفتحوا المجال أمام الإستراتيجيات المتفوقة، البصيرة النافذة كرحلة ذهنية لتشكيل المستقبل تنأتى من القائد الذي يبحث عن الأفكار والمفاهيم التي تبلور التصور وتحاول إقناع العاملين معك ورؤسائك بهذا الفكر ليعملوا معك ليصبح معقولا، القائد البصير يتصل مع كافة العاملين ليريحهم في عرض توقعاتهم وأفكارهم ويبدو حاد الذهن عند عرض فكرة جديدة ويركز على نقاط القوة في الموظف، إن مهارة البصيرة تعتبر من أهم المهارات الست في عصرنا الحاضر.

2) **الحساسية:** وهي عبارة عن قدرة القائد على فهم توقعات الآخرين والتعامل معهم بناء على ذلك، هي تساعده على ربط العاملين لديه ببعضهم بحيث يقوي لديهم الشعور بالانتماء والشعور بالأمن الوظيفي، الحساسية التي لا تعني فقط فهم العاملين وجهات نظرهم وتوقعاتهم، بل العمل على تنفيذها في واقع العمل لذلك يجب عليه أن لا يفترض توقعات ومتطلبات مرؤوسه بل مناقشتها والإستماع إليها مباشرة منهم، مما يعطي القائد قبل الموظف إحساسا بالرضا والطمأنينة، كما لا يجب أن تبني إطارا وأفكارا ثابتة عن الموظف في كل الأوقات.

3) **الرؤية (Vision):** تشكيل المستقبل، وهي الرحلة من المعلوم إلى المجهول، إنه تشكيل المستقبل والتخطيط له إنطلاقا من مجموع الأفكار والآمال والحقائق والأحلام والأخطار والفرص، الرؤية المستقبلية تتطلب قبول المنظور بالأبعاد الثلاثية والعديدة وليست ثنائية للأمور، ولتشكيل هذه الأبعاد لا بد من فتح باب النقاش والحوار وتشجيع الاختلاف في الرأي و تبادل الآراء والأفكار وصولا إلى الإبداع.

4) **التعددية وطلاقة الحركة:** توقع التغيرات، وهي قدرته على التعامل مع المتغيرات الغير المتوقعة، التغير صفة ملازمة لحياتنا، فالطاقة والتعددية ممكن تنميتها وتطويرها بالنفس والآخرين.

5) **التركيز:** إستثمار التغيرات، وهي قدرة القائد على إستثمار هذه المتغيرات بشكل إيجابي وفاعل، التركيز مثله مثل الكاميرا بتحريك للعدسة تتضح الصورة، فالتغيير والأفكار والآراء المطروحة لا يمكن لها أن تتجح إلا إذا قوبلت عمليا في تعريف التغيير المطلوب وتحديده وتطوير الخطة التفصيلية لتنفيذه مع إجراء التنفيذ والمراقبة الحركية اليومية للتنفيذ حتى تتحقق بلورة صورة الهدف المطلوب.

6) **الصبر:** النظر إلى المدى البعيد، عامل الصبر يعني تجاوز أفكار ومواقف الآخرين وتكريس النفس لخدمة الأهداف البعيدة الأمد، الصبر ينأتى بالنظرة طويلة المدى وأكثر مشاكل الإدارة تعود إلى نفاذ الصبر والتركيز على أهداف قصيرة المدى.

إن هذه المهارات لا يمكن إعتقاد أحدها بشكل منفرد إذ يتوقف نجاحك على إتقانها جميعا معا، وليس من المفروض أن تكون موجودة فيك منذ الولادة بل المطلوب العمل على إكتسابها وتطويرها، المهارتين الأولى والثانية تصوغان القاعد اللازمة للتمييز بينما تساعد المهارتين الثالثة والرابعة على تكامل المهارات الفردية والخامسة والسادسة على التأقلم والتكيف لدى القادة التنفيذيين.

## المبحث الثاني : إدارة التميز

ظهرت الحاجة للتوجه إلى إدارة التميز في ظل ما يشهده العصر من متغيرات وتحديات عديدة وما أفرزته من تغيرات في الأساليب العمل وتعدد المداخل الادارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية المؤسسات والوصول بها إلى تحقيق التميز، من أهم هذه المداخل نجد إدارة التميز التي تسهم في تحقيق النجاح والتفوق للمؤسسات وتحقيق الفعالية لها ورضا العملاء وإرساء إدارة التميز تتطلب إحداث تغيرات جذرية في كافة جوانب المؤسسة كما أنها بحاجة إلى أستغلال مواردها البشرية لبناء ثقافة التميز التي تدعم مبادئ هذه الإدارة، هي تحتاج إلى التفاعل والتكامل عناصر المؤسسة الداخلية والخارجية كذا مختلف الانظمة المحيطة بها ووجود إدارة التميز بالمرونة والقدرة على التعلم و التكيف مع طبيعة المتغيرات والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات وإتخاذ القرارات الملائمة، أهمية إدارة التميز كأحد المداخل المعاصرة والتي تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز وإكساب المؤسسة القدرة على التكيف والبقاء، نسلط الضوء في هذا الجزء على مفهوم إدارة التميز ومتطلباتها في المؤسسات وكذا مفاتيح و مبادئ إدارة التميز كما نتطرق إلى المؤسسات المتميزة والتي تتبنى هذا المدخل.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة التميز

رأي رواد الفكر الإداري الحديث أن المؤسسات المعاصرة هي كائن حي يتعلم و يتطور و يكتسب الخبرة و المعرفة المتجددة في قمة هذه التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة وهو مفهوم إدارة التميز ،هذا الاخير قد نشأ للتعبير عن الحاجة لمدخل شامل يجمع عناصر و مقومات بناء المؤسسات على أسس تحقق لها فرص لمواجهة المتغيرات و الأوضاع الخارجية المحيطة بها وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وإستثمار قدراتها المحورية ،التميز في الأسواق و تحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة، تم التطرق في هذا الجزء لمفهوم إدارة التميز ومتطلباتها.

## 1. تعريف إدارة التميز

لقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية<sup>1</sup>، ويشير كل من **Bradford and Allan** إلى أن مفهوم إدارة التميز يشق من خلال التعبير عن ضرورة الحاجة للنظرة التي تجمع عناصر وعوامل بناء المؤسسات على أسس ممتازة لإحداث التغييرات والحالات الخارجية في البيئة من ناحية

<sup>1</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص 20.

وتحقيق الترابط والتنسيق بين المكونات وإستثمار القدرات الرئيسية وتفوقها بالتالي تحقيق المنافع لأصحاب المصالح من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

كما يوضح زايد<sup>2</sup> إدارة التميز تعني الجهود التنظيمية المخططة والتي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة.

أما **الدويري** فيشير الى مفهوم إدارة التميز يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة منظومة متكاملة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض خلال العملية الادارية من أجل تحقيق المخرجات المناسبة لأهدافها<sup>3</sup>، أو أنها القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق توقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة<sup>4</sup>. يظهر المفهوم أنه يستند إلى إطار فكري يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يعتمد على منظومة متكاملة من العناصر التي تتفاعل خلال العملية الإدارية من أجل تحقيق المخرجات المناسبة لأهدافها.

فإننا نعرف إدارة التميز بأنها تعني: "تحقيق التنسيق والتكامل بين عناصر المؤسسة، تنظيم كافة الجهود وتشغيلها من خلال العمليات الادارية بما يمكن من تحقيق الرضا لكافة المستفيدين من المؤسسة بأسلوب يضمن لها النجاح المستمر".

مفهوم إدارة التميز هو مفهوم شامل متكامل يشترك فيه كل الأطراف من أجل تحقيق منفعة متبادلة بينهم فالعلاقة بين جميع الأطراف ويشير التميز إلى بعدين محوريين هما:

❖ البعد الأول أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز.

❖ البعد الثاني: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز<sup>5</sup>.

## 2. المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات التالية:

- 1) بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
- 2) منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> غسان غريب سعد الدويري، المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> عادل زايد، المرجع السابق، ص 6.

<sup>3</sup> غسان غريب سعد الدويري، المرجع السابق، ص 35.

<sup>4</sup> محمد بن فهاد بن مطلق اللوقان، إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية، تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، 2011، ص 17.

<sup>5</sup> منى احمد محمد حموده، إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، جامعة قناة السويس، 2009، ص 328.

- (3) هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- (4) نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة.
- (5) نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- (6) نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- (7) نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
- (8) نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- (9) قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز .

#### المطلب الثاني: قواعد إدارة التميز

تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز، تعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبر عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار ما يتاح للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة، كما أن ارتباط المؤسسة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها، الوصول إلى إدارة التميز ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني ولكنه عمل شاق وجهود متواصل من جانب أفراد المؤسسة جميعاً وعلى كافة المستويات، عرض بعض مفاتيح إدارة التميز كما يلي:

- تنمية وحفز الابتكار Creativity
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء. Customer Satisfaction
- الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الادارة المالية السليمة. Sound Finances
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية. Positive Work Ethics
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين. Knowledge Management
- تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي. Organizational Learning
- تنمية اليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج. Results Orientation
- التركيز على العملاء. Customer Focus
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة. Balanced Résultats for Stakeholders
- ادماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين<sup>1</sup>.

### Social Responsibility

أما نهلة قنديل فقد أشارت إلى المبادئ التالية<sup>2</sup>:

- (1) نتائج الاعمال: بالتميز يؤدي الى تحقيق النتائج التي تؤدي الى تفوق المنظمات.
- (2) التركيز على الزبائن: مجود التميز يؤدي الى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وعملائها.
- (3) القيادة والتناسق الاهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع ان تحقق اهدافها.
- (4) الادارة بالعمليات والحقائق: التميز هو ادارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابهة من النظم والعمليات.
- (5) تطوير ومشاركة القوى البشرية: تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة مشاركتهم.
- (6) التعلم المستمر والابتكار والتجديد: هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- (7) تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو تنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات
- (8) المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي الى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، ط2008، ص1، ص77.

<sup>2</sup>نهلة احمد قنديل، إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز، المؤتمر السنوي التاسع: نحو منظومة للتميز الإداري العربي ، جمهورية مصر العربية ، ص، 11، 9، أبريل، 2008، ص ص 1، 2.

## المطلب الثالث: المؤسسات المتميزة

تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها في المجال الذي تنشط فيه حيث نجد أن الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسات تركز على عناصر ومجموعة أبعاد والتي من خلالها تحقق المؤسسة ميزات تساهم بشكل كبير في نجاحها وتحقيق التفوق التنافسي. وسوف يتم التطرق إلى المؤسسات المتميزة، والخصائص الذي تتسم بها هذه المؤسسات.

### 1. تعريف المؤسسات المتميزة

لقد وصف بيتر وترمان المؤسسات المتميزة "بأنها المؤسسات التي تركز على العاملين وتركز على المتعاملين وتتوجه بالقيمة"<sup>1</sup>.

كما عرف جليوس المؤسسات المتميزة بأنها "المؤسسات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل ويكون لها دراية بقدرات منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة"<sup>2</sup>.

### 2. خصائصها

لقد حدد لنا الصيرفي<sup>3</sup> الصفات الأساسية التي تتمتع بها المؤسسات المتميزة كما يلي:

- الالتزام والاستقلالية
- البعد عن الهياكل المعقدة والمتقلة بالأعباء.
- تحديد أدوار الموظفين باستمرار.
- القرب من العملاء لمعرفة مدى رضاهم اللامركزية في إتخاذ القرار.
- العمل على أساس فريق انتاج مغامر
- الانتاجية من خلال الافراد.
- المراقبة والتفاعل المستمر.
- سرعة التطور والتكيف مع البيئة من خلال تنمية المقدرة الذاتية والتصرف بشكل سريع للحصول على وضع تنافسي افضل.

أما الخرشنة فقد أشار أن هناك عدة خصائص تميز المؤسسات المتميزة عن غيرها من المؤسسات

الإدارية وهي:

- 1) المبادرة: والسعي نحو فرص جديدة وتجاوز المهام الوصفية والمسؤوليات النمطية.
- 2) البحث عن المعرفة: تأكيد مهارات الاتصال والتواصل والمزيد من انماط السلوك غير الموصوفة.

<sup>1</sup>Thomas J. Peter. Robert H. Waterman. In Search Of Excellence. Jssons from America's best-run companies. Harper &Row.USA.1982.p 16.

<sup>2</sup> Gilgeous. V:Operations And Management Of Change. London .Pitman .p34.

<sup>3</sup> عبد الفتاح محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 9.

- (3) ادارة الذات:تنمية وصقل قدرات العاملين وسلوكهم بما يمكن العاملين من تحمل ضغوط العمل وفهم مفارقاته.
- (4) التبعية:وتعني العمل بإخلاص على انجاح القائد والمنظمة دون فقدان الاستقلالية الفردية.
- (5) القيادة:أن تميز المنظمات الادارية يتطلب قيادة ترتفع فوق مستوى التسلط والسيطرة وتتمتع بمهارات عالية للتأثير بالعاملين.
- (6) قبول التحديات :حيث تفرض النمو والتعلم السريع للمنظمات وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
- (7) تحمل المصاعب:القدرة على تحمل المنظمة للازمات ومواجهتها
- (8) الخبرات بعيدا عن العمل:المؤسسات المتميزة يتوافر لديها الخبرات خارج العمل وبالتحديد خدمة المجتمع،حيث تقدم فرصا لاكتساب التميز في الاداء.

### المبحث الثالث :أبعاد التميز

التميز مفهوم ما يزال غامض وظاهرة غير متحكم فيها بعد ،أبعاده غير متفق عليها فانه على حسب رأي الباحثة وما تم الإطلاع عليه حول التميز من مختلف الأدبيات التي تناولته وإنطلاقا مما وجد وعلى حسب وجهة نظري له فإني أتفق و أعتمد على وجهة النظر التي تقر بأبعاده الثلاث ممثلة في الذكاء الاقتصادي،الرشاقة،الموائمة التي أعتبرها أفضل ما وجدت لقياسه والتعبير عنه وإعتماد على

THOMAS OESTREICH AND FRANK BUYTENDIJK في تحديدهما إلى الركائز الأساسية

للتميز التي نسلط عليها الضوء بالتفصيل.

### المطلب الأول:الذكاء الإقتصادي

خلال السنوات الأخيرة ظهرت في حقل الإدارة ونظم المعلومات على حد سواء العديد من المصطلحات ،التي أصبحت محط إهتمام الباحثين والشركات الكبرى على حد سواء ،ومن هذه المصطلحات هو الذكاء الاقتصادي ،الذي طرح لأول مرة من طرف الباحث Hans Peter Luhn من شركة "IBM" لصناعة الحواسيب والبرمجيات،وذلك في بحث نشر في " IBM journal " تحت عنوان " A Business Intelligence System "،وكانت فكرة " Luhn " تدور حول بناء نظام مؤتمت لنشر المعلومات في أقسام المنظمة جميعها،وذلك بعد أن تقوم آلات لمعالجة البيانات بالتلخيص والترميز الذاتي للوثائق لخلق مستخلص يرتبط بإجراء معين في المؤسسة،فكل من الوثائق الواردة أو المعدة داخلياً تلخص،وتتميز أنماط الكلمات فيها،وترسل إلى الإجراء المناسب في المنظمة،وتجدر الإشارة في هذا السياق أن مصطلح الوثيقة وضحه " Luhn " على أنه مجموعة معلومات محددة فيزيائياً.

وظهرت الكلمة اللاتينية Intelligence لأول مرة على يد الفيلسوف الروماني "شيشرون" وشاعت هذه في الانجليزية والفرنسية Intelligence، وتعني لغويا الذهن Intellect، الفهم Understanding والحكمة sagacity، لذا فإن تناول النشاط العقلي لم يكن قاصرا على علماء النفس، وإنما تناوله الفلاسفة قبلهم، وكان منهجهم في ذلك، منهج التأمل العقلي، وهو المنهج الذي إتبعه علم النفس قبل أن يصبح علما تجريبيا، تواجه المؤسسات تحديات كثيرة تتزامن مع التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وفي ظل تزايد حدة المنافسة أصبح على المؤسسات التكيف و ضمان بقائها، وتحقيق التميز و يتم ذلك بوجود نظام الذكاء الاقتصادي فما المقصود منه وما هي خصائصه ومراحل التي يمر بها وعناصره.

### 1. تعريف الذكاء الاقتصادي

إختلف أغلب الباحثون في تفسير مصطلح الذكاء الاقتصادي كما هو الحال مع بدايات أي مصطلح علمي جديد، إذ تباينت الآراء عن مرجعيته هل هو للإدارة أم لتقانات المعلومات، كما اختلفوا في دوره أ هو نظام لدعم القرار أم هو نظام لتوليد المعرفة وإدارتها أو غير ذلك، وكذلك اختلفوا في المستوى التنظيمي الذي يجب أن يدعمه هذا النظام. يمكن إرجاع هذا الخلاف بين الباحثين إلى فهو غياب حدود واضحة لمدخلات الذكاء الاقتصادي، ومخرجاته، ومكوناته، هدفه فكل ذلك أدى إلى جعل هذا المفهوم من المفاهيم التي تتسم بالكثير من الضبابية<sup>1</sup>، هناك تعريف عدة تناولت الذكاء الاقتصادي نذكر منها ما يلي:

عرف **Luhn** مصطلح الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة من المفاهيم والطرائق لتحسين اتخاذ القرار باستخدام أنظمة دعم مستندة إلى الحقيقة." ومنذ ظهور هذا المصطلح في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي بقي مجرد فكرة يصعب تنفيذها على الواقع، حين أعاد الباحث "Howard Dresner" هذا المصطلح إلى الواجهة وبشكل مقارب لتعريف **Luhn** عرفه على أنه: "مجموعة من المفاهيم والطرائق لتحسين عملية القرار باستخدام نظم دعم مستندة على الحقيقة"، منذ ذلك الحين أصبح الذكاء الاقتصادي محط إهتمام العديد من الباحثين والمنظمات أهمها مجموعة "Gartner" للأبحاث التي تبنت هذا المفهوم وطورته خلال السنوات الماضية لتصبح المرجع الأول لأغلب الشركات الكبرى المصنعة لمنتجات الذكاء . عرفت "Gartner" الذكاء الاقتصادي أنه "القدرة على الوصول إلى المعلومات وتحليلها" كذلك عرفت على أنه "عمليات تفاعلية لاستكشاف وتحليل معلومات مهيكلة وذات مجال محدد، لتمييز الاتجاهات والأنماط، وبذلك يمكن إستنباط الإستنتاج " .

كما عرف الذكاء الاقتصادي على أن "عملية منهجية لدعم عملية اتخاذ القرارات القانونية و الأخلاقية بالمعلومات المجمعة عن الزبائن، المنافسين، التكنولوجية، و بصورة أعم على كل البيئة الاقتصادية للمؤسسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . محمد مصطفى القصيمي، مصطفى نعمة بونس أعا، توظيف ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة، بحث مقدم إلى: المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، نيسان (إبريل 2012)، عمان الأردن . 223،6

<sup>2</sup> M.Boudjema, Intelligence économique: concepts, définition et mode opératoire, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, Algérie, 23 décembre 2008, p3

يعرف بأنه "مجموعة من الإجراءات أو العمليات التي يقوم بها الإنسان وتهدف إلى الوصول للمعلومات وإستكشافها ثم تحليلها وتطوير طريقة فهمها مما يؤدي إلى تحسين طريقة إتخاذ القرار"<sup>1</sup>. حظي مفهوم الذكاء الاقتصادي الكثير من المهتمين في نظرية المنظمة.

عرفه **Choo** بأنه "إدارة وتنسيق المعلومات والفكر بشكل كفاء من أجل تحقيق حاجات الزبون". أما **Simi** بأنه "المقدرة الفكرية للمؤسسة لحل المشكلات التنظيمية، من خلال توحيد قدراتها الفنية والبشرية.

عرفه **Hanebeck** أنه مقدرة المؤسسة للمحافظة على المعرفة المتاحة وقابليتها لتعلم المعرفة الجديدة وتطبيقها في كل المواقف التي قد تواجه فيها منافسة.

الذكاء الاقتصادي بأنه "عبارة عن مجموعة من الخطوات المنسقة للبحث، الدراسة، التوزيع وحماية المعلومة النافعة للأعوان الاقتصادية المحصلة بصفة شرعية في ظروف جيدة: النوعية، الأجل والتكلفة"<sup>2</sup>، وأنه "عبارة عن مجموعة من الخطوات المنسقة للبحث، الدراسة و التوزيع بهدف إستغلال المعلومة النافعة للأعوان الاقتصادية"<sup>3</sup>

وأشار اليه **L'Afdie** بأنه مجموعة الوسائل المنظمة في نظام ادارة المعرفة من اجل انتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات في ظل الاداء العالي وخلق قيمة لكل جوانب المؤثرة<sup>4</sup>.

ويعرف **lesca** الذكاء الاقتصادي على انه سيرورة تقدم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، والتي تجيب على وظائف المنظمة واستعمالها تكنولوجيا المعلومات التي تزودها بالمعلومات الاستراتيجية المفيدة<sup>5</sup>. عرف **Alice Guilhon** الذكاء الاقتصادي هو "سيرورة جمع ومعالجة، حماية ونشر المعلومة لخلق في النهاية معارف ومنتجات جديدة"<sup>6</sup>.

**ويشير صالح وآخرون** إلى أن تسمية الذكاء الاقتصادي متأتية من حقيقة أن هذا النمط من الذكاء يؤدي إلى إستخلاص نتائج ذكاء مفيدة يمكن تطبيقها في إتخاذ القرارات، وأن هذا النوع من الذكاء متأتي في الأصل من أنشطة أنظمة المعلومات يستعمل في الوقت الحاضر لوصف معالجة البيانات<sup>7</sup>، تتامى إهتمام إدارة المؤسسات العالمية المتميزة منها بتشكيل فرق الذكاء ،بل إتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج لـ "مجتمع الذكاء الاستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة إقتصادية وثقافية،تكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح كما إنها تستجيب

<sup>1</sup> هلال محمد عبد الغني حسن، ذكاء الأعمال، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2010، ص 5.

<sup>2</sup> Emmanuel Pateyron : la veille stratégique , édition economica , 1998,p13

<sup>3</sup> Francois Jakobiak :L'intelligence économique en pratique ,éditoir d'organisation ,paris, 1998,p80.

<sup>4</sup> Alain Juillet :modèle d'intelligence économique ,éditoir economica ,paris, 2004,p5

<sup>5</sup> Hembert lesca : la veille stratégique :concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise ,éditoir dunod ,paris, 2004,p65

<sup>6</sup> Alice Guilhon: L'intelligence économique dans la PME :visions éparses ,paradoxes et manifestations ,ed l'harmattan ,paris, 2004,p23.

<sup>7</sup> إبراهيم خليل إبراهيم ،احمد علي صالح ،بشرى هاشم العزاوي، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات ،ط1، دار وائل، عمان

لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معاً، خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال.<sup>1</sup> كان بروز موضوع الذكاء عملياً حينما إرتبط بنظم دعم القرار وقد جاءت الحاجة إلى تطبيقات الذكاء نتيجة الضعف في تتبع التغيرات التي تطرأ على الأسواق، إرتفاع تكاليف الانظمة المعلوماتية وضعف الاداء الاداري وغيرها لذلك يصعب تحديد مفهوم واضح ومحدد له ولكن سعى الكثير من العلماء والباحثين لطرح مجموعة من المفاهيم لهذا المصطلح، الذكاء الاقتصادي مرتبط إرتباط وثيق بالمعلومات وخاصة البيئية تعتبر الدافع لوجوده كما تعتبر المعلومة المفتاح للقرارات وذلك من حيث تسييرها والذكاء الاقتصادي عبارة عن مراحل أو سيرورة متواصلة لرصد وجمع وتفسير ونشر المعلومات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة لمعرفة الفرص وإقتنائها والتحديات لتجنبها مما يساعد على إتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تقليص الفجوة وتحقيق الأهداف وضمان إستمراريتها ونموها نجد أن الذكاء الاقتصادي له المقومات التالية:

- مراحل متواصلة.
- رصد للبيئة المؤسسة.
- إقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
- إيصال المعلومات لمراكز إتخاذ القرارات.

## 2. خصائص الذكاء الاقتصادي

من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر مايلي<sup>2</sup>:

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
  - وجود إدارة قوية للتنسيق الاعمال داخل المؤسسة.
  - وجود علاقات قوية داخل المنظمة بين كل عناصرها وإدارتها.
  - السرية في تداول المعلومة والحصول عليها بطريقة شرعية.
  - وجود بنية تحتية قوية قادرة على تحديد مختلف وظائف النظام والتعامل مع مخزن البيانات بسرعة.
- كما حدد **jean**<sup>3</sup> خصائص الذكاء الاقتصادي في:
- تعريف وتقييم المعارف والمفاهيم.
  - التحكم في تكنولوجيا المعلومة وثبيت تكلفة المعلومة وإستثمارها.

<sup>1</sup> الطائي محمد عبد حسين والخفاجي نعمة عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 235.

<sup>2</sup> طارق شريف يونس، سعيد بن حسين لشاعره القحطاني، ذكاء الأعمال بين الجدلية النظرية وممارسة الإدارة دراسة ميدانية لعينة من منظمات الأعمال في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 26، 23، أفريل 2012، عمان الأردن، ص 975.

<sup>3</sup> jean Luis Levet :intelligence économique mode de pensée, mode d'action ,éditoine economica ,paris, 2001,p104.

- التحكم في تقنيات اليقظة وشبكات المعلومات.
  - تطبيق وخلق ثقافة الجماعية من أجل العمل والمعلومات تكون بين مختلف المستويات الادارية.
  - خلق شبكات عمل للذكاء الاقتصادي.
- وضع وتنفيذ نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يمكن أن يتم عند مستويات متعددة، يكون هذا النظام فعالا يجب أن يطبق على مراحل أهم وأخطر مرحلة هي مرحلة تحديد الحاجيات التنظيمية\_المادية والمعنوية\_يشكل مرن يساعد نظام الذكاء الاقتصادي على التكيف والتطور دون مشاكل وعراقيل. إعتبرات والشروط الواجب توفرها لخلق مناخ ملائم لنظام الذكاء الاقتصادي يمكن تقسيمها إلى نوعين هي شروط على مستوى كلي وشروط على المستوى الجزئي.

#### أ- على المستوى الكلي تتمثل في:

- التحسيس بأهمية الذكاء الاقتصادي في ابعاده السياسية والاقتصادية والتكنولوجية بالنسبة للفرد والمجتمع.
- إعتقاد الذكاء الاقتصادي في البرامج التعليمية وفي مختلف المستويات والتخصصات.
- دعم وتطوير البحث العلمي بوضع كل الامكانيات المادية والمعنوية تحت تصرف الهيئات البحثية والعلمية.

#### ب- على المستوى الجزئي تتمثل في:

- دعم الادارة المركزية.
- تكوين العمل الجماعي.
- إعتقاد مبدأ العمل الجماعي.
- الاتصال.
- تدعيم وتطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

إسناد مهمة الاشراف والمتابعة على النظام إلى ذوي الكفاءات العالية<sup>1</sup>.

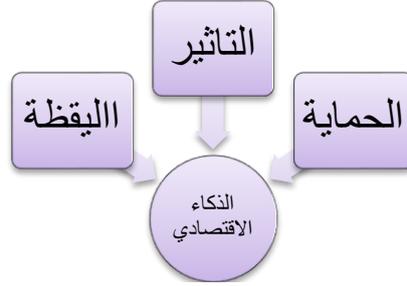
### 3. مكونات الذكاء الاقتصادي

إزدادت التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل التطورات أصبحت تؤثر على إستراتيجيات تسييرها وجدت نفسها مجبرة على مسايرة هذه التحديات الجديدة و البحث عن السبل الكفيلة لتحقيق بقائها و إستمرارها في الأسواق تم تكريس المعلومة كأداة إستراتيجية،كل هذه الحتميات أدت إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي الذي أصبح ضرورة بالنسبة لكل المؤسسات والذي يركز في أساسه الأول على سبل تحصيل المعلومة و التحكم فيها .

<sup>1</sup> يحيوش حسين، الذكاء الاقتصادي مقارنة نظرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، ابريل 2012، عمان، الأردن، ص 236.

يتألف نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث نظم مترابطة ومتكاملة وهي اليقظة، الحماية والتأثير والشكل التالي يوضح هذه المكونات.

الشكل رقم 02: مكونات الذكاء الاقتصادي



المصدر: سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 26، 23، أبريل 2012، عمان الاردن، ص 669.

**اليقظة:** تلعب اليقظة دورا متكاملا في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف وهي:

1. التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
2. الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معها من أجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق.
3. المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.
4. التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين مثل المنافسين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

**التأثير:** هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة، وللتأثير عدة وسائل أهمها:

- ✓ التأثير عن طريق حملات الاتصال وهذا التأثير على المستهلك
- ✓ التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى لتأثير على قادة الرأي.
- ✓ التأثير عن طريق الضغط أو ما يطلق عليه (Lobbying)<sup>1</sup>.

**الحماية:** بالرغم من أن المبادرة تعد من أولويات معظم الاعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي (الحصول على المعلومات النافعة للمؤسسة وإستغلالها) إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله، باعتبار أن الذكاء الاقتصادي هو مجموع النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم الإستغلال للمعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين، هذه النشاطات المختلفة تتم بكل

<sup>1</sup>سهام عبد الكريم، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 26، 23، أبريل 2012، عمان الاردن، ص 669.

التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على إرث المؤسسة في ظل أفضل شروط الجودة والأجال الزمنية.

بما أننا بصدد دراسة الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات فإنه قام **Francois Jakobiak** بتحديد وظيفة كل الأعوان المكلفين به مما يزيد من فعالية الذكاء الاقتصادي تتم عملية البحث والجمع والنشر للمعلومات من قبل الملاحظون ليتم إيصالها الى الخبراء المحللون ليتم على مستوى تلك المعلومات المعالجة، التحليل و المصادقة وفي ذات السياق قد يحتاج الخبراء في خضم القيام بذلك إلى بعض التفسيرات والتوضيحات حول تلك المعلومات من قبل الاعوان الملاحظون ويتم إرسال المعلومات من قبل الخبراء إلى المقررون الذين على أساسها يتخذون أفضل القرارات وتقديم التوجيهات إلى المستعملين ليتم التطبيق الجيد لتلك القرارات<sup>1</sup> على ضوء هذا سوف يتم تفصيل هذه المراحل في الجزء الموالي.

#### 4. مراحل الذكاء الاقتصادي

سوف يتم الامام بمختلف جوانب الذكاء الاقتصادي في هذا الجزء من خلال التطرق إلى العلاقة القائمة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي ومختلف مراحله، هناك تداخل بين مفهومي الذكاء الاقتصادي واليقظة والخط الفاصل بينهما لا يزال غير واضح ويوجد مدخلان في تحديد طبيعة العلاقة بينهما:

**المدخل الاول:**اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسات بقصد معرفة المستجدات في القطاع الذي تشغله وتنتهي بعملية الجمع للمعلومات وتحليلها ونشرها، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل من اليقظة إذ يضم ما تقوم به هذه الاخيرة فضلا عن القيام بترجمة المعلومات وعدها معالم تجري في ضوءها المناورات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يخدم أهداف المؤسسات.

**المدخل الثاني:**فهو عكس الاول يرى أن الذكاء الاقتصادي هو سيرورة التأثير(الفعل) وأن اليقظة هي سيرورة رد الفعل كما أن هذه الاخيرة ترتبط بالوحدات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة على حين أن الذكاء الاقتصادي غالبا ما يرتبط بالوحدات الكبيرة وعلى مستوى الحكومات والشركات متعددة الجنسيات<sup>2</sup>،فاليقظة تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة بطريقة قانونية( المحيط التنافسي ، التكنولوجي،التجاري،القانوني،...الخ)،وهي عملية منظمة ومستمرة ومنكرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تنشط في المؤسسة،وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات ، أما ذكاء فيتضمن اضافة لى ما سبق القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات استراتيجية بما يخدم أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Francois Jakobiak :L'intelligence économique : la comprendre ;l'implanter l'utiliser ,édition organisation ,paris, 2004,p88.

<sup>2</sup> عبد الله فاضل الحياي، تطبيقات الذكاء الاقتصادي في التجارة الالكترونية في إطار الاقتصاد المبني على المعرفة،دراسات إقليمية 8(24)،ص 5.

<sup>3</sup>نعيمة غلاب ،زغيب مليكة،واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة ميدانية،المؤتمر العلمي السنوي الحادي

عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة،جامعة الزيتونة الأردنية،عمان - الأردن،ص 159.

إن فاليقظة هي تلك العمليات التي تهتم بالمراقبة المستمرة للبيئة، بحيث تتم متابعة كل التغيرات في محيط المؤسسة، وتعتبر اليقظة في كل المجالات أساساً للذكاء الاقتصادي، يهدف الذكاء إلى التحسين من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمسيرين بالسماح لهم باستغلال مختلف مصادر المعلومات بشكل أكثر فعالية للحصول على معرفة أفضل للمؤسسة ولمحيطها التنافسي، يركز الذكاء الاقتصادي على اليقظة، تكنولوجيات المعلومة، إحصائيات والمسح للوصول لمصادر خارجية وداخلية للمعطيات، ثم تحليلها لإنتاج معلومة تسمح بـ:

- التوجيه نحو إتخاذ القرار الاستراتيجي.
  - توجيه المسيرين نحو الأهداف المشتركة المحددة بدقة.
  - تخفيض الوقت المخصص لاتخاذ القرار.
  - الوصول للمعلومات بسهولة.
  - تقديم حوصلة عن المؤشرات المفتاحية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.
- إن فن فهو فن تحويل المعطيات إلى معلومات بهدف اتخاذ القرار. الهدف ليس تراكم المعطيات وإنما استعمالها لإنتاج المعلومة ولتنوير متخذي القرار نحو اتخاذ أفضل القرارات<sup>1</sup>.

عملية الذكاء الاقتصادي تتكون من مجموعة مراحل وهي تختلف حسب و جهة نظر الكتاب في تصنيفها على حسب عدة اعتبارات فمنهم من عبر عنها على أساس مستلزمات كل مرحلة وهناك من عبر عنها على أساس الأعوان اللزمين في كل مرحلة وسوف نتعرف على مجموعة من تصنيفات على وفق وجهة نظر بعض الباحثين، هناك من حددها بست مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء<sup>2</sup> وهي:

(1) اليقظة: يعني التحسس للمؤشرات الداخلية والخارجية للمنظمة فيما يتعلق بالتغيير الحاصل في البيئة حيث يتم تقدير حجم ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها ونوع نشاط الذكاء الاستراتيجي اللزم للحصول على هذه المعلومات.

(2) جمع المعلومات: وهي مرحلة بدء تحرك وحدة الذكاء الاستراتيجي بقصد جمع المعلومات وتعتمد على مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمرحلة الأولى.

(3) تنظيم وتنقية المعلومات: وهي مرحلة تبدأ بعد إنتهاء عملية جمع المعلومات لغرض ترتيب المعلومات ومراجعتها ومقارنتها بهدف الوصول إلى أكثر صيغها دقة ومصداقية.

(4) معالجة المعلومات: وفيها تجرى تحليل المعلومات النهائية وتقديم التفسيرات والاستنتاجات الموضوعية.

(5) التواصل: وتشمل تعبئة وتسهيل الوصول إلى المعلومات من قبل المستخدمين لتلك المعلومات.

(6) الاستخدام: خلاصة المعلومات إذ يتم تطبيق هذه المعلومات في القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

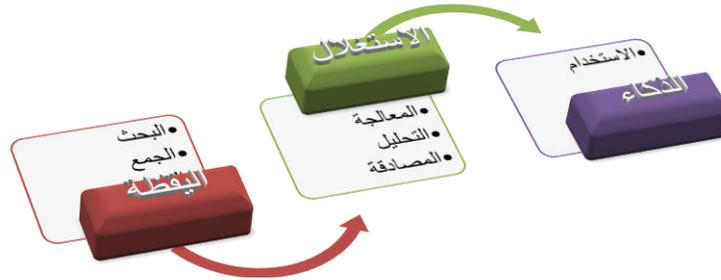
<sup>1</sup> نعيمة غلاب، زغيب مليكة، المرجع السابق، ص 159.

<sup>2</sup> عبد الحافظ حامد، برنامج تأهيل القيادات: القدرات المعرفية، الذكاء الاستراتيجي للإدارة الذكية، 2008، ص 4.

وحدد **Lean Luis Levet et Bernard Guilhon** مراحل المرتبطة بعملية الذكاء الاقتصادي الخلق المعلومات، المعالجة، إنسجام القصد، النية، النشر، أما **Alice Guilhon** إضافة إلى المراحل السابقة فقد أضاف مرحلة من خلال العمل الجماعي للأفراد هي خلق معارف ومهارات أن هذه المعارف والخبرات تسمح بتحقيق أهداف إذا تم الاستفادة منها.

لقد تناول **François Jakobiak** مراحل الذكاء الاقتصادي بتحليل يصل به إلى تقسيمها إلى شبكتين، الشبكة الأولى تحت إسم اليقظة تقوم على مجموعة من المراحل تتمثل في البحث والجمع والنشر اعتماد على نظام معلومات يضمن الوصول إلى المعلومات المطلوبة وأفراد ذو معارف ومهارات مختلفة من ملاحظين ومختصون في المعلومات، والشبكة الثانية تمثل مرحلة الاستغلال على المعالجة والتحليل والمصادقة على المعلومات المجمع من المرحلة الأولى من خلال خبراء ومحللون مختصون وتنتهي مراحل الذكاء الاقتصادي عند **Francois Jakobiak** باستعمال تلك المعلومات في إتخاذ القرارات<sup>1</sup>. والشكل أدناه يبين مراحل الذكاء الاقتصادي.

الشكل رقم 03: مراحل الذكاء الاقتصادي.



1. **مرحلة اليقظة:** حظي مفهوم اليقظة بالعديد من التعاريف اليقظة "نشاط ملاحظة و تحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية المرافقة لها من أجل إظهار تهديدات و فرص تطوير المؤسسة التي يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة"، اليقظة إذن ذات بعد استراتيجي تعنى بتوقع التهديدات والفرص أي التقليل من حالة المخاطرة ويمكن للمنظمة أن تطبق اليقظة بالمفهوم الصحيح ويتحقق ذلك بتحويل المعلومات إلى المعارف وبموجب هذه العملية تسعى المؤسسة لأن تكون على مستوى عالي من الاستعلام عن المحيط مقارنة بالمؤسسات المنافسة وأن تكون لديها المعلومات عن المنافسين حيث أن اليقظة تمر بدورة يطلق عليها دورة المعلومات والتي تتمثل مراحلها في تحديد الاحتياجات تجميع المعلومات المعالجة والبت، إن وظيفة اليقظة تمكن من التأثير على عدم التماثل في المعلومات الذي يمكن أن يكون بين المؤسسة

<sup>1</sup> Francois Jakobiak :L'intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'intelligence économique, 2<sup>ème</sup> édition ,éditions d'organisation,2001,p73

ومنافسيها لصالح المؤسسة التي تستعلم على الآخرين بكفاءة أعلى<sup>1</sup>، وهي كذلك العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون المعلومة بطريقة قانونية ثم يستخدمون المعلومة المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف نشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة، فالذكاء الاقتصادي يشمل مختلف أنواع اليقظة المتمثلة أساساً في<sup>2</sup>:

✓ اليقظة التكنولوجية: تحتوي اليقظة التكنولوجية على البحوث في مجال الحيازة العلمية و التقنية الناتجة عن البحث الأساسي و التطبيقي، المنتجات أو الخدمات، طرق الإنتاج، المواد، أنظمة المعلومات.

✓ اليقظة التنافسية: من خلالها يمكننا الوصول إلى إيجاد الترابط بين الأنواع الأخرى، وهذا لكونها تهتم بمختلف المعلومات الخاصة بالمنافسين و التي تعد جد مفيدة لكل النشاطات المنظمة. وتهدف اليقظة التنافسية إلى تفصيل وتحديد منتجات المنافسين التي يمكن أن تدخل السوق من أجل تحليل إستراتيجياتهم.

✓ اليقظة التجارية: و تهتم اليقظة التجارية أساساً بالعملاء أو الأسواق، الموردين، سوق العمل.

✓ اليقظة الاستراتيجية: حسب دافيد كولد وستيفان فيز اليقظة إستراتيجية بأنه نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية للنقاط التهديدات والفرص التطورية، حيث تركز اليقظة إستراتيجية على المعلومة التي لها صفة إستراتيجية أو على القرارات المهمة.<sup>3</sup>

✓ اليقظة الكلية (يقظة المحيط): وتهتم باقي المكونات للمحيط المؤسسة ما عدا السالفة الذكر، كالعوامل الاجتماعية، الثقافية، السياسية، تؤثر على المعايير الاقتصادية و المالية مما يفرض تطوير الوسائل الأساسية الكفيلة بمراقبة الأبعاد الاجتماعية، الثقافية لليد العاملة، و كذلك ذهنيات وعادات الأجيال الناشئة و رصد طموحاتهم و إنتظاراتهم الحالية و المستقبلية والتي تأثر بشكل كبير على إعداد إستراتيجية المؤسسة.

وتتضمن اليقظة المراحل التالية:

✓ البحث عن المعلومات: ويكون ذلك على مستوى قواعد البيانات والمجلات العلمية وكذا الاتصالات التي ممكن أن تحدث من قبل المختصون في البحث حيث أنهم يقومون بعملية البحث في المعلومات

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة و محيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، ابريل 2012، عمان، الأردن، ص 348.

<sup>2</sup> حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2012، ص 14.

<sup>3</sup> نعيمة غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان - الأردن، ص 158.

الوثائقية أو عن طريق المعلومات المنشورة المتخصصة ويتجلى دور الخبراء هنا في معرفتهم المسبقة بمختلف الموارد المعلوماتية التي تكون مصدر موثوق لهم وتغطي مختلف مجالات البحث.

✓ **جمع المعلومة:** من خلال مختلف مصادر الحصول على المعلومات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى مجموعتين هناك مصادر رسمية مثل الكتب وقواعد البيانات والمجلات ومصادر غير رسمية وتحتوي على المنافسين الموردين المعارض مما يسمح للمؤسسة بمعرفة جيدة لمحيطها.

✓ **نشر المعلومة:** العمليات السابقة ليس لها فائدة ما لم يتم نشر المعلومة في الوقت المناسب والشخص المناسب، بحيث المعلومة التي لم يتم نشرها وإعلانها لا تفيد في شيء، والتغذية العكسية تبين لنا ما اذا كانت المعلومة قد أدت الى تلبية رغبة المستعمل أو لا، لذلك يجب إيصال المعلومة لمتخذي القرار بالمؤسسة، ويشكل نشر المعلومة خطوة أساسية لإجراء الذكاء، كما يجب تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة، مما يقتضي توفير التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ<sup>1</sup>.

لإنجاح المراحل السابقة يجب توفر مهارة عالية ومنهجية سليمة تستوجب القيام بتلك المراحل دون إنقطاع وبجدية كبيرة، وإلا سيؤدي إلى فشل هذه العملية<sup>2</sup>.

كل العمليات السابقة من بحث، تجميع ونشر المعلومة تكون بدون فائدة اذا لم يتم إيصال هذه المعلومة لمتخذي القرار بالمؤسسة، أي إعطاء قيمة لهذه المعلومة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة<sup>3</sup>.

**2. مرحلة الاستغلال:** يتم فيها إتخاذ القرارات المهمة والإستراتيجية للمؤسسة بالاعتماد على المعلومات المجمعة والمعالجة عن طريق الذكاء الاقتصادي حيث يسمح بإعطاء الأمثلية والفعالية للقرارات المتخذة ومدى مساهمته في نجاح هذه العملية وبها المراحل التالية:

✓ **معالجة المعلومة:** معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل، نقصد بالمعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة تحليلية، غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور الوثائق، ويواجه الأفراد المؤسسة ليس نقص المعلومة وإنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة وهو ما يتطلب العمليات التالية:

1. التقييم.

2. فرز المفيد منها من غير المفيد.

<sup>1</sup> عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27، 28، 2005، ص 11، 14.

<sup>2</sup> مراد ناصر، ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة، دراسة حالة الجزائر، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23، 26، 2012، عمان الأردن، ص 743.

<sup>3</sup> عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، المرجع السابق، ص 12.

3. تحويلها الى شكل مناسب.

ونشير ما لم يكن لدينا مصدر موثوق، فلا داعي للمواصلة، فالمصادر رديئة النوعية تؤدي الى تشويش في المعلومات، وهو ما يعقد عملية المعالجة، أما إذا كانت المصادر موثوقة فهي تسهل أكثر عملية المعالجة<sup>1</sup>.

✓ **التحليل المعلومات:** وهي مرحلة الأكثر حساسية في عملية الذكاء الاقتصادي والهدف من التحليل هو تقديم معلومات ملائمة لمتخذي القرارات تكون تلخيصية ومحللة وهادفة ومحددة من أجل تلبية إحتياجاتهم من المعلومات، والهدف من التحليل هو تحويل كمية وحجم المعلومات المجمعة إلى قيمة مضافة وهناك العديد من الوسائل قوية التي تسمح لنا باستخراج قيمة المعلومات وخاصة بالنسبة للمؤسسة في مجال المنافسة في الاسواق من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها، تحليل وضعية المنافسين، المصفوفات، نموذج القوى الخمس كلها أدوات تساهم بشكل كبير في تلبية الإحتياجات من المعلومات التي تم جمعها هي بمثابة المرحلة التي يتم فيها إعادة التجميع التي تسمح بأخذ بعين الاعتبار المعلومات المكتملة التي لم يكن لها دور بارز في البداية.

✓ **المصادقة على المعلومات:** تتطلب تأمين ملائم وصحيح للمعطيات لأنها ليست بالشكل المضمون تكون ملائمة عندما تتوافق مع الحاجات من المعلومات وتظهر قيمتها عندما تتم المصادقة عليها وتتم بأحسن الطرق بالتعرف على المصادر الأساسية للمعلومات وكذا التأكد من مصداقيتها من طرف المحللون والخبراء وكذلك البحث عن مختلف المصادر متعددة من أجل نفس المعلومة ومقارنة المعلومات المحصلة ومراقبة الاجراءات المستعملة في الحصول على المعطيات الإحصائية ونيل الموافقة من طرف الخبراء الخارجيين.

تعتبر مرحلة التحليل هي عبارة من دراسة معمقة للوثائق من أجل خلق وسائل للمساعدة على إتخاذ القرار أو تساعد على العمل الاستراتيجي لدى المؤسسة وبعد التحليل تأتي المصادقة التي تكون من طرف خبراء مختصون في المجال.

وفي نفس السياق فإن الذكاء يسمح بتحديد إتجاه إستراتيجية المؤسسة لدفعها للإمام، يعمل على تهيئة الجو من أجل التغيير، يقدم الأساس المنطقي للتغيير ويعمل على تحسين القدرات من أجل إحراز التفوق في إدارة التغيير، يهدف إلى الوصول للمعلومات وإستكشافها ثم تحليلها، وتطوير طريقة فهمها، مما يؤدي إلى تحسين طريقة إتخاذ القرار، بمثابة الفطنة التي يحتاجها القادة لتوهمهم للقيام بمسح و قراءة البيئة المتغيرة بشكل سريع.

فالذكاء الاقتصادي يهتم بكل ما يجري في المحيط و في الاسواق فهو نظام متكامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية ويبقى التحدي المفروض هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية قبل

<sup>1</sup> عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 28، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70، 71، 72، 73، 74، 75، 76، 77، 78، 79، 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، 87، 88، 89، 90، 91، 92، 93، 94، 95، 96، 97، 98، 99، 100، ص 11، 14.

الأخرين، فهي تساعد على حل المشاكل والوقاية بأخذ القرارات المناسبة وسبق المنافس وتطوير أساليب العمل والمنتج في وقت وجيز وبالتالي فهو عامل أساسي للتنافسية، يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الاستراتيجية لجميع الأعوان من أجل الوصول إلى المنافسة.

### المطلب الثاني: الرشاقة

الاقتصاد العالمي المفتوح الذي ظهر من خلال تحرير التجارة والاستثمار وشركات تتنافس للحصول على الموارد العالمية، البعد الجغرافي، لعبة المنافسة العالمية الآن تكامل المعرفة، فتحت بعدا جديدا هي الرشاقة التنظيمية على المؤسسات أن تسرع في إنتهاز الفرص الجديدة خاصة في ظل التغير السريع والمعقد بمعنى أنه من الصعب أنه يؤدي التخطيط الاستراتيجي مهامه، المؤسسات إجتاحتها موجة تغير في الاستراتيجية المعقدة لذلك ظهرت الحاجة الملحة لرشاقة.

القدرة على التكيف والتأقلم باستمرار هو الاتجاه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية، وأيضا نماذج العمل الجديدة وطرق المبتكرة لخلق القيمة للمؤسسة تنظر هذه الاخيرة إلى الرشاقة كهدف بل هو أساسي وجود وضرورة، المؤسسات بإمكانها أن تكون رشيقة بما فيه الكفاية للتكيف مع بيئتها المتغيرة أو أنها تزول، السبب الوحيد الذي تناقش من خلاله الرشاقة مؤخرًا هو أن البيئة تتغير بشكل أسرع مما كانت سابقا، تواجه المؤسسات في تنفيذ الاستراتيجية الحالية للبقاء لتحديات في حين يجري ما يكفي من التغير للتكيف مع الاضطرابات الغد ذلك ما يتطلب حشد الكثير من الموارد، على القادة التركيز على الرشاقة التنظيمية ببناء القدرات وإستثمارها على المدى الطويل، من خلال إعداد العاملين والعمليات والتكنولوجيا لتوفير السلع والخدمات، الرشاقة هي الأساس في ظل الاختلافات في بيئة الأعمال اليوم وسرعة التغير في حين قدر ما يقرب 90% من المديرين التنفيذيين الذين شملهم مسح أجرته وحدة الاستخبارات الاقتصادية تعتقد أن الرشاقة هو أمر حاسم لنجاح الأعمال، أن سرعة إتخاذ القرار والتنفيذ ليست فقط مهمة ولكنها ضرورية لمكانة المؤسسة التنافسية، ويمكن أن تكون مرتبطة ولها علاقة بالرشاقة<sup>1</sup>.

### 1. تعريف الرشاقة

تعيش المؤسسات أكثر من أي وقت مضى في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره وتسارعه إلى حد الذي تلاشت به كل الحدود والفواصل ونتيجة لذلك التطور كانت هناك العديد من الأبحاث التي تناولت التغيرات حدد **Dove** بعض العوامل الرئيسية التي تحدد شكل البيئة التنافسية في المستقبل منها توفر المعلومات وتسارع التكنولوجيا، والسوق، العولمة والمنافسة والمهارات الوظيفية، محدودية الموارد، وزيادة توقعات العملاء، كما قام **Sharifi and Zhang** بتصنيف التغيرات بالرجوع إلى السوق، المنافسة

<sup>1</sup>Wanchai Hong Kong: Organizational agility :How business can survive and thrive in turbulent time. Economist Intelligence, Unit Limited , New York, London, 2009.p 11

،متطلبات العملاء،التكنولوجيا،العوامل الاجتماعي،كما يجادل **Giachetti et al** بأن للتعامل مع التغيير غير المتوقعة يجب أن تكون هناك خاصية الرشاقة<sup>1</sup>،تلخيصا لدراسة لكل من **Christopher and Towill** يحدد مجالات عامة من التغيير البيئة الأعمال وتقلبات السوق،المنافسة الشديدة،والتغيرات في متطلبات العملاء،تسريع التغيير التكنولوجي،التغيير في العوامل الإجتماعية،باختصار يمكن الإستنتاج أن النجاح الرشاقة على نحو متزايد للمنافسة،وتعزيز توقعات العملاء والتكنولوجيا وتسارع الابداع،والعولمة،والعوامل الاجتماعية والثقافية،وتقلب السوق،وتكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>.

من أجل البقاء والاستمرارية المؤسسة ومواجهة هذه التغيرات فإنه على المؤسسة أن تتميز بالرشاقة باعتبارها نموذجا جديدا لتعزيز القدرة التنافسية،تم بحثها على نطاق واسع منذ نشأت هذا المفهوم في أشكاله المختلفة،ومن المسلم به الآن باعتباره إستراتيجية ناجحة للنمو إن لم يكن الأساسية للبقاء في بيئات معينة، نتطرق لمختلف التعريفات كمايلي:

صرح **Sarkis** أن مفهوم الرشاقة هي في طور المعرفة من قبل الممارسين والباحثين على حد سواء وقد إفترض عدد من التعاريف لرشاقة في غضون السنوات القليلة الماضية،يركز على أن تكون قادرة على العمل والمنافسة في حالة التغيرات الديناميكية ومستمرة،مفهوم الرشاقة هي واحدة من عدد قليل من المفاهيم التي تم تطويرها.<sup>3</sup>

كان **Dove et al** أول مناقشته لرشاقة بأنها القدرة للاستجابة للتغيير الغير المتوقع و يعرف الرشاقة على أنها القدرة على إدارة و تطبيق المعرفة على نحو فعال جدا أن المؤسسة لديها القدرة على الازدهار في التغيير المستمر و بيئة الأعمال غير متوقعة<sup>4</sup>.

وقد إعتبر معهد **Icocca institute** نظام التصنيع مع القدرات الافضل (القدرات الداخلية المادية وغير المادية،تكنولوجيات،الموارد البشرية،إدارة المعلومات والتعلم) إستجابة لتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة في السوق (السرعة،المرونة،العملاء،المنافسين،الموردين،والبنية التحتية)<sup>5</sup>.

مما ورد فانه يتم تعريفها على أساس أنها قدرة المؤسسة على مواجهة التغيير غير المتوقع وذلك من خلال تطبيق المعرفة بشكل فعال فإذا تمكنت المؤسسة من إستثمار المعرفة من أجل الاستجابة للتحويلات المحتملة فإنها تملك القدرات الافضل وتكون قادرة على الازدهار في بيئة الاعمال.

كما عرف **Sharifi and Zhang** الرشاقة هي القدرة الأساسية لأي مؤسسة والتي يتم الاستشعار وإدراك والتوقع التغيرات في بيئة الأعمال،وأیضا تسمى القدرة على الشعور والرد لاستغلال التغيرات

<sup>1</sup> Giachetti, R., Martinez, L., Saenz, O., and Chen, C. Analysis of the Structural Measures of Flexibility and Agility Using a Measurement Theoretical Framework. *Journal of Production Economics*, Vol.86, No.1, 2003, pp.47-62.

<sup>2</sup> Christopher, M. and Towill, D. An Integrated Model of the Design of Agile Supply Chains, *Journal of Distribution and Logistic Management*, Vol.31, No.4, 2001, pp.235-246

<sup>3</sup> Sarkis, J. Benchmarking for Agility, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.8, No.2, 2001, pp.88-107

<sup>4</sup> Dove, R. Knowledge Management, Responsibility, and the Agile Enterprise, *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, No. 1, 1999, pp.18-35.

<sup>5</sup> Icocca Institute 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy an industry\_led view, Lehigh University, Bethelham, USA; Vol.1, 1991, p. 7.8

المتوقعة أو غير المتوقعة في بيئة الأعمال<sup>1</sup>. من وجهة نظر **Maskell** الرشاقة هي القدرة على النمو والازدهار في بيئة تتسم بالتغيير المستمر وغير المتوقع<sup>2</sup>.

الرشاقة هي القدرة تملكها المؤسسات دون سواها تكون القدرة على الاستشعار لتغيرات البيئة المتوقعة أو غير المتوقعة وهذه القدرة تمكنها من النمو والاستمرار في بيئة الاعمال.

ركز **Vernadat** في تعريفه الرشاقة بأنها القدرة على محاذاة عن كئيب نظم المؤسسة لتغير إحتياجات العمل من أجل تحقيق الأداء التنافسي<sup>3</sup>، يعتبر **Goldman et al** الرشاقة هي أن المؤسسة قادرة على العمل بشكل مريح في البيئة التنافسية المتغيرة وإستثمار فرص العملاء باستمرار وغير متوقع<sup>4</sup>، في حين تطرق **Youssuf et al** إلى الرشاقة على أنها إستكشاف لقواعد التنافسية (السرعة، المرونة، الابداع، الجودة و الإنتاجية) من خلال دمج الموارد، إعادة التشكيل وأفضل الممارسات في البيئة الغنية بالمعرفة لتقديم منتجات وخدمات للعملاء في التغيرات السوق المحيط<sup>5</sup>، لقد ركز في مفهومها للرشاقة عن قدرة المؤسسة على النجاح في البيئة التنافسية المتغيرة وتحقيق الأداء التنافسي عال أفضل من المنافس مما يعود عليهما بالنجاح والريح، أن الرشاقة هي قدرة المؤسسة وإستعدادها التام لمواجهة التغيرات المتوقعة أو غير المتوقعة.

في حين عرف **Hormozi** المؤسسات الرشيفة بأنها المرنة والسريعة، للرد على التحرك بسرعة نحو ظروف السوق<sup>6</sup>، أما **Prince and kay** يعتبر الرشاقة بأنها القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة و تلبية لمتطلبات العملاء المتنوعة على نطاق واسع من حيث السعر، المواصفات، الكمية، ويسمى التأهل التسليم الرشاقة<sup>7</sup>.

لقد وضح مجموعة من الخصائص للمؤسسة الرشيفة والتي يجب أن تكون مرنة وسريعة للرد باتجاه تغيرات السوق و المحيط الرشاقة هي عملية تفعيل بعض الموارد و المهارات و التي تملكها المؤسسة بما يعود عليها بالتكيف مع التغيرات والاستجابة السريعة لمتطلبات عملائها وتلبية إحتياجاتهم بأسرع من المنافسين، الرشاقة لا يعني فقط القدرة على الإستجابة لتغير غير متوقعة ولكن أيضا على التصرف بشكل إستباقي فيما يتعلق بالتغير، الرشاقة هي محددة السياق في أن الاختلاف بين الأسواق تحد من تعميم القواعد لتصبح الرشيفة، المؤسسات الرشيفة تقبل التغير كما أنها لا تفهم فقط أسواقها الحالية، خطوط الإنتاج

<sup>1</sup> Sharifi H and Zhang ZA .Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations, *International Journal of Production Economics* . Vol.62, 1999, pp.7-22.

<sup>2</sup> Maskell .B .The Age of Agile Manufacturing .*Supply Chain Management: An International Journal*. Vol.6 .No.1,2001,pp.5-11.

<sup>3</sup> Vernadat .F .Research Agenda for Agile Manufacturing .LGIPM ENIM/University .*International Journal of Agile Management Systems* .Vol.1, No.1, 1999,pp.37-40

<sup>4</sup> Goldman, S., Nagel, R., and Preiss, K. Agile Competitors and Virtual Organizations, Kenneth: Van No Strand Reinhold, 1995

<sup>5</sup> Youssuf .Y .Sarhadi .M and Gunasekaran .A .Agile Manufacturing: The Drives .Concepts and Attributes.*International Journal of Production conomics* .Vol.62, 1999, pp.33-43.

<sup>6</sup> Hormozi .A.M .Agile Manufacturing: The Next Logical Step *Benchmarking: An International Journal* ,Vol.8.No.2,2001 .pp.132-143.

<sup>7</sup> Prince J and Kay J .Combining Lean and Agile Characteristics , *International Journal of Production Economics*.Vol.85 ,2003 .pp305-318

،الكفاءات و الزبائن ،ولكن أيضا فهم المحتمل للعملاء والأسواق في المستقبل،و بضرورة التغيير لتلبية تلك الفرص،وفقا للأدب وخصائص الرشاقة هي على النحو التالي :

✓ تحقيق قيمة مضافة للعملاء .

✓ على إستعداد لإجراء التغييرات في شروط السوق والتكنولوجيات ،من البيئة المضطربة الناشئة<sup>1</sup>. الرشاقة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات مع الإستجابة السريعة والربحية ،القدرة التنظيمية على الاستجابة بسرعة وفعالية لبيئة التي يمكن أن تتغير جذريا وفقا إلى التعاريف المختلفة لرشاقة ومفهوم السرعة والاستجابة السريعة ويمكن الإستدلال على العمل الجماعي والهدف المشترك،أيضا يمكننا إقتراح التعريف الرشاقة كما يلي:"السرعة،المرونة والاستجابة لتغيرات التي أفرزتها البيئة المحيطة من أجل تحقيق الأهداف "مفهومين الملازمين لتعريف الرشاقة هما السرعة والمرونة ،القدرة على التكيف بسرعة وبمرونة عالية على نحو فعال للاحتياجات المتغيرة،بطبيعة الحال الرشاقة لديها المكونات أخرى ولكن بصفة عامة تسمية نفس المكونات لن يكون كافيا<sup>2</sup>.

كما يشير البعض إلى أن الرشاقة يمكن أن تتمثل بقدرة المؤسسة على الاستمرار بإدراك وإستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض إستغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغته والنجاح التنافسي،مفهوم الرشاقة في عمليات المؤسسات التي تشهد تغييراً متوقعاً وروتينياً هو المرونة والسرعة التي تكون معها المؤسسة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمخاطر أو الفرص في أسواقها<sup>3</sup>،ظهر الاهتمام بالرشاقة لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تكون ضمن إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي إذ إن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آن واحد،وعندئذ يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات القائمة،الأنظمة الإدارية المستخدمة،لذا ظهرت الرشاقة بوصفها توجه منظم نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً،لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المنظمة لتعظيم حالات النجاح.

الرشاقة هي القدرة على التحرك بسرعة والقدرة الأساسية عندما يجب الاستجابة للتغيير،الرشاقة أمر صعب خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبير لكنه يبدأ مع الأفراد وفرق رشيقة، تشكيل فرق من المتميزين الذين يمكن أن يستجيبوا بسرعة لتغيير والاتجاه نحو الحلول وسوف تمكن المؤسسة من مرونة التي يمكن الاعتماد عليها في الاستجابة للتحديات بسهولة<sup>4</sup>.

من مفاهيم الرشاقة فإنها تجمع على أنها قدرة أساسية من أجل الاستجابة للتغيير الذي يحدث على المؤسسة إتخاذ كافة الإجراءات لذلك التغيير وخاصة عندما يكون مطلبا ضروريا من أجل تعظيم حالات

<sup>1</sup> Helo P.op cit .pp.567-577.

<sup>2</sup> Karman Yeganegi ; Mohammad Saber Zahiri Azar:The Effect of IT on Organizational Agility;

Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey, July 3 – 6, 2012 ,

<sup>3</sup>معن وعد الله جار الله المعاصدي،قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية:دراسة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى،المجلة العراقية للعلوم الإدارية،العدد التاسع والعشرون،العراق،ص13.

<sup>4</sup> Cho, Adrian:The jazz process : collaboration, innovation, and agility , Massachusetts .United States.First printing June 2010,p44

النجاح ولقد تمت الإشارة لدور الافراد والفرق وفرق المتميزين ودورها في الإستجابة السريعة للتحديات والمرونة المطلوبة لتلك الاستجابة بسهولة ،نتيجة دمج الاستجابة للتغيرات(الفرص/التحديات) - الداخلية والخارجية على حد سواء مع القدرة على إستخدام الموارد في الإستجابة (إستباقية/رد الفعل)إلى مثل هذه التغيرات،كل ذلك في الوقت و الطريقة المناسب وبالمرونة اللازمة ،تمت إشارة بوضوح أن الرشاقة هي تكامل كل من مجموعة من العناصر الهامة هي:قدرة الاستجابة ،الكفاءة ،السرعة ،المرونة.

## 2. منظور الرشاقة

كما وجد من خلال الادبيات أن هناك وجهات نظر رئيسية حول الرشاقة التي يمكن تحديدها و هي:

### ❖ المنظور الأول: ينظر للرشاقة من محتوى الاستراتيجية

محتوى إستراتيجية تؤكد على أن المؤسسات تسعى إلى موازنة نفسها مع بيئتها،الرشاقة التي تأخذ وجهة نظر المحتوى الاستراتيجي يجادل بأن الموقف الاستراتيجي و الإجراءات الاستراتيجية المؤسسة تتبنى تحديد الرشاقة ،المؤسسات العاملة في سياقات عمل مختلفة تواجه التغيرات بشكل مختلف وبالتالي يكون هناك إختلاف في إحتياجات المؤسسات من الرشاقة،الموقع الاستراتيجي للمؤسسات فيما يتعلق بالبيئة أعمال يحدد إستراتيجيتها لرشاقة،الأمر الذي يؤثر بدوره كيف يتم تطوير الرشاقة الخاصة بها وبشكل أكثر تحديدا يحدد الأدب عدة أنواع من الاستراتيجيات الرشاقة ،بما في ذلك السرعة ،إستجابة وإستباقية ،هذا المنظور يولد إنعكاسات في أن تأثير نظام المؤسسة على الرشاقة تعتمد على تحديد المواقع الاستراتيجية التنظيمية على الرشاقة.

### ❖ المنظور الثاني: ينظر للرشاقة على أنها موارد

إن المؤسسة بها الأصول الملموسة وغير الملموسة والكفاءة و إجراءات تحديد على وجه الخصوص تحديد أربعة مجالات الموارد التي يمكن تطويرها من الرشاقة ،والتي تشمل : التكنولوجيا ،التنظيم،الافراد الابداع .وهناك رأي بأن القوة العاملة الرشاقة تمكن الرشاقة المنظمات،التقرير أن المرونة في التصنيع المشتريات/العمليات مصادر يؤثر بشكل مباشرة على سلسلة الرشاقة المؤسسات لذلك هذا المنظور يولد الآثار المترتبة على أن نظام المؤسسة يمكن أن ينظر إليها على أنها مصدر الموارد التي تدعم النهوض بالرشاقة المؤسسات.

### ❖ المنظور الثالث: ينظر للرشاقة على أنها قدرات

أن المؤسسات تحقق الرشاقة من خلال الإستحواذ على الموارد وتطوير القدرات عدة ترتبط هذه القدرات بأربعة عناصر أساسية:

(1) الاستجابة :هو القدرة على التعرف على التغيرات و الاستجابة بسرعة لها.

(2) الكفاءة :هو القدرة على الوصول بكفاءة وفعالية الأهداف والغايات .

(3) المرونة: القدرة على التكيف، القدرة على معالجة العمليات المختلفة وتحقيق أهداف مختلفة .

(4) السرعة: هي القدرة على القيام بأنشطة في أقصر وقت ممكن.

### ❖ المنظور الرابع: ينظر للرشاقة على أنها مجموعة العمليات

هي النتيجة النهائية بعد إجراء مجموعة من الأعمال وبشكل أكثر تحديدا ينص على أن العمليات الأساسية إثنين في تحقيق الرشاقة والاستشعار عن بعد و الاستجابة للتغيرات من بيئة الأعمال وعلاوة على ذلك من وجهة نظر العملية تؤكد على الخصائص المتتابعة من سير العملية، الاستجابة يلي الاستشعار وبالتالي المؤسسة أن تحس التغيير، مشكلة أو فرصة قبل أن تتمكن من الرد، من هذا المنظور يمكن أن يشارك في الرشاقة ويسهل العمليات التي تولدها أي الاستشعار عن بعد و الاستجابة.

الرشاقة تحتاج إلى تقييم من منظور شامل يغطي جميع مجالات التنظيمية وبالتالي فإن إدارة أي من هذه المجالات تؤثر على مستوى الرشاقة، قمنا بفحص مطالب الرشاقة المختلفة على مستوى وحدة الأعمال وعلى المستوى التنظيمي، الرشاقة تطلب القدرة على الإحساس والاستجابة للتغيرات في البيئات التنافسية، في حين أن الرشاقة تتطلب القدرة على الشعور بالفرص السوق الأوسع و الاستجابة مع التغيرات التي هي على نطاق المؤسسة، من أجل الحفاظ المؤسسة على مستوى عال من الرشاقة يجب أن يكون سرعة التكيف إستراتيجية ودفع التغييرات الهامة، هذا التصميم مؤشرا إلى أن الاحتياجات إلى البنية التحتية الرشاقة يجب أن تدار وفقا للاستراتيجيات المؤسسات من أجل تحقيق الرشاقة فإن عددا من الباحثين حدد هذه العوامل بالعمليات والاستراتيجيات و الهياكل التي تساهم في الرشاقة يتم الاعتراف بها و باعتبارها وحدة من أهم المحددات الحاسمة.<sup>1</sup>

### 3. أبعاد الرشاقة

تصور الرشاقة يشير إلى أنه هو سمة ممتازة في المؤسسة التي تحتاج إلى عملية التغيير الجارية لتلبية المطالب المتطورة للعملاء على أساس الرشاقة التنظيمية على النحو قدرة المؤسسة على التحرك بسرعة في الاستجابة إلى التغيرات غير المتوقعة وقدرتها على الاستجابة السريعة من أجل إغتنام الفرص، الرشاقة التنظيمية هي واحدة من العديد من الأطر لتنفيذ التغيير، مواكبة المنافسة، خصوصا المنافسة القادمة من المؤسسات التي طورت كفاءة مميزة في المرونة، إلى أن هناك حاجة للرشاقة للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة وهذا بدوره يتطلب نظام جديد للإدارة الذي روج لمفهوم الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات وخاصة الناشطة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الهاتفي بإعتماد مفهوم الرشاقة، هي تتطلب الاستجابة بسرعة وبسهولة لتحديات السوق والصناعة من خلال تلك القيم الداخلية، كما تحتاج أن تكون جزءا لا يتجزأ من تصميم المؤسسة، حجر الزاوية لتمييز المؤسسة.

<sup>1</sup> Sharifi H and Zhang ZA .Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations, *International Journal of Production Economics* , Vol.62 ,1999, pp.7-22.

لقد قدم لنا **Gary Ashton** بتحديد وترتيب مجموعة من العوامل وفق مدى أهمية كل عنصر والتي لها المساهمة في الرشاقة التنظيمية وهي:

- (1) **القيادة والإدارة**: أسلوب القيادة وإتباع إستراتيجية معينة مع وضوح الاتصالات وقوة وسرعة إتخاذ القرارات فان يزيد من الدرجة الموثوقة من ذلك.
- (2) **الإبداع**: هي الدرجة التي يمكن من خلالها للمنظمة لديها نهج منظم لتبادل الأفكار وتوليد الجديدة باستمرار،فضلا عن الدرجة التي تستخدم فيها الشبكات الداخلية والخارجية لتبادل الأفكار.
- (3) **الاستراتيجية**: هي التي يتم تطويرها وتشجيع الحوار الداخلي ،وكيف يتم تبليغ بوضوح الهدف الاستراتيجي الخاص بها.
- (4) **الثقافة**: توحي بالقيم الجماعية للموظفين وآراء حول السلوك هي دليل تؤثر على الرشاقة حيث انه يمكن أن تكون منطمتك تتأثر بهذه الثقافة من خلال السياسات والممارسات الخاصة بك.
- (5) **التعلم والتغيير**: المنظمة لديها رؤية مشتركة لديها قابلية للتغيير والقدرة على سن التغييرات،وكيف أنها تتعامل مع النتائج المترتبة على القرارات السابقة.
- (6) **هيكل**: يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات هو يعبر عن قوة العمليات جنبا إلى جنب مع سلطة صنع القرار.<sup>1</sup>

أما كل من **Xun·Holsapple** فقد قدم إتجاه مختلفا تماما عن الذي تطرق له **Gary Ashton** حيث دعى إلى إدماج مفهومين حددها في قسمين ،والأبعاد الرئيسية للبناء الرشاقة هي إستشعار للتغيرات(الفرص/التحديات) وقدرات الاستجابة لها،قدم تصور للمكونات الناتجة من الرشاقة **ببعد الاستشعار** ويبرز باعتباره السعي لانتهاز فرصة من الخارج والداخل،في حين يؤكد **البعد القدرة** على الاستجابة لرشاقة من حيث التغيير مما يتيح القدرات التي هي جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية،على الرغم من تميز البعدين لبناء الرشاقة فهما متكاملان ،وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الاستجابات الفعالة هو الوعي في الوقت المناسب للتغيرات (موجود أو المتوقعة) التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة،بجدال **Sambamurthy** بأن إستشعار أمر ضروري لتفعيل قدرات الإستجابة وفقا له مع وجود إثنين من القدرات المحددة تصف إستشعار: البصيرة الاستراتيجية و البصيرة النظامية.

الإستبصار الاستراتيجي هو القدرة على توقع عدم الاستمرارية في بيئة الأعمال و السوق ،التحديات و الفرص في سلسلة المشاريع الموسعة ،التحركات من جانب المنافسين.ويجب فهم أنه ليس كل فرصة هي مناسبة للعمل،تحتاج المؤسسات لان تكون في حالة إستشعار ليس فقط لخيارات الفرصة ،ولكن أيضا لتلك البدائل التي يمكن إستغلالها مع مواردها والكفاءات ،تشير البصيرة النظامية إلى القدرة على النظر في

<sup>1</sup> Gary Ashton ،Les clés de l'agilité organisationnelle.20 December 2010.<http://www.management-issues.com/opinion/61116/the-keys-to-organisational-agility/>

التربط بين قدرات المنظمة و الفرص المتاحة في الأسواق الناشئة. الاستبصار الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع البصيرة النظامية.

قدرات الاستجابة تصنف إلى فئتين: القدرة على تحديد الإجراءات **Capability to Select Actions** والقدرة على تمكين الإجراءات **Capability To Enable actions**، عندما يتم الكشف عن التغيير ذات الصلة أو المتوقع فإن المؤسسة تواجه ذلك، القدرة الاستجابة الجيدة يتطلب قرار ذكي **Intelligent Decision Making** إستناداً إلى التعريفات المشكلة البصيرة والمهارات اللازمة، القدرة على تمكين الإجراءات يتضمن مكونات التنسيق هي القدرة على إدارة التبعية بين الأنشطة والموارد، نظم الحوافز، الثقافة، إجراءات، اللوائح هي أمثلة على آليات التنسيق، والتعلم على توليد رؤى جديدة لها على إعادة تشكيل السلوك وعلى نطاق أوسع -التغييرات في الأصول المعرفية، تشير إعادة تشكيل إلى القدرة على ضبط هيكل الأصول، وإنجاز التحولات الداخلية والخارجية الضرورية. يتم تحديد قدرات الاستجابة بسبب تفاعل التقييم القيمة، التنسيق، التعلم، إعادة تشكيل **Reconfiguration**.<sup>1</sup>

أما الأبعاد التي حددها كل من **Lin, Ching- Kamran Yeganegi ; Mohammad Saber** أيضاً **Gunasekaran ,yousuf and sarhadi. et al Torng, and Chu, Po-Young** و **Sharifi, H. and Zhang** لمكونات الرشاقة مفهوم السرعة والاستجابة السريعة والمفاهيم و التي يمكن الاستدلال بها على العمل الجماعي والهدف المشترك فيما يتعلق بالمؤسسة، لكن الرشاقة لديها بعض المكونات الملازمة لها هي القدرة على التكيف بسرعة، بمرونة وعلى نحو فعال للاحتياجات المتغيرة ولقد قدم أبعاد الأساسية للرشاقة وهي على النحو:

1. **القدرة على الاستجابة the Responsiveness to the Ability** على تشخيص التغييرات والاستجابة السريعة لها.

2. **الكفاءة Competency** إلى القدرة الوصول إلى غايات وأهداف المؤسسات.

3. **السرعة Speed**: إلى القدرة للقيام بأعمال في أقل قدر ممكن من الوقت، وبعبارة أبسط السرعة هو مقياس الوقت الذي يستغرق بين أخذ أو تلقي جيدة.

4. **المرونة Flexibility**: المرونة هي القدرة على وضع العمليات المختلفة في الدورة وتصل إلى أهداف مختلفة عن طريق إستخدام أساليب مماثلة وبعبارة أبسط هو الدرجة قدرة المؤسسة على ضبط الوقت بين إستلام أو الحصول على السلع.<sup>2</sup>

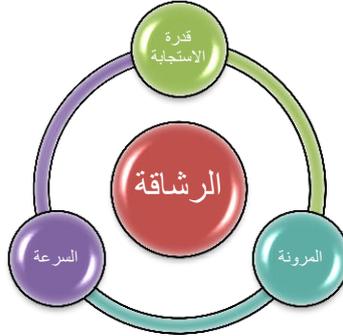
يجب أن نستفيد من الفرص والحاجة إلى تنفيذ التغيير الذي يشكل القوة الدافعة للتنفيذ استراتيجيات الرشاقة، أنه من المهم أن نميز بين الرشاقة والمرونة حيث أن القدرة على رؤية واغتنام الفرص المتاحة في السوق هي الرشاقة، في حين أن المرونة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات غير متوقعة، يستنتج من الرشاقة

<sup>1</sup> Clyde W. Holsapple ,Xun Li. Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective ، Conference paper with briefing charts ، JUN 2008. pp. 6- 7

<sup>2</sup> Kamran Yeganegi ; Mohammad Saber Zahiri Azar ,op cit, pp 2538 , 2539.

أنها لا تقتصر على القدرة على الرد والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة ولكن تنطوي أيضا على القدرة على اغتنام الفرص للمؤسسة بان تكون ناجحة، أن هناك العديد من المكونات للرشاقة والتي يجب أن تعمل في تناسق، يوضح الشكل مكونات الرشاقة المعتمد عليها في البحث.

### الشكل رقم 04: أبعاد الرشاقة



المصدر: من إعداد الباحثة

✚ **القدرة الاستجابة:** هي قدرة المؤسسة على إستغلال الموارد المتاحة لديها وتحويلها للاستجابة للفرص، تشير إلى تحويل المعرفة إلى عمل وذلك من خلال قدرة المؤسسة في إستغلال وتحويل مواردها من أجل الاستجابة للفرص وتميز قدرة الاستجابة لدى المؤسسة بالوقت المناسب للتغيرات في السوق والقدرة على توسيع أو إختصار مجال العمل بسرعة والتجسيد السريع للطلبات المستهلكين في عملية التصميم ولهذا فإن الإستجابة هي نتيجة لمجموعة من القدرات التي تضعها المؤسسة وهناك أربع قدرات أساسية التي من شأنها أن تعزز قدرات المؤسسة على الاستجابة وهي:

- تطوير القدرات الانتاجية وذلك من أجل تسهيل قدرة المؤسسة في البدء بمشاريع جديدة
- تطوير قدرات النظم وذلك من اجل تنفيذ التغيير بسرعة وكفاءة.
- ضبط سلسلة التوريد والقدرات الإنتاجية للمشاريع الحالية لتتماشى مع التغيرات في الطلب<sup>1</sup>.
- القدرة والاستعداد لرد الفعل إستباقي للتغيرات بسرعة للاستفادة منه ذلك لان المؤسسة تجمع المعلومات من بيئة العمل لتكشف عن التغيرات المتوقعة، فالاستجابة للتغيرات تعمل على تحقيق رغبات العملاء وتقديم الافضل لهم وتحقيق التميز والاهتمام بهم من خلال المتابعة لمتغيرات بيئة العمل ولاتجاهات والتفاعلات وتعديل الاهداف بما يضمن تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة وتتضمن الاستجابة ثلاث عوامل رئيسية<sup>2</sup>:
- الاستشعار وإدراك المتغيرات المتوقعة
- ورد الفعل الفوري على المتغيرات
- الاستفادة من التغيير لتحقيق رغبات ومطالب العملاء.

<sup>1</sup>Trinh ,Phuong ,T, Molla a and Peszynski : enterprise system \_enabled organizational agility capability ,communications of the association for information systems, Vol31, p8.

<sup>2</sup>Sharifi, H, and Zhang Z.A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations, *International Journal of Production Economics* . Vol.62 ,1999, pp.7-22

الاستجابة للتغيرات أنها قدرة المؤسسة في معرفة التغيرات السريعة والاستعداد لرد فعل إستباقي لها وتكون من فهم التغيرات، الاستجابة الفورية وبسرعة للتغيرات، إنشاء وتعديل وتحسن التغيير، تحديث وتطوير المنتج<sup>1</sup>، إن الاستجابة للتغيرات تتألف من أربع مراحل هي<sup>2</sup> :

- الاستجابة لتغيرات الطلبات وتفضيلات العملاء.
- الاستجابة للتغيرات والاتجاهات في بيئة السوق والأعمال.
- الاستجابة لقضايا الاجتماعية والبيئية.
- تعديل الاهداف العمل مع التغيرات الحاصلة.

**المرونة:** القدرة التنظيمية على التكيف تركز على الشكل والهيكل ودرجة الطابع الرسمي للمنظمة وكيف يؤثر مل منها في القدرة على التكيف السريع مع البيئة العمل، تمثل قدرة المؤسسة على التكيف الهياكل والعمليات الداخلية كردة فعل محددة مسبقا للتغيرات في البيئة والقدرة على التكيف تتضمن مدى ملائمة عمليات المؤسسة للبيئة بينما تركز المرونة على درجة جاهزية موارد المؤسسة وسهولة إستغلال هذه الموارد<sup>3</sup>.

المرونة هي واحدة من أهم العوامل الاساسية للمؤسسة الرشيقة التي تسمح للمؤسسة في تفاعل مع البيئة الاعمال الداخلية والخارجية، أن المرونة تتعلق بالقدرة على إنتاج وتوفير منتجات مختلفة وتحقيق في حجم المنتج والمرونة في تنوع المنتجات ومرونة المؤسسة، مرونة الافراد<sup>4</sup>. ان للمرونة انواع ست وهي: مرونة نموذج المنتج، مرونة نظم الانتاج، مرونة القوى العاملة، مرونة الهيكل التنظيمي والممارسات، مرونة استراتيجيات الاعمال داخل المؤسسة<sup>5</sup>.

**السرعة:** ضرورة توفر السرعة التي تمارس فيها المؤسسات أعمالها، بعد تزايد أهمية الوقت، إزدادت المنافسة القائمة على أساس السرعة بين مختلف المنظمات أن قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات في الوقت الذي يرغبه الزبائن وبالذقة والسرعة المطلوبين تتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والتوقعات والعطلات ومعدل غياب ودوران العمل. وهناك آخرون يحددون مضامين هذا البعد بثلاث اتجاهات:

<sup>1</sup> Ebrahimpour, H, Salarifar, M & Asiaei, A : the relationship between agility capabilities and organizational performance : a case study among home appliance factories in Iran ,European journal of business, 2012 ,p 186

<sup>2</sup> Sherehiy, B, karwowski, w & layer, j, k : a review of enterprise agility : concepts , frameworks , and attributes , international journal of industrial ergonomics , 2007, p445.

<sup>3</sup> Trinh ,Phuong ,T, Molla a and Peszynski : enterprise system \_enabled organizational agility capability ,communications of the association for information systems, Vol31, p8.

<sup>4</sup> Ebrahimpour, H, Salarifar, M & Asiaei, A : the relationship between agility capabilities and organizational performance : a case study among home appliance factories in Iran ,European journal of business, 2012 ,p 186.

<sup>5</sup> Sherehiy, B, karwowski, w & layer, j, k : a review of enterprise agility : concepts , frameworks , and attributes , international journal of industrial ergonomics , 2007, p445.

- التسليم السريع الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبية الزبون وتليبيتها.
  - التسليم في الوقت المحدد.
  - سرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم المنتج وتتمثل بالوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى الإنتاج النهائي.
- ونجد أن هذه الميزة تشير إلى قدرة الشركة على إرضاء الزبائن من خلال حصولهم على المنتجات في الوقت المحدد<sup>1</sup>.

أن توفر الرشاقة في المؤسسة يمثل منهج تغيير يضمن للمؤسسة قوتها ويزيد من تنافسيتها وإنتاجيتها ويجعلها أكثر قدرة في الرد على التغيرات المفاجئة في بيئة عملها ويرفع من سرعة إستجابتها بالمرونة المناسبة.

### المطلب الثالث: الموائمة

من خلال ممارسة المؤسسة لأنشطتها يكون لها علاقات مع الافراد والجماعات وكذلك المحيط بها التي تتصف بكونها علاقات تفاعلية متباينة التأثير وفي أشكال مختلفة ،من أجل تحسين النتائج نجد أن هناك حاجة ماسة لأداة تكون ذات فعالية تسمح لهذه العلاقات أن تكون جيدة وذات تفاعل ايجابي من بين هذه الادوات نجد الموائمة وعلى المؤسسات الاستفادة من القوى بمساهمة جميع أصحاب المصلحة بها إن إحداث التوازن في هذه العلاقات يؤدي حتما إلى النجاح و التميز والذي تسعى إليه المؤسسات،هذه الاخيرة التي تعتمد على الموائمة تتطور من مدخل القيادة والسيطرة إلى النموذج التعاوني الذي يدمج مساهمات جميع أصحاب المصلحة بالمؤسسة،من هذا فقد حضي أصحاب المصالح بأهمية بالغة لكونه يمثل أحد أهم المرتكزات لنشاط المؤسسة من خلال التأثيرات المتبادلة،تساهم في خلق التميز من خلال تطوير العلاقات مع العاملين،العملاء،الموردين،المساهمين،المجتمع...إلخ ،تحقيق العلاقات الجيدة يعد مصدر لتعزيز صورة المؤسسات وتطوير أسواقها وخلق الفرص المربحة الجديدة ويمكن إعتبار أن قدرة المؤسسات في تشكيل العلاقات مع اصحاب المصالح تعتبر أحد المؤشرات لبلوغ أهدافها أن وصول المؤسسات في تشكيل العلاقات ايجابية تخدم المؤسسة في إكتسابها المهارات والخبرات والكفاءات التي يملكونها الى مورد حيوي لها يساهم في رفع قدراتها التنظيمية و تطبيق التوازن في مكوناتها الداخلية والخارجية التي تأثر بها،يهتم هذا الجزء بالتركيز على جانبيين الجانب الأول على مفهوم الموائمة و أصحاب المصالح ونظرية أصحاب المصالح و تصنيفاته،في حين يركز الجانب الثاني على تحديد أبعاد الموائمة الجوهرية والأساليب والطرق التي تسمح للمؤسسات أن توازن في إرضاء هؤلاء الاطراف.

<sup>1</sup>أحمد سليمان و محمد عبد الوهاب العزاوي، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية،المؤتمر العلمي الثالث حول:إدارة منظمات الأعمال:التحديات العالمية المعاصرة،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،عمان،الأردن.

## 1. مفهوم الموائمة

تعد الموائمة أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق رسالتها وغاياتها، كما أن أي خلل في تطبيقها قد يؤدي إلى إتخاذ كافة التدابير اللازمة لتصحيحها لهذا السبب أصبحت الموائمة موضوع محوري وقضية جوهرية ويتجاوز مفهوم الموائمة معناه الشامل بأنه التوافق إلى أبعاد أكثر عمقا واتساع بحيث يكون التميز محور الاهتمام ومنطلق للقرارات بهدف تحقيق التوازن وتبرز الموائمة في المؤسسة كإحدى أهم الأبعاد الحاحا في ظل التغيرات العالمية لما تتمتع به من القدرة على مواجهة المنافسة وتحقيق الاهداف .

يشير ميزارو ان الموائمة كمصطلح مأخوذ من الفعل واعم أي تماشى وإنسجم مع ولاقى قبول وإستحسان نتيجة إحداث نتائج إيجابية أو مرغوبة<sup>1</sup>، الموائمة تمثل مجموعة من الاليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة المؤسسات في ادامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكوناتها الداخلية ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام للضبط والتحكم بمجريات أعمالها<sup>2</sup>.

تحاول المؤسسات السعي نحو تحقيق التميز و النجاح وتقوية ركائزه في المؤسسة أهمها الموائمة حول الابعاد التي تراها مناسبة، تبدأ الموائمة من أعلى مستوى في المؤسسة وتنتشر بعد ذلك على كامل مستويات الاخرى بالموائمة بين كافة الاتجاهات والأطراف لكل من الوحدات والوظائف وفرق العمل وكذلك الافراد.

**الموائمة** تعني ضرورة تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الادارية بما يؤدي إلى إستخدام الفعال والواضح للتكنولوجيات مما يسمح بتقديم أفضل قيمة للعملاء من قبل المؤسسة ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة نفسها، الموائمة بين مكونات المؤسسة من المفترض أن يكون شامل ومتربط بشكل منطقي لتنفيذ الاستراتيجية المعتمد من طرفها بما يمثل وضع جميع أجزاء المؤسسة تحت مظلة التوجهات الاستراتيجية المتبناة لغرض الاستفادة القصوى وإيجاد قيمة فعلية ملموسة للعملاء<sup>3</sup>.

في إطار الموائمة يشير **kaplan& Norton** أنه من المفروض على المؤسسات إعطاء وتقديم منتجات وخدمات متميزة للعملاء تعطي مزيجا من الفوائد عالية القيمة ومتنوعة، غالبا يعبر عنها بأنها أعلى قيمة معروضة للعملاء او افضل المنتجات والخدمات القائمة بالسوق أو أنها أفضل حل معروض للعملاء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الواحد بن سعود الزهراني، ضعف موائمة مخرجات التعليم العالي السعودي:الواقع، الأسباب، الآثار،الحلول،رسالة دكتوراه،غير منشورة،المملكة العربية السعودية،1431هـ،ص 20.

<sup>2</sup> Barth ,H :Fit among competitive Strategy ,administrative mechanisms ,and performance:a comparative study of small firms in mature and new industries ,journal of small business Management, vol41,N2,p134.

<sup>3</sup> Vankatraman,N ,Camillus, John :Exploring the Concept of in Strategic Management, academy of management review, vol9,N3,p 513.

<sup>4</sup> Kaplan.Robert ,Norton. David: alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies ,Harvard business school press ,Boston ,massachusetts,p10.

إن مفهوم الموائمة يمكن تفسيره من خلال ثلاث مناهج وهي: منهج الانتقاء، منهج التفاعلي، منهج النظم فالأول يشير الى تطابق الموائمة بين محتوى عمل المؤسسة وهيكلها التنظيمي دون الاخذ بالاعتبار التأثير في العلاقة بين محتوى المنظمة وهيكلها، منهج التفاعل ينظر إلى الموائمة أنها التأثير الحاصل نتيجة الموائمة بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي على الاداء وإن هذا النوع من الموائمة يعمل على تفسير الاختلالات في مستوى الاداء من خلال التفاعل بين المحيط المؤسسة ومكوناتها، أما منهج النظم يرى الموائمة على أنها عملية التوافق الداخلي بين كافة مكونات المنظمة الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الاداء اذ يركز هذا المنهج على الموائمة بين محيط عمل المؤسسة وهيكلها وأدائها متعدد الابعاد.

وإستخدم **vankatraman& camillus** مصطلح الموائمة في الادارة الاستراتيجية وذلك وفقا لبعدين هما الاطار المفاهيمي للموائمة ومجالها مستنتجا مفاهيم مختلفة للموائمة وهي:

1. الاهتمام بالموائمة بين الاستراتيجية الموضوعية والظروف البيئية (العناصر الخارجية).
  2. التركيز على التوافق بين الاستراتيجية الموضوعية والهيكل التنظيمي (العناصر الداخلية).
  3. تكامل منظوري الموائمة الاول والثاني (الاستراتيجية الموضوعية وعناصر البيئة الداخلية والخارجية).
  4. التفاعل وذلك من خلال العلاقات مع المؤسسات الاخرى.
  5. التنسيق بين إستراتيجية المنظمة الموضوعية وهيكل الوحدات التنظيمية للمنظمة ونفسها (العناصر الداخلية).
  6. الاهتمام بتأثير التفاعل بين البيئة المؤسسة وهيكلها على البقاء والفاعلية.
- الموائمة أنها التوافق والانسجام بين الفرد وبين المنظمة، أوهي الانسجام بين الفرد وبيئة العمل والاتفاق بين قيم الفرد وقيم المنظمة<sup>1</sup>، تعرف على انها التوافق بين فلسفة الافراد العاملين في النموذج الاداري وبين فلسفة إدارة المنظمة<sup>2</sup>، وتعرف على أنها التوافق بين الحاجة الداخلية للفرد وبين خصائص المنظمة<sup>3</sup>.
- يمكن تلخيص تعريف الموائمة في المؤسسات على أنها ذلك التوافق والتفاعل والانسجام الحاصل بين المؤسسة بما تشمله من قيم وثقافات واتجاهات و سياسات وأساليب وإجراءات ونظم وبين الاطراف ذوي العلاقة بها أوهي أيضا التوافق بين كل ما يمتلكه أصحاب المصالح من إمكانات وقدرات وفرص يمكن أن تقدمها كل منهما إلى الاخر، إن المؤسسات تسعى إلى تحقيق التوازن بين كافة الاطراف لما لهم من علاقة بالمؤسسة، يظهر من الشكل العلاقة التي تحقق التوازن بين الأطراف أصحاب المصالح والمؤسسة.

<sup>1</sup> Spokane, A :a review of research on person\_ environment congruence in halland's theory of careers, journal of vocational behavior ,vol26,p308.

<sup>2</sup> عساف عبد المعطي محمد، نظرية للتفوق الاداري\_ نظرية الإدارة بالقيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 165.

<sup>3</sup> Kristif,B,Zimmerman,R&Johnson,R :consequences of individuals fit at, work ,personnel psychology ,vol58,p 282.

## الشكل رقم 05: عناصر الموائمة



## المصدر: من إعداد الباحثة

الموائمة عبارة عن نظام شامل يتضمن مقاييس الادارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب و آليات تمنع أي طرف من الاطراف ذات العلاقة في المؤسسة داخليا أو خارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المؤسسة وبالتالي ضمان استخدام الامثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الاطراف بطريقة متوازنة تحقق الدور الايجابي للمؤسسة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل.

## 2. أطراف الموائمة

أطراف الموائمة هم أصحاب المصالح في المؤسسات شخص أو مجموعة أشخاص لهم اهتمام بنجاح المنظمة كزبائن، المالكين، العاملين في المؤسسة، الموردین أو المجتمع وهم ما يطلق عليهم أصحاب المصلحة Stakeholder، بحيث يؤثر أو يتأثر بتحقيق المؤسسة لأهدافها فإنه الاهمية بما كان تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم.

حيث تجلت فكرة أصحاب المصلحة من قبل **IGOR ANSOF** حيث شمل النموذج الذي وضعه لأصحاب المصلحة: المساهمين، العاملين، العملاء، الموردین، والمقرضين والمجتمع، في سنوات السبعينات تتبأ برنار تاييلور بالانخفاض المتوقع في أهمية المساهمين، وأكد على ضرورة أخذ المنظمات لكل أصحاب المصلحة في الحسبان حتى تكون نشاطات المؤسسات مربحة ماليا واجتماعيا، أي الانتقال من Sharehokder إلى Stakeholders .

أضاف **Russel Ackoff** في أدبيات نظرية النظم أن مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساس في تصميم النظم الفعالة، ورأى أن الشركات وباعتبارها نظما مفتوحة، هي جزء من شبكات أكبر، هذه الاخيرة تؤثر بدورها على المنظمات، وبالتالي لا يمكن اعتبارها ككيان ضيق أو مستقل، ظهرت العديد من الابحاث ولعبت الحركات الاجتماعية في الستينات والسبعينات والناشطة في مجالات: الحقوق المدنية، المناهضة للحروب، حماية المستهلكين، حماية البيئة دورا كبيرا في إعادة التفكير في دور المؤسسة الاقتصادية في المجتمع، ونصت النظرية التنظيمية التي وضعها **Jeffrey Pfeffer et Richard Salancik** في عام 1978 على أن هناك علاقة مباشرة لإدارة المطالب في فعالية المنظمة، لاسيما تلك التي تخص جماعات

المصالح. ووفق **Arun Elias et Robert Cavana** فإن النظرية الكلاسيكية لأصحاب المصلحة تأخذ جذورها من بقاء الشركة، ثم تمتد الى أربعة مجالات رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، المسؤولية الاجتماعية للشركات والنظرية التنظيمية.

ينظر **Edward Freeman** لمفهوم الاصحاب المصلحة على أنهم "الجماعات أو الافراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بانجازات وأهداف المنظمة". هو التعريف الذي يعطي المعنى الواسع للمصطلح من هذا التعريف أصحاب مصالح هم العملاء، العاملين، الموردين، المجتمع... الخ، وقد وضع فريمان مفهوما يغطي مشاكل منظمات الاعمال الاستراتيجية، كما يعبر عن المسؤولية الاجتماعية للشركات بمصطلح الاستجابة الاجتماعية للشركات ،ويؤكد على ضرورة التفاعل المتبادل بين المنظمات وأصحاب المصلحة فيها.

يتكون مصطلح أصحاب المصالح Stakeholders من مقطعين الاول : Stake والثاني Holders ، المقطع الاول Stake كما اشير اليه معجم ادارة الاعمال بأنه استثمار مالي وعندما يملك الشخص Stake فيعني أنه يكسبه أو يحصل عليه من خلال عمل، بأنه مبلغ من المال المجازف به في عمل معين كحصة في نصيب الربح والخسارة، و تعويض مقدم للإيفاء بوعده في شأن دفع مبلغ من مال، من هنا المقطع الثاني بدمجه مع المقطع الاول كمصطلح واحد ليكون ذلك الشخص الذي يملك عهدة أو أمانة بصفة ضمان أو مغامرة أو رهان، حتى يأمل ليحقق ربحا منها وربما ليأتي المستقبل بما لا يشتهي فيخسر.

عرف المصطلح بأنه تنوع من الاهتمامات أو الفوائد التي تحققها مجاميع من الاشخاص في المنظمة أو خارجها فمصلحة المستثمرين مثلا مستندة على مقسوم الارباح وهناك اصحاب مصالح مباشرين اخرين مثلهم الزبائن، الموظفين، المنافسين، والذين تكون لديهم اهتمامات اقتصادية بالمنظمة، وفي إمكانهم أن يتأثروا بنجاحها المالي ويأتي أيضا دور أصحاب المصالح غير المباشرين مثل إتحادات العمل، منظمات المجتمع المحلي والذين يملكون مصلحة بالتأثير على المنظمة وموظفيها والبيئة والاقتصاد، تبدو بساطة بأنها شبكة من العلاقات بين مجاميع أصحاب مصالح مختلفين في التوجه والاهتمام<sup>1</sup>.

من أجل عرض مجموعة من التعاريف حسب وجهة نظر الباحثين المهتمين بأصحاب المصالح في الجدول أدناه.

#### الجدول رقم 01: تعريف أصحاب المصالح

المؤلف	التعريف
Rhenman et Stymne (1965)	" المجموعة التي تعتمد على الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة ،تعتمد عليها هي بدورها لبقائها "
Sturdivant (1979)	"الأفراد الذين يتأثرون بسياسات وممارسات الشركة والذين يشعرون أن لديهم مصلحة في عملها"

<sup>1</sup>سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص 2.

"أي جماعة في سلوكها الجماعي يمكن أن يؤثر على مستقبل المنظمة مباشرة، ولكنها ليس تحت السيطرة المباشرة لها "	
" المجموعات الذين لديهم مصلحة في أعمال الشركة " بالمعنى الضيق : " المجموعة أو الفرد الذين تعتمد المؤسسة في بقائها عليهم "	Freeman et Reed (1983
" فرد أو مجموعة من الأفراد الذين يمكن أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق أو تطبيق الأهداف التنظيمية "	<b>Freeman (1984, p. 46)</b>
" من لديك مصلحة في أعمال المنظمة ... ولهم القدرة على التأثير "	Savage <i>et al.</i> (1991, p. 61)
" المشاركون الذين لديهم مصلحة مشروعة في الشركة "	Hill et Jones (1992, p. 133)
" المجموعات التي لها مصلحة أو حق في الشركة "	Evan et Freeman (1993, p. 392)
"من يواجهون خطر عند استثمار رأس المال البشري أو مالي في شركة "	Clarkson (1994)
"الأشخاص أو المجموعات الذين لديهم، أو المطالبة بحصة الملكية أو حقوق أو مصالح في الشركة و أنشطتها"	Clarkson (1995, p. 106)
" لديك واحد على الأقل من هذه السمات الثلاث :السلطة والشرعية و الحاجة الملحة"	Mitchell, Agle et Wood (1997)
" اعوان التي تتأثر فائدتهم بقرارات الشركة "	Charreaux et Desbrières (1998, p.58)
"توفير الموارد الهامة ،وضع شيئاً ذا قيمة ولها ما يكفي من القوة للتأثير على أداء الشركة"	Kochan et Rubinstein (2000, p.373)
" الأفراد والعناصر التي تساهم طوعاً أو لا قدرة الشركة على خلق القيمة و أنشطتها و الذين هم المستفيدين الرئيسيين و/أو تحمل المخاطر "	Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)

Source :Jean-Pascal GondI, Samuel Mercier. LES THÉORIES DES PARTIES PRENANTES : UNE SYNTHÈSE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE ,La Découverte .p 6

تم تعريف أصحاب مصالح في بداية على أنهم المجموعة التي تقدم الدعم وتعتمد المؤسسة عليهم في بقائها لم يتم تحديد بالضبط من هم هؤلاء المجموعات أو نوع العلاقة التي تربطهم بالمنظمة وجاء في فترة الثمانينات أوضحت بان اصحاب المصالح هم أفراد أو مجموعة من الافراد الذين يؤثر ويتأثر بتطبيق الاهداف التنظيمية وظهرت طبيعة العلاقة بين اصحاب المصالح والمنظمة في أنها علاقة تأثير متبادلة

بين أصحاب المصالح وأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بعد ذلك جاءت التعريفات مؤيدة لهذا المفهوم بأنهم المجموعات التي تملك مصلحة مع المؤسسة ولديهم صفات السلطة والشرعية وحقوق يطالبون بها المؤسسة، في محاولة لوضع تعريف شامل لأصحاب المصالح يجمع كافة الاطراف نقترح التعريف التالي: كل فرد، جماعة أو محيط يؤثر ويتأثر بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر ولهم مصلحة مشروعة بها.

ويعرف فريمان وآخرون إدارة أصحاب المصلحة على أنها: جميع الممارسات التي تعمل على فهم العلاقات المتشابكة بيم الشركة وأصحاب المصلحة وتحليل التفاعلات الناتجة عنها لخلق القيمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعا لهذا التحليل<sup>1</sup>، وتعرف كذلك على أنها وسيلة لفهم النظام الاجتماعي للشركات من خلال تحديد الفاعلين الرئيسيين أو أصحاب المصلحة وتقييم مصالح كل منها في سياق معين<sup>2</sup>. وكما أنه يتم تعريفها بأنها إدارة تركز أساسا على أصحاب المصلحة وتعمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوازن بين المصالح المتضاربة، تحديد تطلعات أصحاب المصلحة، كما أن إدارة أصحاب المصلحة تقتضي الالمام بتطلعاتهم، ويقودنا الحديث هنا إلى التساؤل التالي: من هي الاطراف الأكثر تأثيرا وتأثرا بنشاط المؤسسة؟ الجدول التالي يبين تطلعات أصحاب المصلحة على إختلافهم.

الجدول رقم 02: تطلعات أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	تطلعات واحتياجات اصحاب المصلحة	مساهمة اصحاب المصلحة في خلق القيمة
المساهمون	توزيعات الارباح والرفع من قيمة السهم	راس المال،التقليل من خطر الديون
العمال	المداخيل،الامن الوظيفي والتكون	تنمية راس المال البشري،الابتكار،التعاون
العملاء	النوعية،الخدمات،السلامة والأسعار	الولاء،تحسين السمعة،تواتر الشراء
المسيرون	الاجور،الترقية،الهيبة والسلطة	الكفاءة في تسيير المنظمة
الموردون	علاقة توريد مستقرة ومستدامة	الكفاءة،انتظام مواعيد التسليم
البيئة والمنظمات الغير الحكومية	المساهمة في رفاه المجتمع،الحد من التلوث	الشرعية والترخيص بالعمل
الحكومة والسلطة القانونية	احترام القوانين،التشغيل،الجباية	الترخيص والاعتماد،الدعم بسياسات الاقتصاد الكلي
الجمهور ووسائل الاعلام	احترام القيم،الشفافية،الرفاه	الشرعية والترخيص بالعمل

<sup>1</sup> R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, "Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success", Yale University Press New Haven & London, 2007, p3,4.

<sup>2</sup> Adriana Herrera et Maria Guglielma da Passano, "Gestion alternative des conflits fonciers", organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome, 2007,p52.

تعد تحديد أصحاب المصلحة أهم مدخل للحوار البناء معهم، وتحتوي هذه العملية أيضا على إجراءات وممارسات تبدأ بالإفصاح عن المعلومات، حيث يتم حصر الاطراف المؤيدة لكسب دعمها والأطراف المعارضة للتفاوض معها وتبدأ بعدها عملية التشاور والتفاوض والتي لا بد من الوصول من خلالها إلى أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة ومحاولة إرضاء الاطراف المعارضة وكسب تأييد ودعم الاطراف المستفيدة، كما يتم تسيير الشكاوي بجدية عن طريق توضيح طرق التواصل المباشر وغير المباشر مع المشتكين وتخصيص مكاتب مكلفة بالإعلام في هذا الاطار، بعد هذه الممارسات تأتي حتمية مشاركة أصحاب المصلحة في الرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسة<sup>1</sup>.

### 3. رضا أطراف الموائمة

يؤثر أصحاب المصالح بدرجات متفاوتة على عمل وأداء المؤسسة، هذه الأخيرة هل تستطيع تعظيم مصالح كل الأطراف، لأن تعظيم مصلحة مجموعة من المجموعات المؤثرة يؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسة على تحقيق مصالح بعض الجماعات المؤثرة الأخرى، في حين نقص الطلب على منتجاتها أو خدماتها بحيث يكون ذلك على حساب حملة الأسهم مثلا. أو تستجيب لمطالب النقابات برفع الأجور، في وقت يطالب فيه الزبائن التنازل على المنتجات بأسعار معقولة، أمام هذا التعارض بين أصحاب المصالح تلجأ المؤسسات إلى حسم الموقف، إذ تراعي كافة الأطراف و الأكثر أهمية، سواء الداخلية منها أو الخارجية، فالمؤسسة المتميزة هي التي تستطيع الحفاظ على جميع أطرافها وتعظيم مصالحهم في وقت واحد.

يعرف الرضا على أنه: "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته"<sup>2</sup> أو بأنه "حالة نفسية لما بعد شراء واستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر (مؤقت) ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك على الموقف السابق تجاه الخدمة"<sup>3</sup>.

عرفه **Goodman** "أنه الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات و رغبات و توقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج و الولاء المستمر للمنظمة"<sup>4</sup>، يقارن العملاء بين الأداء الفعلي للمنتج وبين الأداء المتوقع قبل الاستخدام، فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للمنتج عليها كانت النتيجة رضا العملاء، وعلى العكس كلما كانت الفجوة بين ما يتوقعه العملاء من مميزات و ما يحصلون عليه فعلا زاد تأثرهم ووضح سلوكهم بعدم الرضا<sup>5</sup>، لقد حضي ارضاء الزبون اهتمام كثير من المنظمات التي كانت تسعى الى إيجاد الوسائل التي ترضي الزبون وتوفي برغباته، وكانت النظرية السائدة

<sup>1</sup> حمزة رملي، اسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على مجمع زاد قام لصناعة الأدوية بقسنطينة، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص 315.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن: قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 71.

<sup>3</sup> Belin .A, La mesure de la satisfaction client dans les marques industriel mastère marketing et communication commerciale, école supérieur de commerce de Toulouse, Juillet, 2002, P07.

<sup>4</sup> محمد علي بركات علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2001، ص 54.

<sup>5</sup> كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 49.

إنذاك أن الزبون على إستعداد لإنفاق والاستهلاك أكثر إذا كان راضيا عن السلعة و الخدمة<sup>1</sup>، رضا العملاء هو نتيجة التقييم لعملية الشراء وقد تكون هذه النتيجة سلبية أو إيجابية وفق مقدار القيمة التي يدركها العملاء ممكنة في حدود قدراته المالية والمعلوماتية<sup>2</sup>. ومما سبق سوف نتطرق إلى رضا العملاء في العنصر المالي.

### 1.3 العملاء

رضا العملاء بأنه درجة إدراك العميل لمدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته، بأنه ذلك الشعور الذي يوحى للعميل السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون إذن الرضا هنا عبارة عن دالة الأداء المدرك والمتوقع وعليه فان في حالة أن يكون الأداء مطابقا للتوقعات فان العملاء يكون في حالة من الرضا وسوف يشعر بالراحة أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات بصورة ايجابية في هذه الحالة يبقى العملاء مرتبطين إرتباطا وثيقا بالمؤسسة.

توصلت السامرائي إلى أن رضا الزبون يكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- ✚ فهم حاجات العملاء: يتوجب على المسوقين ان يكونوا على اتصال دائم بالعملاء، سواء الحاليين منهم أو محتملين، ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن.
- ✚ التغذية المرتدة للعملاء: تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء العملاء عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك عن طريق الاستجابة Réactive.

✚ القياس المستمر: هي الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العملاء كنظام يقدم إجراءات لتتبع رضا العملاء طوال الوقت.

أما العبيدي فقد أشار إلى إشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي تحقق نتائج ايجابية، دعوة الزبائن لزيادة المنظمة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها، تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تتم على الاحترام والتقدير و إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج للإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن<sup>3</sup>.

حددنا مجموعة من المؤشرات والتي من خلالها يتم تحقيق رضا العملاء والتي يجب ان تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار وهي:

<sup>1</sup> مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات نكاه الأعمال في المنظمات، الملتنقى العلمي الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، ص10.

<sup>2</sup> Kotler et Dubois : marketing management, 11 édition , P66.

<sup>3</sup> فهد إبراهيم جورج حوا، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن: دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشونال لاينز الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص.

**جودة الخدمة:** تعرف بأنها ذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون بأن جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه و الأداء الفعلي للخدمة<sup>1</sup>، الجودة في الخدمات تقوم المؤسسة ببيع ومراقبة العملية، والمقصود بذلك مجموعة من الوسائل التي توضع في متناول العميل، ويمكن الاستعانة بالعناصر المختلفة لعملية تقديم الخدمة ولهذا يعتبر قياس رضا العميل من الوسائل الأساسية لمعرفة رضاه ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة له<sup>2</sup>.

❖ **الإصغاء للعملاء:** جعل العملاء محور اهتمام المؤسسة يقصد بها أن على المؤسسات أن تولي العملاء أولوية بقدر ما توليه في وضع السياسات والبرامج لإدارة نشاطها من أجل إرضاء العملاء على المؤسسة معرفة مسبقة بكل حاجات وتوقعاتهم حصول ذلك من خلال الإصغاء للعملاء والتي تعرف بأنها "كل ما يريد العميل أن يقوله للمؤسسة عن اهتماماته" من أجل تفعيل عملية الإصغاء للعميل يجب أن تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب العاملين خاصة الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء من أجل التعرف على الطرق التي تمكن من جمع المعلومات ويكون الإصغاء من خلال:

❖ **كشف حاجات العميل:** إن التطور المستمر والتغير السريع في محيط الاقتصادي للمؤسسة يجبرها على التعرف مسبقا على الشيء الذي يؤثر في الطلب على خدماتها، والمتمثل في التعرف على حاجات العميل التي تتأثر بوضعيته، قيمته وأهدافه، بالاعتماد على تحديد ومتابعة حاجات العميل يمكن للمؤسسة من معرفتها وتطويرها والتوافق مع خدماتها المعروضة، وبالتالي فحاجات العميل تتغير وتتطور وتتجدد نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، للحصول والاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالعميل على المؤسسة وضع نظام يقظة قادر على تتبع العميل وتحليل اتجاهاته الاجتماعية، فنظام الإصغاء للعميل يترجم بعمق حاجاته الواضحة والضمنية من أجل تقديم خدمات تتلاءم وهذه الحاجات.

❖ **فهم توقعات العميل:** إن فهم توقعات العميل من بين العوامل التي تساهم في التقرب أكثر من العميل بحيث يسمح هذا التقارب للمؤسسة من فهم التوقعات الشخصية لكل عميل من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات، فتوقعات العملاء ناتجة عن المعلومات والتجارب السابقة، إلى جانب الوعود المعلن عنها من قبل المؤسسة، فمستوى الأداء العالي في تقديم الخدمة يؤدي إلى رفع مستوى توقعات العميل، أما في حالة تقديم خدمة جديدة وغير معروفة يجعل مستوى التوقعات غير واضح وصعب التحديد. في حين أن تحليل حاجات العملاء يكون على المستوى الكلي من أجل معرفة تطور الأسواق المحتملة للمؤسسة بشكل عام على العكس فإن نظام تتبع وفهم توقعات العملاء يستهدف بتحليل كل عميل محتمل على حدى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، ط2، عمان، 2005، ص437.

<sup>2</sup> Laurent Hermel , Mesurer la satisfaction clients , 2eme tirage , AFNOR , Paris ,2004,P11.

<sup>3</sup> Jean Michel Monin ,La satisfaction qualité dans les services , AFNOR ,Paris ,2001.p 104.

- ❖ **التميز في تقديم الخدمة:** من خلال تقديم الخدمة يستطيع العميل أن يعرف مدى مهارة مقدمي الخدمة، مما يتيح الفرصة للمؤسسة بالعمل على زيادة درجة ثقة العملاء بخدماتها من خلال إيجاد طريقة في تقديم الخدمات تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة في السوق.
- ❖ **إتصال الدائم مع العملاء :** إن الاتصال الدائم مع العملاء يكون لفهم توقعاتهم وإهتماماتهم وشرح طبيعة خدمات المؤسسة لهم، فهي وسيلة لإدارة توقعات العملاء، وتشير الدراسات إلى أن الاتصال الذي تقوم به المؤسسة مع العملاء، والذي يعكس مدى الاهتمام والعناية به، فالإتصال الدائم معه يجنب المؤسسة الوقوع في مشاكل محتملة عند تقديم الخدمات<sup>1</sup>، أن الهدف الاساسي في الإتصال بالعملاء هو تحسين خدمة العملاء وكسب رضاهم، من أجل تقديم خدمة أفضل للعملاء لابد للمؤسسات من إعداد مركز ونظام اتصالات متكامل لتقديم الدعم الكامل لهم.

### 2.3 العاملین

يعد العنصر البشري هو الثروة الحقيقية ومحو الاساسي للإنتاج في المؤسسات اليوم فالمعدات والأجهزة مهما بلغت تطورها ستبقى غير مفيدة اذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها لذا وجب الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المؤسسة مما يساهم بشكل كبير في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لها وارتباطهم بعملهم، العامل يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام مجموعة من الاساليب التي توظف الرغبة والدافعية لدى العاملين نحو العمل مما يؤدي إلى التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العاملين نحو تحقيق أهدافها، تعددت الدراسات و الأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية، وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل نجد الأجور والرواتب، محتوى العمل وتنوع المهام، تقوية قدرات ومعرفة الفرد بالعمل، نمط القيادة، الظروف المادية للعمل<sup>2</sup>، كما أن المؤسسات تستخدم بعض الاساليب والآليات التي تجعل من العاملين أكثر رضا عن المؤسسة من أهمها نجد:

- ❖ **تمكين العاملين:** يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، حيث يساهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، ط3، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص455

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2006 ، ص 176 .

باستمرار<sup>1</sup>، التمكين دعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات<sup>2</sup>، ومما سبق نجد أن تمكين العاملين يتسم بالخصائص الآتية<sup>3</sup> :

- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.
  - يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً ، فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
  - يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، فضلاً عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- ويسمح التمكين بتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل في مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية، ومن أهم متطلبات تمكين العاملين نجد<sup>4</sup>:

1. ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها .
2. توفر الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين.
3. الحصول على المكافأة المناسبة.
4. إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة.
5. الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل.

❖ **التدريب:** بأنه يعني كل برنامج منظم ومخطط يمكن الموظفين من الحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عملية التعليم ويزيد من طاقات الموظفين الإنتاجية، ولا بد قبل الشروع في هذا التدريب من وضع خطة مسبقة وأن تتم في إطار جماعي تعاوني وبموجب أهداف محددة<sup>5</sup>، المقصود بواقعية التدريب أن يتم في ظل الظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، أن يكون معبراً عن إحتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، يؤدي عدم واقعية التدريب إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الاحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب الواقع العملي، أما التدريب الواقعي فإن ذلك يسهل عملية نقل ما تعلمه الفرد من برامج التدريب إلى مكان

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001، ص ص 2، 3.

<sup>2</sup> أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات - الفرص - الآفاق، "جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ص 6.

<sup>3</sup> تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012، ص 265.

<sup>4</sup> عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 266.

<sup>5</sup> مراد الردايدة، دور التدريب في بناء القدرات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، 27 - 29 حزيران 2006، الجامعة الهاشمية، عمان - الأردن، ص 6.

العمل، مما يؤدي إلى تعظيم العائد من نشاط التدريب<sup>1</sup>، لتدريب أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وللعاملين ونلخص ذلك فيما يلي:

✚ بالنسبة للمنظمة<sup>2</sup>: ويحقق لها الفوائد التالية :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة

✚ بالنسبة للعاملين: ويحقق لهم الفوائد التالية:

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
  - يساعد في حل مشاكلهم في العمل.
  - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين؛
  - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- أخذ نشاط التدريب إهتماما كبيرا في المؤسسات نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وفي هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء والعملاء وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.

❖ **التحفيز:** حيث عرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الانسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، الحوافز هي عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات وتشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية والتي تعدها الادارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم.

تكمن أهمية الحوافز في أن العامل يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا بالحوافز حيث انها توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على أداء العام وزيادة الانتاجية، كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العاملين الى العمل بكل ما

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 275.

<sup>2</sup> إيهاب خميس احمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، السعودية، 2007، ص 54، 55.

يملك من قوة لتحقيق الاهداف المرسومة للمؤسسة ،كما أنها تعمل على منع شعور الانسان بالإحباط إذ أن تهيئة الاجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية ،تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لها أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الاداء بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>.

توجد عدة تصنيفات للحوافز من بينها الحوافز المادية هي الحوافز ذو الطابع المالي أو النقدي ،التي تقوم بإشباع حاجات الانسان الاساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من قدرات ،وارتفاع بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات،المشاركة في الارباح والمكافئات ،والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الانتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثير في اندفاع الفرد برغبة وإخلاصه للعمل،أما الحوافز المعنوية لا تقل أهمية من الحوافز المادية حيث أنها تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات ،الاحترام ،القبول الاجتماعي من الحوافز المعنوية نجد الوظيفة المناسبة أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته ،المشاركة في اتخاذ القرارات بإشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين،تسلم الاوسمة يعطي لمن كانت خدماته كبيرة او جلييلة وبعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام،امتيازات نقل الموظف....الخ<sup>2</sup>.

### 3.3 المساهمين

يمثل المساهمون فئة مهمة حيث أن هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يخول لهم الحق الاستفادة من جزء من أرباحها على اختلاف أصنافهم<sup>3</sup>،حفظ حقوق المساهمين من حيث حقهم في نقل ملكية الأسهم وإختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد مجزٍ من الأرباح ومراجعة القوائم المالية والحق بالمشاركة الفعالة في إجتماعات الهيئة العامة<sup>4</sup>،ينبغي أن يحتوي حقوق المساهمين ويشمل:

- نقل أو تحويل ملكية الأسهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة .
- حق الحصول على حصص من أرباح المؤسسة.

<sup>1</sup>يونس عادل،تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية اللببية في مدينة بنغازي،رسالة ماجستير ،غير منشورة،جامعة قارن 2000،ص 16.

<sup>2</sup> عارف بن ماطل الجريد،التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف،رسالة ماجستير،منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2008،ص ص 10،11.

<sup>3</sup>حمزة رملي،إسماعيل زحوط،دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية:دراسة ميدانية على مجمع زاد قام لصناعة الأدوية بقسنطينة،الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012،ص 312.

<sup>4</sup> فيصل محمود الشواورة،قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 25 العدد الثاني 2009 ،ص 127.

- الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة.
- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت.
- ينبغي السماح لجهات الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
- ينبغي ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على المؤسسات<sup>1</sup>.

### 4.3 الموردين

يتوقف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين، يمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها<sup>2</sup>، العلاقات الموردين التي تسعى المؤسسات لإدامة علاقات بعيدة المدى مبنية على الشفافية والالتزام تبعاً للإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تعاملها مع الموردين، شكل العلاقة سيأخذ مسمى تلك الاستراتيجية كعلاقة الشراكة، علاقة التعاون وعلاقة التفاوض، تلك المفاوضات تنشأ نتيجة للتوجه التنافسي الشديد بين الموردين وتمتاز التفاوض بإحتوائها على ميزات قصيرة المدى بفترات متقطعة يشملها المشاركون بالسلسلة على أنها التزامات بعيدة المدى فالمؤسسة تحاول أن تخفض أسعار المورد لأدنى درجة ممكنة أو تحاول دفع بالطلب لأعلى مستوياته في أوقات الذروة، أن تطلب كميات محدودة جداً، عدم الطلب من خلال فترات الكساد، تتجسد العلاقات فيما يلي :

**الشراكة** أن هناك جملة من العناصر إذا ما تسنى لها أن تتوفر مجتمعة ستؤلف ما يسمى بعلاقة الشراكة بين المنظمة والمورد، يلاحظ أن تلك العناصر تنقسم إلى قسمين الأول يتعلق بالاتجاهات والتي تضم نقاطاً متعددة للاتصال والمشاركة بالنجاح والثقة المتبادلة والتوقعات بعيدة الأمد والتعلم المشترك أما القسم الثاني فيشمل الجوانب المتعلقة بالسلوك والأفعال التي يفترض بالمؤسسة أن تمارسها سعياً للوصول إلى علاقة الشراكة، تعد علاقة الشراكة التزاماً بعيد المدى من خلال تعظيم فاعلية مصادر الشركاء وتعتمد هذه العلاقة على تكريس الأصول والمصادر وفهم توقعات كل طرف والقيم التي يحملها وتتضمن علاقة الشراكة فوائد عدة مثل تحسين الجودة المستمر للمنتجات والخدمات، زيادة فرص الابتكار.

**التعاون** تعني علاقة التعاون أن المؤسسة والمورد يعملان معا يدا بيد أو جنباً إلى جنب عن طريق مساعدة كل طرف للطرف الآخر بأقصى طاقاته وقدراته وتختلف علاقة التعاون عن علاقة الشراكة عموماً أن أهم ما يميز النوعين عدم وجود أصول يتم تكريسها من خلال علاقة التعاون في مرافق الطرف الآخر، على الرغم من أن علاقة التعاون هي أيضاً الالتزام بعيد المدى للأعمال الشركة لتحسين الجودة

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 27.

<sup>2</sup> Gareth R. Jones, Organizational Theory, Design, and Change, Sixth Edition, Pearson international edition, 2011, p38.

الدعم الفني والإداري بقدرات المورد للمؤسسة، التطوير والتعاون الإداري والتكنولوجي يعني التوجه التعاوني لعلاقات الموردين أن المنظمة تتشارك مع مورديها بالمعلومات وبمرونة عالية فيما يخص نواياها المستقبلية.

### 5.3 المجتمع المحلي

يمثل المجتمع المحلي فئة مهمة من فئات أصحاب المصالح وتطمح المنظمات إلى بناء علاقة جيدة مع المجتمع المحلي بوصفها تدعم النظرة الايجابية للمنظمات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع وتوجه أساليب وطرائق كثيرة عبر المجتمع المحلي عن متطلباته من المؤسسة في هذا المجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية، المحافظة على البيئة والالتزام بقيم المجتمع وثقافته، وأحد الأساليب للمؤسسة أن لديها مسؤولية اجتماعية تجاه مجتمعها المحلي يعبر عنها بإنتاج سلع نظيفة لا تسبب أي إضرار في البيئة الطبيعية<sup>1</sup>، يعتبر المجتمع المحلي، مجالات مهمة لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها اتجاه المجتمع من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، المساهمة في دعم البنية التحتية، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية وكذا احترام العادات والتقاليد، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المؤسسة إتجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي<sup>2</sup>.

توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب من خلال البيانات المالية الدورية و الإفصاحات المستمرة وإتباع سياسة الشفافية مع تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء والتقييمات المستمرة للأداء والتطوير المستمر مع السماح لذوى المصالح من الأفراد والجهات المعنية بالاتصال بحرية الإدارة التنفيذية للتعبير بحرية عن أي تصرفات غير قانونية أو منافية لأخلاقيات المهنة، وضع آليات محددة لحماية حقوق أصحاب المصالح وفقاً لما تنص عليه التعاقدات والسياسات التشغيلية للمؤسسة من الواضح تعارض بين هدف تحقيق الربح وهدف العناية بأصحاب المصالح كالعاملين والموردين والعملاء و البيئة والمجتمع المحلي فالمؤسسات تعتمد على أصحاب المصلحة لتوفير العاملين بها أو تزويدها بالموارد اللازمة بصفة منتظمة ويؤدي التوقف عن أداء هذه الخدمات بالمؤسسة على العمل أو بيع منتجاتها والبقاء.

<sup>1</sup> علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح: دراسة في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، تنمية الرافدين، العدد 109، مجلد 74، 2012، ص 243.

<sup>2</sup> إيثار عبد الهادي الفيحان، كلثوم أليز، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال

والمسؤولية الاجتماعية، 2012، ص 8 .

تتبع أهمية إقامة العلاقات مع أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل، ولا بد من ضرورة الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام أصول الشركة وإحكام السيطرة في بعض العمليات المتعلقة بها، إن المؤسسات التي تدرك أن العاملين بالمؤسسة من أصولها الهامة وتدفع لهم رواتب جيدة وتعاملهم معاملة طيبة وتستثمر الأموال في التدريب و التحفيز و التمكين يصبح لديها قوة عاملة ممتازة وقادرة على التكيف ورفع جودة الإنتاج، ضرورة أن تربط المؤسسة بالمجتمع المحيط بها وبمن تتعامل معهم من علاقة تقوم على المصادقية والحرص على تحقيق المصالح المشتركة والإفصاح عن السياسات والنوايا بما لا يتعارض مع واجب المؤسسة والعاملين والمديرين بها في الحفاظ على سرية المعلومات، بتوفير قنوات نشر المعلومات تسمح بحصول العاملين على المعلومات كافية وفي التوقيت المناسب، توافر المعلومات الكاملة والمطلوبة وللمتعاملين مع المؤسسة حول الأنشطة المالية ونشر معلوماتها في وقتها، إجراءات الشفافية الجيدة لسياسات المؤسسة من الممكن ان تصبح أكثر فعالية كما يشجع هذا الإطار على التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصلحة في تكوين الثروات، وخلق فرص العمل، والحفاظ على قدرة المؤسسة المالية.

المؤسسات التي تتعامل مع اصحاب المصلحة بنزاهة وتجعلهم جزءاً من استراتيجياتها طويلة المدى أن تكون العلاقات الصحية بين المؤسسات وأصحاب المصالح مفيدة في تحسين نصيب المؤسسة في السوق وعلى إدارة المؤسسة ان تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنوياً عن سياسات المؤسسة الاجتماعية والبيئية، وتلك المتعلقة بالسلامة الصحية والمهنية وغير ذلك، الموائمة تضمن المؤسسة من خلالها تحقيق التوازن لجميع الاطراف أصحاب المصلحة.

## خلاصة

عرضنا في هذا الفصل إلى الأساس النظري الذي إنبتقت منه مفاهيم التميز و إدارة التميز، إنطلقت من مجموعة من المفاهيم الإدارية المتطورة التي شكلت في مجملها الإطار النظري للتميز، وإلى أهم المبادئ التي تستند إليها التميز و الأبعاد الجوهرية التي تتكامل فيما بينها للسعي إلى تحقيقه، وتبين لنا أهم الأفكار المحورية والأساسية التي تقوم عليها إدارة التميز وكيفية تطبيقها وإستعمالها التي أصبحت في كثير من المؤسسات الأساس الذي تعتمد عليه لإعداد الاستراتيجيات و السياسات البرامج والتي تسمح بالمؤسسات أن تحقق خطوات متميزة في السوق الذي تستهدفه.

تبين لنا أنه لا بديل للمؤسسات المعاصرة عن بذل الجهد وإستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التميز في ظل كل المستجدات والمؤشرات التنافسية الشديدة ولمواجهة الظروف المتغيرة باستمرار، وتحقيق أعلى مستويات التميز، لذا كان على المؤسسات والتي تسعى نحو التميز أن تحاول السعي إلى تحقيقه مواكبة منها لمستجدات العالمية المتسارعة، وأن التميز هو نتاج تكامل وتفاعل مجموعة من العناصر تعمل على تفعيل إدارة المؤسسات يجب أن ينظر إلى إدارة المؤسسات من جانب تكاملي وتفاعلي وأن الاعتماد على الأبعاد الجوهرية للتميز يعتبر أحد العناصر الأساسية لتطوير المؤسسة ونموها وإستمرارها يتطلب ذلك ضرورة الأستفادة القصوى من مواردها فالمؤسسات التي تتمكن من إستثمار الفعال لمكوناتها الداخلية والخارجية يمكن أن تحقق نتائج متميزة في عصر أصبح فيه التميز المصدر الرئيسي للنجاح والنمو والاستمرار .

## الفصل الثاني :

نظام المعلومات الاستراتيجية

ومساهمته في تحقيق التميز

## تمهيد

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميق و سريع على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي ،نتيجة لعمق هذا التطور و سرعته دخل العالم عصر مجتمع المعلومات،في ظل التنافس الحاد أصبحت المعلومات المادة الأولية لأي نشاط فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع إستراتيجياتها و خططها لتطوير مصادر معلوماتها،مع ظهور و إنتشار الحواسب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لزيادة قوتها في معالجة و تخزين كم الهائل من المعلومات بطريقة سريعة و دقيقة،كانت المؤسسات تعتمد على البيانات المخزنة لديها في إتخاذ القرارات إلى أن ظهرت الحاسبات التي كان لها الدور البارز في معالجة البيانات والتمكين من إسترجاعها بطرق مختلفة،إنطلاقا من هذا ظهرت أهمية نظام المعلومات في ظل الدور المتزايد لها والثورات التكنولوجية والمعلوماتية المتتالية وسريعة التحول والتطور المستمر،ومن خلال معرفة التطور التاريخي لنظام المعلومات في المؤسسات والتوجه إلى مرحلة الأعمال والتجارة الالكترونية وبيان الثورة التي قام بها نظام المعلومات في توجهات المؤسسات اليوم لمواجهة المنافسة ومواكبة التغيرات وذهاب إلى أبعد من ذلك بتحقيق التميز على أساسه المؤسسة تمنح الاستمرارية والنمو .

بوجود نظام معلومات له خصائص تمكنه من أن يحقق الأهداف التي أنشأ من أجلها لقيام بعدة وظائف إنطلاقا من الحصول على البيانات وصولا إلى الرقابة على أداء النظام ،أداء مختلف الوظائف من طرف نظام المعلومات يمكن المؤسسة من تحقيق الهدف الأساسي للنظام بمد كافة المستويات بالمعلومات الكاملة مما يؤدي بالمؤسسة إلى القيام بمختلف أعمالها بفعالية لتحقيق أهدافها ويتم ذلك بوجود كافة أنواع نظام المعلومات المتوفرة في المؤسسة و خاصة نظام المعلومات الاستراتيجية بإسهاماته في الإدارة الاستراتيجية بما يساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تسيره المعلومات باعتبارها موردا أساسيا ،أصبح لمفهوم نظام المعلومات الاستراتيجية دورا جوهريا و حيويا في الفكر الإداري المعاصر يجب الإلمام به والتعرف على سماته و تطوراته المختلفة،من هذا المنطلق فإن هذا الفصل يحاول إلقاء الضوء على المفاهيم المرتبطة بالنظام المعلومات الاستراتيجية،خصائصه ،دواعي ومجال إستخدامه ،عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية و ندرج أهم التحديات التي يواجهها.

## المبحث الأول: مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجية

تلعب المعلومات دوراً حيوياً وحاسماً للمؤسسات، وتمثل مورداً ومصدراً في صياغة رسالتها وأهدافها ووضع إستراتيجياتها وتنفيذها، بناءً هيكلها التنظيمي واختيار تقنياتها وإتخاذ القرارات المختلفة في مجالات التخطيط، التنظيم والرقابة وغيرها باختصار تعتبر المعلومات للمؤسسات مفتاح نجاحها وبقائها ونموها، لذا تسعى المؤسسات الرائدة في الوقت الحاضر إلى إستخدام المعلومات للتميز، تشكل الثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي تحديات كبيرة أمام المؤسسات في إدارة معلوماتها بنجاح وفعالية لمواكبة التطورات المتصاعدة للمعلومات وتسخير معطياتها لمختلفة لأغراضها ولحسن حظ المؤسسات فإن بإمكانها إستخدام تقنيات المعلومات الحديثة لمواجهة هذه التحديات<sup>1</sup>، وقامت المؤسسات بإعداد نظام خاص للمعلومات يطلق عليها نظام المعلومات الاستراتيجية وتختصر بمسمى **S.IS**<sup>2</sup>، تعتبر المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية من أهم المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة<sup>3</sup>، تنتظر في هذا المبحث إلى مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجية وأهدافه وخصائصه.

### المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات الاستراتيجية

سوف نتناول عدة تعاريف حول نظام المعلومات الاستراتيجية من طرف الباحثين في الفكر الإداري، حيث أنه من الصعب إيجاد مفهوم موحد و يرجع ذلك إلى وجهات النظر المختلفة للباحثين في هذا الحقل وسوف يتم تناول أبرزها وفق البحث نجد:

ما جاء به **Charles Wisema** عرف نظام المعلومات الاستراتيجية بأنه "النظام الذي يدعم أو يصيغ الاستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال" من هذا التعريف أنه ربط نظام المعلومات الاستراتيجية بالإستراتيجية التنافسية في المؤسسة من خلال دعمها أو صياغتها فقد إهتم بالبيئة التنافسية للمؤسسة وكيفية تشكيل الاستراتيجية التنافسية من خلال إسناد المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية التي يوفرها ذلك النظام<sup>4</sup>.

وتتفق وجهة النظر هذه مع غراب وحجازي في تعريفهما لنظام المعلومات الاستراتيجية بأنه نظم تقوم بدعم الاستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال إذ تتميز هذه النظم بقدرتها الجوهرية على تغيير أسلوب أداء الأعمال التي يدعمها النظام والذي يتم من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم وقدرته المعنوية على زيادة الأداء والإنتاجية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان الأردن 2010، ص 209.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعية، 2005، ص 59.

<sup>3</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف، نظم المعلومات ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 14.

<sup>4</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي، دار وائل، ط1، عمان، 2005، ص 18.

<sup>5</sup> غراب كامل، فادية حجازي، المرجع السابق، ص 502 .

عرفها **العبد والكردي** بأنها تلك "النظم التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتقديم وتطوير منتجات وخدمات تعطي المؤسسة ميزة تنافسية على قوى المنافسة التي تواجهها في السوق العالمي"<sup>1</sup>، لقد ركز على البعد التكنولوجي في تعريفهم لنظام المعلومات الاستراتيجية حيث أن مواكبة المؤسسات له يسمح لها بتقديم منتجات وخدمات أفضل من المنافسين مما يمنحها مركز تنافسي في السوق الذي تنشط فيه وحتى في السوق العالمي.

كما أشار لها **Jauch & Glueck** على أن نظام المعلومات الاستراتيجية هو "أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي من خلال إنشاء "قواعد بيانات إستراتيجية" معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير"<sup>2</sup>، ما يعنى أن نظام المعلومات الاستراتيجية يتناول جوانب إستراتيجية مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية أي بمعنى آخر أنه يساهم مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي الذي يدعم الإدارة باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أما تعريف **GUPTA** بأنها "النظم التي تمدنا بمعلومات عن الخدمات والمنتجات والتي تلعب دورا هاما ومباشر في مساعدة المؤسسة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

**يعرفه حسن الزعبي** بأنه "النظام الذي يؤمل لمخرجاته أن تسهم في دعم أو تشكيل الاستراتيجية التنافسية وتنفيذها باستخدام الحاسوب وإسناد قرارات الإدارة العليا في المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية للحصول على تقدم في الموقف التنافسي أو إدامة التقدم المتحقق أصلا أو تقليص الفجوة التنافسية التي تفصل المؤسسة عن منافسيها"<sup>4</sup>، حيث يعمل نظام المعلومات الاستراتيجية على رصد وتحديد وقياس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويوفر المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة والسياسات التنفيذية، نجدها أيضا تهتم بالعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية مثل دراسة أهداف وبدائل المنافسين<sup>5</sup>، يؤيد هذا **Laudon** بأنها بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لذا تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المؤسسة على تنفيذ توجهاتها وأنشطتها طويلة الأجل بغرض إنجاز أهدافها<sup>6</sup>، هذه النظم يجب أن تلبي متطلبات المؤسسة الإستراتيجية وزيادة قوتها بما يخدم الأهداف ويحقق لها التميز بصفته يتميز بالتطلع الخارجي، له ارتباط بالمخاطر الكبيرة للمنظمة<sup>7</sup>، فنظام المعلومات الاستراتيجية والذي تستند إليه الإدارة العليا في إتخاذ قراراتها المتعلقة بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى وإنطلاقا من هذا يمكن تحديد أبعاد تعريف نظام المعلومات الاستراتيجية:

<sup>1</sup> منال الكردي، جلال العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 83.

<sup>2</sup> حسن على الزعبي، المرجع السابق، ص 19.

<sup>3</sup> عمر عوض الغوييري، المرجع السابق، ص 8.

<sup>4</sup> حسن على الزعبي، المرجع السابق، ص 21.

<sup>5</sup> عيد أحمد أبو بكر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية "المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 26، 23 نيسان 2012، ص 604.

<sup>6</sup> نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعية، 2005، ص 59.

<sup>7</sup> العاني مزهر شعبان، نظم المعلومات الإدارية منظور تكنولوجي، دار وائل، الأردن، 2009، ص 47.

- ❖ تعد نظام المعلومات الاستراتيجية أحد أنواع نظم المعلومات في إطار مسار التطور التاريخي لاعتمادها في حقل نظام المعلومات.
  - ❖ ترتبط هذه النظم بالجوانب الاستراتيجية للمؤسسة بخاصة فيما يتعلق بالدور والمهام التي يفترض إنجازها.
  - ❖ عند التفكير بالتخطيط لهذه النظم ينبغي مراعاة التكامل بين ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات الرئيسية في المؤسسة ذلك لما لهذا التكامل من أهمية كبيرة في نجاح هذه النظم إستراتيجياً.
  - ❖ يرتبط نظام المعلومات الاستراتيجية بصورة حاسمة في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
- نظم المعلومات الاستراتيجية هي النظم التي ظهرت بخاصة في فترة الثمانينات، تعد هذه النظم أحد أهم نظم المعلومات في المؤسسة والاستخدام الاستراتيجي لهذه النظم في تحقيق التميز للمؤسسة في السوق، حيث أصبحت المعلومات أحد المكونات الأساسية للعمليات، المنتجات والخدمات التي تساعد المؤسسة على كسب المنافسة في سوق الأعمال<sup>1</sup>، يساهم نظام المعلومات الاستراتيجية بإنتاج المعلومات الاستراتيجية حول العمليات الاستراتيجية والمنتجات والخدمات ذات البعد الاستراتيجي والقدرات اللازمة للمؤسسات ووضع الخيارات الاستراتيجية المناسبة للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق التميز وعليه فنظام المعلومات الاستراتيجية هي النظم التي تغطي البيئتين الداخلية والخارجية وخاصة البيئة التنافسية والتي تسمح بتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لها وضع الاستراتيجيات كما تزود إدارة المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية عن المنتجات والخدمات المنافسة بالتالي تحقيق الميزة الاستراتيجية على منافسيها في السوق.

### المطلب الثاني: قيمة نظام المعلومات الاستراتيجية

على ضوء التطورات وتسارع وتيرة الاندماج وسياسات الانفتاح فقد تزايد الاهتمام بنظام المعلومات الاستراتيجية حتى أصبح هذا الموضوع يحتل الصدارة والاهتمام والأولويات لمختلف المؤسسات فمحاولة معرفة أهداف نظام المعلومات الاستراتيجية والتحديات التي تواجهه.

#### 1. التحديات التي تواجه نظام المعلومات الاستراتيجية

هناك العديد من التحديات المتوقع أن تواجه نظم المعلومات الإستراتيجية من بين هذه التحديات ما يلي<sup>2</sup>:

- زيادة معدلات التغيير: إن دخول المنظمات القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فثورة المعلومات والاتصالات، وعولمة الفكر الإداري

<sup>1</sup> سليم الحسنية، المرجع السابق، ص 357.

<sup>2</sup> أبو مروان، نظم المعلومات الإستراتيجية والتحديات المتوقعة، 2009، متاح: 2011/12/20، موقع:

<https://ikhwanwayonline.wordpress.com/author/drabomarwan1972/page/332/>

والاقتصادي، والانفتاح الإعلامي، وتوسع معدلات الابداع، وشدة المنافسة... كل هذه الأمور ما هي

إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام نظم المعلومات الإستراتيجية في منظمات الأعمال

• عولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً: مع حدوث التكامل الاقتصادي الأوروبي وزيادة التحالفات الاقتصادية العالمية من المتوقع في القرن القادم تفسى هذه التحالفات وزيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي في المؤسسات لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري. وهذا يستوجب تبني نظم المعلومات الإستراتيجية قادرة لاستيعاب هذا التوسع.

• التغيرات التكنولوجية تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على المواقف وعلى سرعة التغيير. فيجب لضمان ذلك أن تقوم المؤسسة بالتطوير المستمر لنظم معلوماتها الإستراتيجية حتى تضمن التكيف المستمر مع التكنولوجيا.

• زيادة دور جماعات الضغط: جماعات التقييم زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان العاملين وزيادة النشاطات السياسية والاجتماعية وخدمة المجتمع وزيادة المناداة بتحقيق الدور الاجتماعي والالتزام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات في المجتمع مما يوجب على المؤسسات ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند استغلالها لنظم المعلومات الإستراتيجية.

• تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية: تحدث تغيرات في مجال بيئة الأعمال وبناء الاستراتيجيات كما هو ملاحظ في النقاط السابقة فالبيئة البسيطة نادرة الوجود. فلمواجهة هذه التحديات يجب على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة نظم المعلومات الإستراتيجية لديها بكفاءة:

- يجب دراسة مختلف السيناريوهات المحتملة للتغيرات المستقبلية.

- يمكن إعداد استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.

- الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالمرونة لمواجهة كافة الاحتمالات.

• إزدياد حدة المنافسة: أن المنافسة في عصرنا الحالي لم تعد مقصورة على المنافسة ضمن الحدود الإقليمية وإنما اتسعت لتصبح منافسة كونية وتتضح هذه الصورة من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار إن هذا الأمر يفرض على الإدارة العليا وضع إستراتيجية كفئة وبعيدة المدى لمعالجة المشاكل والتحديات التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال من خلال المنافسة العالمية<sup>1</sup>.

• تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر التغيير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال<sup>2</sup>.

• التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة: أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية يمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار الميسرة، عمان، ط1، 2008، ص21.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، تلخيص عبد القادر الجديلي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار اليازوري للنشر، 1998، ص4.

غلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية وهي أساس الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني وهي ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق... الخ بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية.

• عدم الاستقرار في أوضاع السوق: تلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير التغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الأتفة الذكر لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

الاهتمام بالبيئة<sup>1</sup>: تعاضم الاهتمام بحماية البيئة ازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاضم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.

## 2. أهداف نظام المعلومات الاستراتيجية: يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

1. تحقيق ازدهار المنظمة: بان تكون نشاطاتها قابلة لنمو على المدى الطويل وبالتالي فهذه النظم تسعى إلى التغيير في الأهداف والعمليات، المنتجات والخدمات بصورة إجمالية تسعى إلى تغيير بيئة علاقات المنظمة حتى تساعدها على عملية الوصول الى وضع مميز في السوق مقارنة مع الشركات المشابهة<sup>2</sup>.
2. دعم استراتيجيات الإدارة: يمكن أن تستخدم نظام المعلومات الاستراتيجية لمساعدة الشركة على تخفيض تكاليف المنتجات وعلى تنويع المنتجات والخدمات وتساعد على ربط الزبائن والموردين بنظام استجابة سريع لمتطلباتهم يستفاد منها في تحليل سلاسل القيمة المضافة كان تكشف على نشاطات الأعمال التي تكون عوائد إستراتيجية.
3. يستخدم نظام المعلومات الاستراتيجية لانجاز مستوى جديد من الفعالية أو تطوير مستوى الخدمات وذلك من خلال ربط وحدات الإنتاج المتفرقة بحيث تستطيع أن تعمل بشكل متكامل مثل: تعزيز المشاركة في الخبرات والمعارف عبر وحدات الأعمال المختلفة والمتباعدة.
4. تعزز نظام المعلومات الاستراتيجية الميزة التنافسية من خلال تسهيل التعاون بين الشركات المتشابهة أعمالها أو خلق اتحادات وتجمعات صناعية للمشاركة في المعلومات وتبادلها وحتى تتمكن الشركة من اكتشاف الفرص الاستراتيجية.
5. تهدف نظم المعلومات الاستراتيجية أيضا إلى تعزيز الأعمال المبتكرة وتطوير عمليات الشركة وبناء مصادر معلومات إستراتيجية لخدمة الشركة.

ولكي تحقق نظام المعلومات الإستراتيجية أهدافها تجمع بين نوعين من الأفكار<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> هاريسون دفيد، تعريب علاء الدين ناطورية، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 264

<sup>2</sup> سليم الحسنية، المرجع السابق، ص 357.

<sup>3</sup> العاني مزره شعبان، المرجع السابق، ص 47.

- (1) النوع الأول: فيمثل في اتخاذ قرارات أعمال عالية الربحية.
- (2) النوع الثاني: فيمثل في تسخير تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ القرارات.
- حيث أن الدمج بين هذه الأفكار معا يولد دعما وقوة هائلة للمؤسسة، إضافة إلى أن متابعة التطور التكنولوجي المستمر وإدخال ذلك إلى المؤسسات يحقق قيمة مضافة للمنظمة.

### المطلب الثالث: خصائص نظام المعلومات الاستراتيجية

يتميز بمجموعة من الخصائص تختلف عن أي نظام للمعلومات الموجودة في المنظمة وتتمثل في:

- ❖ **التوجه المستقبلي:** إن معظم نشاطات الإدارة العليا يتركز حول الإدارة الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي أو بهدف تشكيل الصورة التي ستكون عليها المنظمة ونشاطاتها مستقبلا، فكلما تغيرت الظروف البيئية يجب على المنظمة أن تتغير وهذا يتطلب من الإدارة العليا أن تكون ذات حساسية عالية لما يجري في البيئة مما يتطلب الحصول على معلومات مثلا اتجاهات التطور التكنولوجي واتجاهات تطور أذواق الزبائن المتعاملين، واتجاهات تطور أسواق العمل
- ❖ **درجة عالية من عدم التأكد:** إن معظم البيانات والمعلومات التي تحصل عليها الإدارة العليا، هي بيانات ومعلومات غير مؤكدة تشير إلى اتجاهات من الممكن أن تحدث في المستقبل ومن الممكن أن لا تحدث فهي ليست الرسمية التي تصل إلى الإدارة.
- ❖ **مصادر معلومات غير رسمية:** نظام المعلومات الاستراتيجية يعتمد على خلاف الأنظمة الأخرى على مصادر معلومات غير رسمية حتى أن كانت من مصادر التجسس الصناعي الذي أصبح حقا قائما بذاته، لأن المعلومات الغير رسمية ذات أهمية كبيرة في تحديد مصير ومستقبل المؤسسة، هي ليست معلومات روتينية يمكن الحصول عليها من قبل أي كان.
- كما أن كل من إيمان فاضل السمراي وسونيا ذكرت له مجموعة خصائص تمثلت في:
- ❖ **المرونة:** تنتج المعلومات ليس بالضرورة لوجود مشكل معين أو وضع حلول مفروضة، والإدارة العليا لها حرية تحديد المشاكل واقتراح الحلول فهي تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية كامتداد لعملية التفكير التي يقومون بها وهي ليست نظام لاتخاذ القرار ولكن أدوات تسمح للمديرين و تساعدهم في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات الاستراتيجية.
- ❖ **القدرات التي توفرها لتحليل ومقارنة والتنبؤ بالاتجاهات:** إمكانية استخدام الرسوم البيانية تسمح للمستخدم برؤية أوضح للمعلومات وفهم أكثر عمقا في وقت أقل.
- ❖ **تغير أحوال العمل في التنظيم:** فالدخول السريع لمصادر المعلومات المختلفة تسمح للمديرين بالرقابة على أنشطة المستويات الأدنى في التنظيم وتمكن من لا مركزية القرارات ويمكن القول أن هذه النظم جيدة التصميم تمكن من تحسين العملية الإدارية والأداء وزيادة نطاق رقابة المديرين.
- ❖ **رقابة الأداء** سواء للمؤشرات الهامة لنماذج المؤسسة أو في مجالات مسؤولياتهم المحدودة، وهذا يمكن من التنبؤ بالمشاكل قبل ظهورها ومواجهتها بالإضافة إلى التعرف على الفرص المتاحة.

- ❖ **معالجة قرارات غير روتينية:** خصصت هذه النظم لمساعدة المخططين في الإدارة العليا وذلك لتزويدهم معلومات مهمة وحيوية
- ❖ **تساعدهم في حالات الحرجة وغير المبرمجة** التي يواجهها التنفيذيين وتتطلب إتخاذ قرارات ذات تأثير على حياة المنظمة مثل قرارات التوسع والإحلال والاندماج والتصفية.
- ❖ **التنبؤ بالمستقبل:** صممت هذه النظم لوضع تصورات لسنوات مستقبلية تقوم من خلالها بالتنبؤ ما ستكون عليه الإدارة أو جزء منها خلال الأعوام المستقبلية مثل التنبؤ بالمبيعات.
- ❖ **العمل في بيئة عدم التأكد:** إذ تفتقر هذه النظم في حاجتها من المعلومات إلى المصادر الرسمية بحيث أن معظم المعلومات الحيوية لهذه النظم غير متواجدة من خلال طرق رسمية مثل: معلومات المنافسين وأحوال السوق.
- ❖ **العمل في درجة مخاطرة عالية:** تحيط المخاطرة بجميع القرارات المتخذة بمساعدة هذا النوع من النظم وذلك لأنها تعتمد على معلومات تنبؤية غير أكيدة.
- ❖ **عدم توفر بيانات رسمية كافية:** تفتقر حاجة نظم معلومات منفاذي الإدارة العليا من معلومات إلى مصادر الرسمية بحيث أن معظم المعلومات الحيوية لهذه النظم غير متواجدة من خلال طرق رسمية مثل معلومات المنافسين وأحوال السوق<sup>21</sup>.

### المبحث الثاني: عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية

لقد أصبح الحديث عن نظام المعلومات الاستراتيجية الشاغل للعديد من مسؤولي المؤسسات التي ترغب في كسب حصص ومكانة في السوق العالمي، ما تتوصل إليه المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها لتحقيق أهدافها، فضلا عن الاهتمام المؤسسات الناجحة بالمعلومات التي تساعدها على تحقيق التميز وتعزيزه من خلال مساهمتها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية وعند الحديث عن نظام المعلومات الاستراتيجية فإن ذلك يصيب جميع المؤسسات دون إستثناء حيث أنه يساعدها في الوصول إلى أفضل المواقع و نجاح الادارة في تحقيق أقصى كفاءة وفعالية من نظام المعلومات الاستراتيجية تعددت الاراء حول مكوناته بين مختلف الباحثين، حيث يتكون نظام المعلومات الاستراتيجية من مكونات إستراتيجية تغطي البيئتين الداخلية والخارجية بحيث أن تكامل المعلومات الاستراتيجية التي يزود بها المؤسسة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية على إعتبار أن النظام من خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى إليها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، دار الفكر الجامعي، مصر، 1997، ص 73 .

<sup>2</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ص 75.

<sup>3</sup> حسن على الزعبي، المرجع السابق، ص 23.

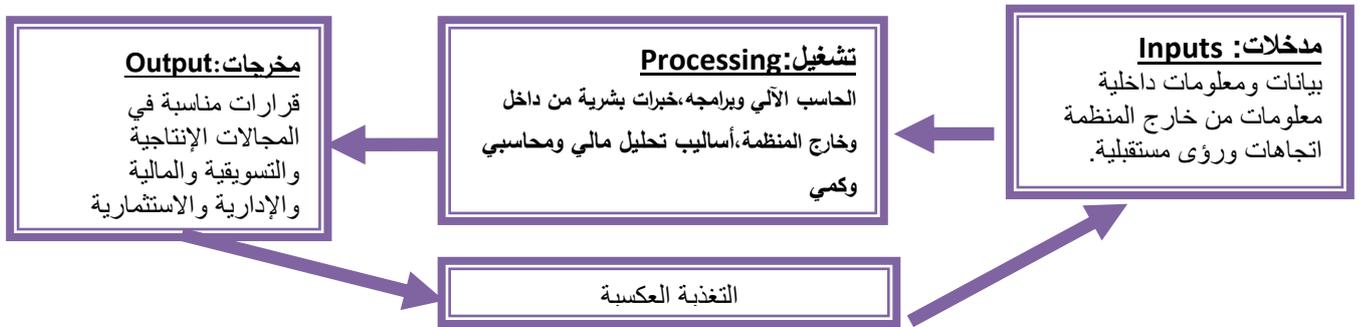
قدم دانيال نموذجاً لمكونات نظام المعلومات الاستراتيجية يتكون من ثلاث مكونات هي: معلومات بيئية، معلومات تنافسية، معلومات داخلية.

وأشار **MCCOSH** إلى أن مكوناته يجب أن تبنى على فهم كامل لعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية وإتخذ نموذج سايمون في صنع القرار الإداري كأساس لتحديد هذه المكونات ويتضمن نموذج سايمون مرحلة الذكاء التي تبحث في البيئة عن حالات تستدعي إتخاذ القرار مثل التهديدات أو الفرص الموجودة أمام المؤسسة ومرحلة التصميم التي تهتم بتطوير البدائل الاستراتيجية وتحليلها للتعامل مع تلك الحالات، ثم مرحلة الاختيار والمراجعة والتي تتضمن اختيار البدائل الاستراتيجية وتقييمها، ونرى ان مراحل إتخاذ القرار حين وضع الخطة الاستراتيجية تكون قابلة للبرمجة في بعض أجزائها وفي بعض الأجزاء الأخرى لا يمكن برمجتها، أو تكون شبه مبرمجة لأنها قرارات جديدة معقدة ومهمة، تتعامل مع المستقبل غير المؤكد، لذلك فان نظام المعلومات الرسمي قد تكون فائدته محدودة في هذا المجال، وقد اقترح تبعا لمرحل سايمون في إتخاذ القرار مكونات لنظام المعلومات الاستراتيجية تتماشى مع احتياجات كل مرحلة من تلك المراحل .

حيث بين أن مرحلة الذكاء يتم دعمها بوجود نظام يبحث في البيئة بصورة مستمرة عن فرص والتهديدات ويستخدم أساليب التنبؤ ويؤمن الوصول إلى قاعدة البيانات الاستراتيجية، أما مرحلة التصميم فتحتاج إلى نظم استفسار من قاعدة البيانات ونماذج تستخدم في تحليل البيانات ومراكز معلومات (بيئة القرار) التي تسهل المشاركة الجماعية في صنع القرار، كذلك فان مرحلة الاختيار يتم دعمها باستخدام النماذج لتقويم البدائل الاستراتيجية ونظم التغذية العكسية ومراكز المعلومات في متابعة التطبيق وتأمين احتياجات النظام<sup>1</sup>. بينما يرى رأي آخر أن مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية تتمثل في مجموعة العناصر يوضحها كالتالي<sup>2</sup>:

- ✓ النظام الفرعي للتفاعل والتداخل Interface.
- ✓ النظام الفرعي للنماذج التحليلية Modem Subsystem .
- ✓ النظام الفرعي للبيانات data Subsystems.

#### الشكل رقم 06: مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية.



المصدر: عيد احمد أبو بكر، المرجع السابق، ص 614

<sup>1</sup>ناديا حبيب أيوب، المرجع السابق، ص 126.

<sup>2</sup>عيد احمد أبو بكر، المرجع السابق، ص 613.

**النظام الفرعي للتفاعل والتداخل:** تتيح أنشطة التفاعل والتداخل للمستخدم إمكانية الاتصال بنظام المعلومات وذلك من خلال إدخال البيانات وتحديد خصائص النموذج المستخدم وكذلك عرض النتائج في صورة مرئية أو مطبوعة.

**النظام الفرعي للنماذج التحليلية:** يعتبر النظام الفرعي للنماذج التحليلية جزء متكامل من أجزاء نظام المعلومات الاستراتيجية وهو يتولى مهام ووظائف تخزين واسترجاع النماذج التحليلية الفرعية ويساعد إدارة المنظمة والمستخدمين على بناء النموذج التحليلي الشامل للمعلومات ومن خلال تحليل البيئة المالية وغير المالية نجد إن تلك النماذج تحوي العديد من المتغيرات والمعاملات وكذلك المعادلات والصيغ الرياضية التي تربط بينهم ويتيح النموذج التحليلي للمستخدم النهائي إمكانية تعريف وتخزين مكونات التقارير والقوائم المحاسبية المختلفة.

ويقوم النظام من خلال قاعدة النماذج بتخزين واسترجاع النماذج المحاسبية وغير المحاسبية المختلفة، وكذلك إيجاد علاقات الربط بينهم وتشغيلهم في تتابع زمني مناسب، ولاشك أن وجود علاقة ارتباط مباشرة بين تلك النماذج يتيح إتمام هذا العمل في شكل متكامل يتيح خفض الوقت والجهد والتكاليف.

**النظام الفرعي للبيانات:** يتضمن النظام الفرعي للبيانات الوسائل المختلفة لتشغيل واسترجاع واستدعاء البيانات الإدارية والمحاسبية، وذلك باستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام أيضا الأدوات المستخدمة لدراسة تلك البيانات ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية، كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المنظمة وهي التي تتعلق بأنشطة المنافسين والأوضاع الاقتصادية بصفة عامة وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما. على مستوى هذه الدراسة فقد اعتمدت على العناصر الأربعة التالية والتي تشكل نقطة إتفاق مع العديد من الكتاب والباحثين الإداريين في هذا المجال.

### المطلب الأول: مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية

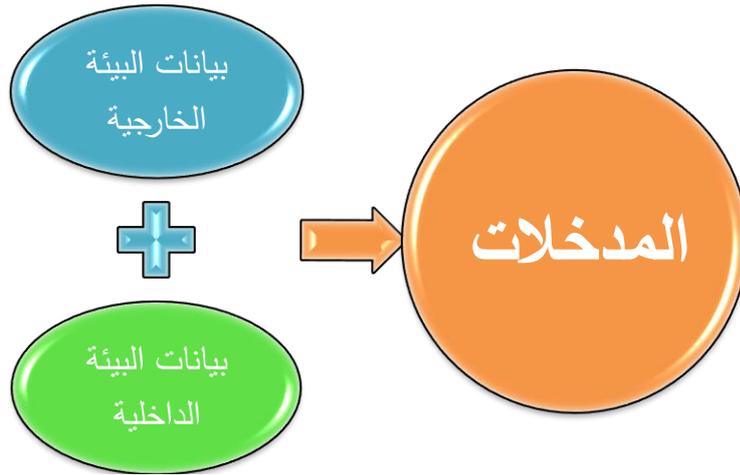
تتمثل مدخلات أي نظام في موارد ذلك النظام، وتتحدد بناء على الأهداف التي يسعى هذا النظام إلى تحقيقها، ويمكن تقسيم المدخلات إلى ثلاث أنواع وهي<sup>1</sup>:

- ✓ المدخلات التتابعية: أي ان مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر، أو نظم أخرى سابقة وترتبطها به علاقة تتابعية مباشرة.
- ✓ المدخلات العشوائية: توصف بذلك إذا توافرت للنظام عدة بدائل للمدخلات، ويكون النظام في حالة عدم تأكد بشأن أي منها سوف يستخدم.
- ✓ المدخلات عن طريق التغذية المرتدة: ويتمثل ذلك في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مره أخرى، وعادة ما تمثل هذه نسبة صغيرة من مخرجات النظام.

<sup>1</sup> المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، 2006، ص ص 19، 21.

وفيما يختص بنظام المعلومات الاستراتيجية فان مدخلاته تتضمن بيانات عن كل من البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة بحيث تدور مدخلات البيئة الداخلية حول بيانات عن أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والموارد البشرية والتمويلية وكذلك الجوانب المتعلقة بالبيئة الخارجية فتدور حول بيانات عن البيئة المحيطة بالمنظمة والتي عادة ما تحتوي على بيانات عن منافسي المنظمة والمجهزين والعملاء والمطالب الحكومية والتي تختص تحديدا بالقوانين والنظم ذات الصلة بعمل المنظمة وغيرها من البيانات<sup>1</sup>، يوضح الشكل مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية.

الشكل رقم 07:مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية



المصدر: إعداد الباحثة

تخضع البيئة التي تعمل بها المنظمات للكثير من التغيرات التي تؤثر على عمل المؤسسة إما إيجابا أو سلبا وتعتبر العلاقة بين منظمات الأعمال علاقة تبادلية حيث أن البيئة تؤثر في منظمات الأعمال ومنظمات الأعمال تؤثر بدورها في البيئة المحيطة بها وعلى كل شركة أن تحدد خطة اللعب التي تحسن من موقفها وفرصها وأهدافها وموردها ويتوقف ذلك على مدى القدرة على متابعة التغيرات البيئية والتي تتصف بالدينامكية والتعدد وسرعة التغير في نفس الوقت وتتطلب متابعة البيئة.

وسوف نتطرق لمختلف مصادر البيانات من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة فيما يلي:

1. **بيانات البيئة الخارجية:** كون البيئة مفهوم شمولي وواسع النطاق فان أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى البيئة خارجية وبيئة داخلية لها فكرة، إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها جعل عدد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة فيرى البعض أن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر وتشمل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة. ونظرا للتطور الحاصل في كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية، السياسية، الثقافية، التكنولوجية والمعرفية جعل من مفهوم البيئة الخارجية تركيبا معقدا يفترض أن تتعامل معه الإدارة الاستراتيجية لمنظمات

<sup>1</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص 44.

الأعمال بحكمة وبصيرة وأن تتطور أساليب واليات تستطيع من خلالها تبسيط أو التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة.

عرف الباحثان: **Mintzberg & Quinn** البيئة الخارجية بكونها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات، عرض **Daft** البيئة الخارجية بكونها مجمل العناصر والمكونات والتي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير.

إن سرعة التغيير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عالي أكام منظمات الأعمال تطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة<sup>1</sup>.

#### ❖ البيئة العامة: وتشمل مجموعة من المتغيرات وهي:

➤ **المتغيرات الاقتصادية:** تشير هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على منظمات الأعمال وهي تتسع استراتيجيات مختلفة ما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمركزات المرتبطة بها متمثلة بالناتج القومي الإجمالي ومعدل الدخل القومي ومعدل نمو الاقتصاد ومتوسط دخل الفرد ميزان المدفوعات والميزان التجاري نظم الاستثمار، أسعار المواد الأولية مصادر الطاقة وبضاف إلى هذه أيضا ما يرتبط بالسياسات النقدية والمالية وأسعار الفائدة والسياسة الاقتصادية العامة وسياسة الإقراض والادخار وإدارة النقد الأجنبي وغيرها، لقد أعطت إدارات منظمات الأعمال أهمية كبيرة لهذه المتغيرات ومتابعة تطورها ومع ذلك فإن حالات الإخفاق في التنبؤ وفهم هذه المتغيرات كثيرة ومتعددة ويتأتى هذا من خلال كون هذه المتغيرات لا تعمل بمفردها بل تبادل التأثير مع المتغيرات البيئية الأخرى<sup>2</sup>.

➤ **المتغيرات الاجتماعية:** وتؤثر المنظمات وتتأثر بالحياة العامة لأفراد المجتمع و أداءها يمكن أن يؤثر على الوظائف والمدخرات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمنظمات بالمجتمع ومن ثم مساهلة المنظمات عن مدى التزامها في إطار لأشمل لرفاهية وتقدم المجتمع، وتتمثل متغيرات الاجتماعية بالقيم والعادات والتقاليد في المجتمع ومن الأمثلة التغيرات في أنماط المعيشة وبنسب نمو السكان ويظهر تأثير هذه المتغيرات في الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع وفي مقدرتها التسويقية والتي يمكن أن تؤديها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الغالبي طاهر محسن، منصور إدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص 255.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 255.

<sup>3</sup> إنعام حسن زويلف، أدوار التحليل الاستراتيجي لإبعاد بيئة التحكم المؤسسي في إستمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، مجلة للعلوم

الاقتصادية، كلية بغداد، العدد 20، ص 11.

- **المتغيرات الثقافية:** وبهئى البيئة الثقافية إفتراضات وتوقعات بشأن قيم واتجاهات وأذواق العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب وتصميم المنتج أو المنتجات وبشأن المؤثرات الإعلامية/الإعلانية على اتجاهات العملاء وسلوكياتهم الشرائية والغذائية وكذلك بشأن قيم واتجاهات العاملين بالمنظمة كمديرين وقادة فرق عمل وأفراد عاملين وقيم واتجاهات الموردين والموزعين وهذا كله يؤثر بدرجة أو بأخرى على مدى النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.
  - **المتغيرات السياسية:** هي المنطقة التي تنافس فيها مجاميع مصالح مختلفة من أجل جذب الانتباه والموارد لتطوير قيمهم ومصالحهم وأهدافهم وتوسعي هذه المجاميع إلى تحقيق متى من السلطة والتأثير لتحقيق رغباتهم ولا تشمل البيئة على الفروع التنفيذية والتشريعية للحكومة أو الدولة فقط ولكن على إعداد كبيرة من مجاميع المصلحة في المجتمع عموما.
  - **المتغيرات القانونية:** فهي تشمل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة وبصفة عامة فان هناك مجموعة كبيرة من القوانين والتي تؤثر على عمل المنظمات تأثير مباشر فالمنظمة نادرا ما تشرع في القيام بعمل ما إلا وواجهت بعدد من القوانين التي ينبغي أن تراعيها في أداء هذا العمل.
  - **المتغيرات التكنولوجية:** تمثل المتغيرات التكنولوجية أحد العناصر الهامة والأساسية في البيئة الكلية للمنظمة، حيث تشمل جميع الاختراعات والابتكارات والتحسينات التكنولوجية التي تتعلق بمجال عملها، كإنترنت، الحاسوب وإمكانية استخدامه في نظم التصنيع والتصميم... الخ، إن التطورات والتغيرات في مجال التكنولوجيا، لا شك أن لها أثر على أداء المؤسسات بكل أنواعها وخاصة تلك التي تعتمد على إستخدام التكنولوجيا بشكل كثيف في عملها، فالبعض المنظمات تتعرض لتهديد مباشر نتيجة لنقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسين، في حين المؤسسات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا تكون لديها فرصة لتحقيق التفوق على المنافسين واكتساب المزيد من المزايا<sup>2</sup>.
- جمع البيانات عن البيئة العامة تعرف من خلال مصادر المعلومات عنها حيث أن هناك مصادر عدة يمكن جمع المعلومات منها مثل<sup>3</sup>:
- ✓ الوزارات وأهمها وزارة الصناعة والتجارة والتموين والاقتصاد والتخطيط.
  - ✓ المجالات العلمية والتقارير التي تصدر عن جمعيات علمية او مهنية.
  - ✓ الغرف التجارية والصناعية
  - ✓ الشركات الصناعية والتجارية
  - ✓ الجمعيات الخاصة بالتخطيط والإدارة والتسويق والاقتصاد
  - ✓ مراكز البحث العلمي

<sup>1</sup> أبو النصر مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 147.

<sup>2</sup> محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 105، 104.

<sup>3</sup> أحمد ماهر الإدارة الاستراتيجية، ط 4، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 146.

✓ مكاتب الاستشارات الإدارية.

✓ أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون والسياسة.

❖ **البيئة الخاصة (الصناعية):** تشتمل بيئة الصناعة على العديد من المتغيرات والقوى والعوامل التي

تكون قريبة من المنظمة من خلال نموذج المعروف بنموذج قوى المنافسة لـ (Michael Porter)

تأثير مباشر عليها لعل أهمها ما بينه يشتمل على خمس قوى أساسية هي: قوة تفاوض

الموردين، قوة تفاوض العملاء، تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنتجات البديلة وشدة المنافسة بين

المؤسسات القائمة وفيما يلي شرح لها:

1- **شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين:** تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي

تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة تحديد شدة المنافسة معدل النمو الكامن في

الصناعة، تعقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعي، معدل التحسين في المنتجات والخدمات<sup>1</sup>، يتمثل

المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في قطاع ما والتي تكون في العادة متقاربة في الحجم

والإمكانات، حيث تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات

متماثلة للزبائن، وعلى المنظمة التي تريد معرفة منافسيها في القطاع أن تقوم بجمع المعلومات الكافية

حولهم، والتي تعكس تحركاتهم الحالية وكذا تطلعاتهم المستقبلية، هذه المعلومات تكون ذات طبيعة

إستخبارية، حيث يمكن جمعها من مصادر مختلفة كالعاملين في مجال المبيعات، وكذلك قواعد البيانات

المتوفرة على نطاق تجاري ولدى خدمات المعلومات<sup>2</sup>.

2- **تهديد المنافسين الجدد أو المحتملين:** إن أول قوة تنافسية لبورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي

يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة

الدخول في السوق قلت المنافسة، وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد، وقد حدد بورتر سبعة

عوائق تواجهه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي<sup>3</sup>:

➤ **إقتصاديات الحجم الكبير:** تتمتع الشركات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات حيث أن تكلفة

إنتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، وعلى ذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق

الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليه بأن يقبل بتكاليف باهظة للقطعة الواحدة.

➤ **تميز المنتج:** إنه لمن المتعارف عليه أن تكون للمؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء

مخلصين، أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل الكثير لمواجهة اسم مثل كوكاكولا، واختراق القاعدة

العريضة من عملائها.

➤ **متطلبات رأس المال:** كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات

لدخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محفوفاً بالمخاطر، مثل الاستثمار للأبحاث والتطوير

<sup>1</sup> أسعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص 65.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج متكامل، اليازوري العلمية، عمان، 2007، ص 69.

<sup>3</sup> طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، 2001، ص 17.

أو الإعلان. ومثال على ذلك نجد أن التكاليف والمخاطر التي يمكن مواجهتها عند تأسيس شركة للأدوية أكبر بكثير من تلك التي يمكن مواجهتها عند تأسيس شركة إستشارية.

➤ **تكاليف التحويل:**تزداد العقبات لمحاولة دخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهظة عند التحويل من مورد إلى آخر.

➤ **إختراق قنوات التوزيع:**إن أي شخص يشرع في إنشاء محطة قناة تلفاز جديدة سوف يناضل من أجل إجتذاب المشاهدين نلاحظ مثلا الإعلانات المكثفة ذات التكاليف الباهظة التي تبثها القنوات الجديدة لتشجيع المشاهدين على طلب الحصول على تلك القناة.

3- **تهديد المنتجات البديلة:**هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ،والتي بإمكانها أن تلبى

حاجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تقي به منتجات هذه الصناعة أو بأسلوب مقارب ،فكلما كانت البدائل قريبة من المنتجات الأصلية،وبأسعار أقل كلما إزدادت حدة التهديد التنافسي ،حيث يؤثر ذلك على سعر هذه الأخيرة ،ومن ثم تتأثر مردودية القطاع، ومن أجل الحد من هذا التهديد يجب على مؤسسات القطاع تكثيف الحملات الإشهارية ،وتكثيف الجهود في شتى مجالات التحسين الأخرى ،كالجودة،جهود الاتصال والمحاولات الرامية إلى ضمان إنتشار واسع للمنتج.

4- **قوة تفاوض الزبائن:** يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع،والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق،وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:

➤ **حجم المشتريات من القطاع:**إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع،فإن هذا الأخير يستغل هذه الفرصة للمساومة على تخفيضات في السعر.

➤ **عرض الصناعة يتألف من مؤسسات صغيرة متعددة،لزبائن قليلي العدد كبير الحجم:**

➤ **إنخفاض تكلفة التبديل:**والتي تسمح للزبون بالحصول على مدخلاته من مورد آخر دون صعوبة.

➤ **إمكانية إستخدام الزبائن لغة التهديد للحصول على مدخلاتهم من خلال عمليات التكامل الخفي .**

5- **قوة تفاوض الموردون:**يحدث أن يكون الموردون بمثابة تهديد تنافسي للمؤسسة إذا كانت لديهم القدرة على فرض أسعار وجودة محدودة تؤثر على ربحية المؤسسة،وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:

➤ **أهمية منتجات المورد لدى المنظمة،وغياب بدائله في السوق .**

➤ **لا تعتبر المؤسسة زبونا مهما لدى المورد،مما يقلل من تحفيز المورد لخفض الأسعار وتحسين الجودة.**

➤ **تميز منتجات المورد وإرتفاع تكلفة تحول المؤسسة إلى مورد آخر .**

➤ **التهديد باللجوء إلى عمليات التكامل الأمامي،والتحول إلى منافس مباشر للمؤسسة .**

➤ عدم قدرة المؤسسة على إستخدام لغة التهديد بالتكامل الخلفي<sup>1</sup>.

البيئة الصناعية للمنظمة وتكون أكثر تأثيرا على المنظمات من البيئة الخارجية العامة حيث إن تأثير المؤسسات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد و وكذا الموردون و إعتداد المنظمة في الحصول على مدخلاتها على عدد كبير من الموردين لذلك فهي تهتم بالتحقق من مدى توافر المدخلات و درجة جودتها و درجة الاستمرار في توافرها<sup>2</sup>، ان فهم البيئة الخارجية لمؤسسة الأعمال يعتبر شرطا أساسيا لنجاحها وإن هذا الفهم مرتبط بقدرة المؤسسة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة لغرض فهم منهجي ومنظم لبيئة الخارجية وكيفية تعامل مؤسسات الأعمال معها.

نوجز أهمية تحليل البيئة الخارجية ونوردها فيما يلي :

1/توفير المعلومات:وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الدولة بالتحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الدولة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير المسموحة أبدا.

2/صياغة الأهداف:ويقصد بذلك الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل الدولة على أساس تحليل البيئة الخارجية و المعطيات المتوفرة ،هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف الاستراتيجية .

3/صياغة إستراتيجية مواتية والتي تساعد على فهم المتغيرات البيئية الدولية في بيان طبيعة التفاعلات الدولية الحاضرة على نطاق البيئة الخارجية .

4/تبيان الفرص التي يمكن اقتناصها.

5/توضيح المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.<sup>3</sup>

إن دراسة البيئة وخصوصا البيئة الخارجية أمر صعب جدا ومكلف و تحليلها والتأثير والتحكم فيها،مما يلزم المؤسسات على إستقراء لبيئتها الخارجية والاستعداد بالبدائل الإستراتيجية إلى تلك المتغيرات المتوقعة،وسوف نحاول معرفة مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية بشقيها العامة والصناعية،ودورها في تصميم الاستراتيجيات في الفصول القادمة .

## 2. بيانات البيئة الداخلية:تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف)داخل المؤسسة

نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا ،البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق.ولا يمكن للمنظمة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها ،ويعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها،وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها،وتتمثل عوامل البيئة الداخلية كما ذكرنا أعلاه من

<sup>1</sup> شارلز وجاريت، الإدارة الاستراتيجية،تعريب محمد رفاعي،دار المريخ،الرياض،2001،ص 146 وما بعدها.

<sup>2</sup> عقيلي عمر وصفي،مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر ،دار وائل،عمان،الأردن،2009،ص 257.

<sup>3</sup> الطيب داودي ،أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية،مجلة الباحث،العدد 2007،5،صص 39 ،44.

وظائف ونشاطات المنظمة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويتها وتقويمها<sup>1</sup>.  
والبيئة الداخلية حسب **Duncon** بأنها العوامل الاجتماعية والبيسيولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة، أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوك اتخاذ القرار<sup>2</sup>.  
تختلف متغيرات البيئة الداخلية في تصنيفها على وفق عدد من الباحثين والجدول يبين ذلك.

الجدول رقم 03: متغيرات البيئة الداخلية

متغيرات البيئة الداخلية	المؤلف	السنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الأنشطة الفرعية التي تتعلق بالبناء التحتي للمنظمة</li> <li>✓ الموارد البشرية</li> <li>✓ الاحتياجات المادية</li> <li>✓ التطور التكنولوجي</li> </ul>	Porter	1980
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الثقافة</li> <li>✓ طبيعة الأعمال</li> <li>✓ الأهداف</li> <li>✓ التأثير الخارجي</li> </ul>	Johnson & Schools	1988
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التسويق والتوزيع</li> <li>✓ البحث والتطوير والهندسة</li> <li>✓ الانتاج وإدارة العمليات</li> <li>✓ الموارد الكلية والأفراد</li> <li>✓ المالية والمحاسبة</li> </ul>	Jauch & Glueek	1989
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ النظام الثانوي الوظيفي</li> <li>✓ النظام الثانوي الاجتماعي النظام الثانوي المعلوماتي</li> <li>✓ النظام الثانوي السياسي</li> <li>✓ النظام الثانوي الثقافي</li> </ul>	Naurayaeon & Nath	1993
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الهيكل</li> <li>✓ الثقافة</li> <li>✓ الموارد</li> </ul>	Weelen & Hanger	1997

المصدر: من إعداد الباحثة

مع النظر إلى وجهات النظر هذه فإنه يتم تحديد مجموعة المتغيرات والمتمثلة في:

<sup>1</sup> الطيب داودي، المرجع السابق، ص-ص 39، 44.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركباني، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 148.

- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.
  - **الثقافة التنظيمية:** إستحوذت فكرة الثقافة التنظيمية على إهتمامات منذ زمن لاحتوائها على مجموعة من القيم والاتجاهات والتوقعات التي لها تأثيرات مختلفة في الأفراد والعمليات التنظيمية وبعد نجاح المنظمات مرهونا بامتلاكها ثقافة قوية تعمل على جذب الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهدافها، ويعرف الدوري الثقافة التنظيمية بأنها تعكس رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين وبكونها تلك القيم السائدة التي تعتقنها المؤسسة والفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن<sup>1</sup>، وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة، لعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المؤسسة، فحسب بيتر و وترمان أن سر نجاح المنظمة في سيطرتها و سيادتها، هو تماسك و ترابط الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>.
  - **الموارد والكفاءات:** كل منظمة لها محددات معينة أو قيود في مواردها المالية و البشرية قياسا بغيرها من المنظمات الأخرى، و هذا يتطلب منها و كأساس في صياغة الإستراتيجية أن يتم تعظيم هذه الموارد و استثمارها بشكل يتوافق مع تحقيق الغايات و الأهداف على المستوى الكلي للمنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال<sup>3</sup>، كما تعرف الموارد والكفاءات على أنها أصولا محسوسة أو غير محسوسة، مرتبطة بالمؤسسة، والتي يمكن تصنيفها إلى خمس فئات، مالية، وبشرية (الأفراد، الكفاءات... الخ)، ومادية (الموقع الإنتاجي، الآلات والتجهيزات، المخزون... الخ)، وتنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة... الخ)، وتكنولوجية (مهارات، براءات... الخ، كما أضاف " R.M.Grant, 1991 إلى هذه القائمة قسما سادسا تمثل في السمعة (*La Reputaion*) مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة.
- تتميز الموارد والكفاءات بأنها متباينة مما يجعل التحام العديد منها يشكل كفاءة جديدة، وهو ما يوصف أن الموارد على أنه شكل للتمرن التنظيمي. فبالنسبة ل R.M.Grant, " 1991 " أن الموارد المستغلة بشكل منفصل نادرا ما تشكل قوة إنتاجية مولدة للقيمة، وبالتالي فإن خلق الكفاءة يتطلب بالضرورة تجميع للموارد وإخضاعها لعملية التمرن المكتسبة من خلال التكرار أو التجربة، ولقد ميز "Barney" بين ثلاثة فئات للموارد هي:
- ✓ الرأس المال المادي (*Capital physique*): يحتوي على الإنشاءات، والتجهيزات، والتكنولوجيا... الخ.
  - ✓ رأس المال البشري (*Capital humain*): يضم التكوين، والخبرة، والذكاء، والمعرفة، والتعليم... الخ.

<sup>1</sup> الدوري معتز سلمان عبد الرزاق والشمرى، انتظار احمد جاسم، إدارة المعرفة وأثرها في تحفيز اتخاذ القرار الاستراتيجي، جامعة الزيتونة الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الاردن، 2003، ص 167.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد، عمان، 2003، ص 262.

<sup>3</sup> ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان، 2007، ص 23.

✓ رأس المال التنظيمي (*Capital organisationnel*): يشتمل الهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية... الخ.

من هذا المنظور يمكن القول أن المؤسسة إضافة لامتلاكها للموارد الملموسة فإنها تحوز على أصول غير مادية يمكن إدراجها ضمن حافظة مواردها، غير أن تحديد حجم تلك الموارد لا يعد أمراً سهلاً على اعتبار أن أنظمة المعلومات المحاسبية لا تقدم عنها صورة كاملة بل تظهر صورة مجزأة لها، بخلاف الأصول المادية التي يمكن فصلها وقياسها بسهولة، فمن أهم العوامل المساعدة في نجاح المؤسسة الوصول مستقبلاً بالكفاءات المحورية التي تعرف على أنها " مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس " ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتوصيل، وتبادل المعلومات، والمعرفة بين أعضاء المؤسسة ( أي رأس المال البشري للمؤسسة)<sup>1</sup>.

فالكفاءات المحورية هي تلك المهارات الناتجة عن التداخل، والتساند، والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها، وتطورها أو انسحابها مرهون بها<sup>2</sup>، ويتم خلق هذه الكفاءات المحورية من خلال تنمية، وتوصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المؤسسة (رأس المال البشري) ومن بين الأمثلة التي تجسد الكفاءات المحورية في بعض الشركات العالمية، شركة (Sony) التي تتمتع بكفاءة محورية تتمثل في قدرتها على تصميم وتقديم منتجات ذات أحجام صغيرة مما يساهم في إضافة قيمة للعميل تكمن في إمكانية حمل المنتج بسهولة والتنقل به من مكان لآخر<sup>3</sup>.

بوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية وذلك لما يلي:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في نفس المجال.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
- بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

● **سلسلة القيمة:** يعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة والتي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل بيئتها الداخلية، لمعرفة النشاطات التي تؤديها المؤسسة والطريقة التي تتفاعل بها هذه النشاطات

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 46.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ: دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 262.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 3.

مع بعض، وسلسلة القيمة هو أسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة بهدف ومعرفة نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة.

الشكل رقم 08 : سلسلة القيمة.



Source: Michael Porter: **La Concurrence Selon Porter**, édition village Mondiale, Paris, 1999, P85.

تستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية بالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية والحالية والمحتملة حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية والتي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها<sup>1</sup>، يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة هي كما يلي:

➤ الأنشطة الأساسية هي:

- ✓ الإمدادات الداخلية: وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج.
- ✓ العمليات: كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).
- ✓ المخرجات: تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.
- ✓ التسويق والمبيعات: تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

<sup>1</sup> Michal Porter. 1 'Aventage Concurrentiel .Dunord.Paris.2000.p49 .

✓ الخدمة: هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول الى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع الغيار.

#### ✚ الأنشطة الداعمة فهي:

✓ البنية التنظيمية: تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

✓ تنمية التكنولوجيا: هي الأنشطة تحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

✓ الشراء: الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة<sup>1</sup>.

ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط الضعف ونقاط القوة )، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والتهديدات )، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا لها ، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة والضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر<sup>2</sup> ، يسعى التنبؤ إلى اكتشاف القوى أو أسباب التي تقود التوجهات التي ظهرت خلال المراقبة وبناء الأنموذج لتطور التوجهات في المستقبل واستنتاج مضامين التنبؤات هي عبارة عن مجموعة من الافتراضات والتقديرية المستقبلية، ولكن يتطلب التنبؤ الذي هو ليس أكثر من وثبة اعتقاد في المستقبل قدرا من الخطط والبديهة والحدس ، وتستخدم العديد من التقنيات للتنبؤ بمواقف المستقبل وهي:

1. الحتمية: تفترض بان المستقبل يعرف بشكل كامل من الماضي بشرط أن يكون هناك أنموذج

لأسباب الأساسية تحت يد المحلل ومنها السلاسل الزمنية وطرق التنبؤ بالمبيعات.

2. تكييفية: تركز على خلق أنواع بديلة لكيفية الكشف عن المستقبل وتعتمد على هذه التقنيات على

أفكار المجردة للعالم التي يطورها المحللو وهي مفيدة بشكل خاص لتقييم نتائج القرارات الحالية

ومن أمثلة هذه التقنيات نماذج المحاكاة، السيناريوهات.

3. إبتكارية: تكون التقنيات الابتكارية مفيدة بشكل خاص النسق المفتوح من المستقبل ما دامت تؤكد

على كيفية إعادة المنظمة تصميم البيئة المستقبلية.

بمسح البيئة الخارجية و البيئة الداخلية للتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف المحتملة

وتؤدي إلى اكتشاف التغيير البيئي الجاري وتحديد الإشارات الأولى للتغيير البيئي المحتمل ومعنى ذلك

أن المسح البيئي يحدد المفاجآت أو القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة والتي تحتاج إلى اهتمام

مباشر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص 87.

<sup>2</sup> أبو مروان، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ، على الموقع : <http://ikhwanwayonline.wordpress.com/2009/03/16/>

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية \_ العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل، الأردن، 2004، ص 145، 147.

بعد جمع كل هذه البيانات من البيئة الخارجية والداخلية يتم إدخال البيانات في قاعدة البيانات ويمكن من تحقيق ذلك عن طريق إدخال البيانات مباشرة في نظام إدارة قاعدة البيانات أو قراءة البيانات من شريط أو قرص أو مسح البيانات ضوئياً، كما يمكن إدخال البيانات يدوياً عن طريق إدخال البيانات في صورة جدول قاعدة بيانات علائقية ويمكن إنتاج صيغة في نظام إدارة قاعدة البيانات تسمح بإدخال بيانات مهيكلة أكثر، مما يؤدي إلى إنتاج قاعدة البيانات يقصد بكلمة قاعدة البيانات بأنها مجموعة أو حصيلة منظمة من بيانات، بذلك إمكانية إيجاد البيانات المطلوبة بسهولة ودرجة ترابطها فيما بينها من أجل ذلك غالباً ما يستخدم المديرين قواعد بيانات معتمدة على الحاسب الآلي بمعنى وجود بيانات مخزنة على وسائط تمكن من قراءتها، إدارة قاعدة البيانات يعبر عن مجموعة من البرامج الخاصة بتخزين، استرجاع، وإدارة قواعد البيانات المعتمدة على الحاسب الآلي وكذلك تحقيق التقارب بين المستخدمين وقواعد البيانات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: عمليات المعالجة لنظام المعلومات الاستراتيجية

وتعتبر المعالجة مكون أساسي في النظام كونها تحول المدخلات إلى مخرجات وتعرف بأنها "كافة العمليات والتفاعلات التي تجرى على مدخلات النظام بهدف تحويل تلك المدخلات إلى مخرجات بتضافر وتعاون عناصر النظام جميعاً".<sup>2</sup> كما يقصد بها كافة الأنشطة والتفاعلات التي تجرى على مدخلات النظام بهدف تحويل تلك المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات إستراتيجية)، وكذلك الأمر فقد تعددت الآراء الكتاب والباحثين الإداريين حول طبيعة هذه العمليات، فقد قسمها الطائي إلى تحصيل البيانات، التصفية، الفهرسة، التصنيف، الترتيب، إعداد التقارير، التحديث، والاسترجاع، وكذلك قسمها الزعبي إلى جمع ومعالجة وخرن واسترجاع المعلومات.

والجدير بالذكر أن عملية المعالجة تتحكم بها مجموعة من العوامل يمكن إدراجها كما يلي<sup>3</sup>:

(1) حجم البيانات: كلما زاد حجم البيانات المراد معالجتها تتطلب الأمر استخدام المعالجة الأولية  
(2) درجة تداخل وتعقيد البيانات: كلما زاد تعقد البيانات وتداخلها أدى ذلك إلى ضرورة الاستعانة بطرق متقدمة في معالجة البيانات.

(3) الوقت يرتبط وقت معالجة البيانات بحجم البيانات المطلوب معالجتها.

(4) العمليات الحسابية: كلما زادت صعوبة العمليات كلما استخدمنا المعالجة الآلية.

(5) التكاليف: تعد التكاليف من العوامل الرئيسية في تحديد طريقة المعالج .

تتعدد الطرق التي تستخدم لمعالجة وتشغيل البيانات وتتراوح تلك الطرق ما بين طرق بسيطة وطرق معقدة ويعد التشغيل اليدوي للبيانات من أقدم الأساليب التي استخدمت حيث يعتمد هذا الأسلوب على

<sup>1</sup>نبيل محمد مرسي: التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة، 2005، ص 203.

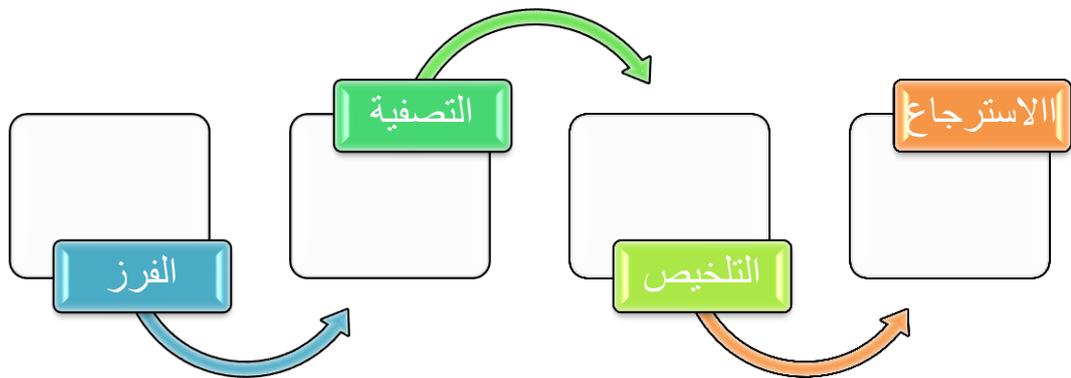
<sup>2</sup> حيدر معالي فهمي: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 67.

<sup>3</sup> محمد بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 24.

العنصر البشري مع الاستعانة ببعض الأدوات البسيطة، وعلى الرغم من التطور في أدوات معالجة البيانات إلا أنه لا يمكن الاستغناء عنه بل قد يفضل في بعض الحالات أو تفرضه مواقف معينة وبالإضافة إلى اعتماد على العنصر البشري في تشغيل فهناك طرق تجمع بين الإنسان والآلة وهي التي يطلق عليها الطرق الكهرو ميكانيكية ومن أمثلة تلك الطرق الآلية الآلة الكاتبة، آلة تسجيل النقود والتي تستخدم في العديد من المجال وبظهور الحاسبات الآلية فقد ظهرت الأساليب الإلكترونية لتشغيل البيانات لذلك يطلق نظام معالجة البيانات على الحاسب الآلي، وتعد الأساليب الإلكترونية لمعالجة البيانات أكثر الطرق معالجة البيانات قدرة<sup>1</sup>، هناك طرق يتم إستخدامها كالمعالجة الآلية و تتم بالاعتماد على الحاسوب وتمتاز هذه الطريقة بعدة خصائص منها:

- (1) تتم التسجيل على أشرطة مغنطة أو أقراص مرنة أو ليزيرية.
  - (2) تتم التصنيف ألياً باستخدام الحاسوب بحسب البرامج المستخدم في المعالجة
  - (3) تتم الفرز باستخدام الحاسوب
  - (4) تتم العمليات الحسابية والرياضية والمنطقية وعمليات التلخيص باستخدام الحاسوب
  - (5) تتم التلخيص يدويا من خلال تقارير مركزة
  - (6) تتم الحفظ المعلومات على الأشرطة المغنطة أو الأقراص المرنة أو الليزرية أو باستخدام الميكرو فيلم بواسطة أجهزة ملحقة بالحاسوب<sup>2</sup>.
- مما سبق فإننا نتطرق إلى المراحل المعالجة وهي تلك المعنية بتصفية البيانات بهدف استبعاد غير المفيدة منها، ثم فهرستها وتصفيتها وترتيبها، بالشكل الذي يحول هذه البيانات إلى المعلومات إستراتيجية ذات قيمة ومعنى<sup>3</sup>.
- الشكل يوضح مراحل عملية المعالجة.

الشكل رقم 09: مراحل عملية المعالجة.



المصدر: إعداد الباحثة

<sup>1</sup> فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، حورس الدولية، مصر، 2006، ص 49.

<sup>2</sup> محمود محمد الزبيد، أنظمة المعلومات في تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات حالة أمانة عمان الكبرى الأردن، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص 50.

<sup>3</sup> علي حسن الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية \_ مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص 55.

تتم معالجة البيانات وفق عدة خطوات منها<sup>1</sup>:

- (1) الحصول على البيانات وتسجيلها :وتأتي البيانات إما من مصادر داخلية أو خارجية وبعد الحصول على البيانات تبدأ عملية تسجيلها يدويا واليا ثم تخزينها.
- (2) مراجعة البيانات :وتهدف إلى التأكيد من مطابقة البيانات التي تم تسجيلها مع المصادر التي أخذت منها لتلاقي الأخطاء وتصحيحها إن وجدت.
- (3) التصنيف :وهي تجميع البيانات في مجموعات أو فئات متجانسة وفقا لمعيار معين.
- (4) الفرز :وهي ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم بها البيانات .
- (5) التلخيص :وهي دمج مجموعة من العناصر البيانات وجمعها لكي تتوافق وإحتياجات مستخدميها.
- (6) العمليات الحسابية و المنطقية :والهدف منها تقديم بيانات جديدة مفيدة للمستخدم.
- (7) الاسترجاع :وهي البحث عن البيانات معينة وإستدعائها عند الحاجة.
- (8) إعادة الإنتاج:وهي تقديم البيانات في شكل يمكن أن يفهما و يستخدمها من يطلبها.
- (9) التوزيع والاتصال :وهي إيصال البيانات إلى مستخدميها في الوقت والشكل والمكان المناسب.

تعالج البيانات بفعاليات مثل الحساب والمقارنة والخرن والترتيب والتصنيف والاختصار والفعاليات هذه تنظم وتحلل البيانات وبالتالي تحولها إلى معلومات للمستخدم الأخير وقيمة أي بيانات تخزن في نظام المعلومات يجب أن يحافظ عليها من خلال عمليات مستمرة لفعاليات التصحيح والتحديث<sup>2</sup>.

وبما أننا بصدد دراسة لنظام المعلومات الاستراتيجية فانه في هذه المرحلة يقوم النظام بمعالجة مختلف البيانات التي تم جمعها من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ويتم استخدامها في عمليات الإدارة الاستراتيجية بداية من التشخيص الاستراتيجي للمنظمة وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية من بين أدوات التحليل الاستراتيجي التي تحتاجها المؤسسات فان النظام يقوم بمعالجتها وفق النماذج التالية:

- **منحنى أثر التجربة(الخبرة):**تعني هذه الأداة أن المنافس الذي يكون له أكبر إنتاج متراكم يتمكن من الحصول على ميزة في التكاليف،غير "أن المؤسسة التي تستعمل أثر التجربة في إنجاز إستراتيجيتها ،تفقد الكثير من قدرتها على التأقلم مع السوق و المنافسين لأن البحث المستمر عن توسيع حصة السوق ، يفقدها جزء من مرونتها"<sup>3</sup>،يعد مفهوم أثر الخبرة تطوير لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد Wright Paterson قائد القاعدة الجوية التابعة للجيش الامريكي المتخصصة في صناعة الطائرات الحربية وقد اكتشف أن تكلفة الوحدة كانت تتخفف بحوالي 20% في كل مرة كان يتم فيها مضاعفة الكمية المنتجة وقد قاد هذا الاكتشاف فيما بعد مجموعة بوسطن الاستشارية الى تشكيل ما أصبح يعرف لاحقا باسم أثر التجربة.

<sup>1</sup> نجم لحميدي وآخرون،نظم المعلومات الإدارية،عمان ،دار وائل،2004،ص 37،38.

<sup>2</sup> عماد الصباغ،المرجع السابق ،ص 22.

<sup>3</sup> HAMADOUCHE, A: "Méthodes et outils d'analyse stratégique", Ed. Chiheb, Alger, 1997, p. 70.

وتتص نظرية أثر التجربة على انه "كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحدوية بنحو 10% إلى 25%" بمعنى أنه وبسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج تتجح المنظمات بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج، مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة إنتاج كل وحدة إضافية منتجة منه بنحو 10% إلى 25%، وقدمت النظرية منحى ثنائي الأبعاد في محور الترتيب التكلفة الوحدوية، بينما نجد في محور الفواصل الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما، وحسب هذه النظرية دائماً فان المنظمة التي تقوم بإنتاج أكبر كمية متراكمة من منتج ما ستصبح تكلفة الوحدوية أقل من التكلفة الوحدوية للمنتج المنافس<sup>1</sup>.

• **دورة حياة المنتج:** يملك كل منتج دورة حياة تمر من خلالها بعدة مراحل، إذ تبدأ بمرحلة التقديم

إلى السوق، ثم نمو المبيعات، وتصل بعد ذلك إلى مرحلة التدهور، وأخيراً، مرحلة بعد الوفاة<sup>2</sup>.

هناك مرحلة تسبق هذه المراحل المتمثلة في مرحلة التصميم أو تطوير المنتج ويتم خلالها الاهتمام بالبحث والتطوير، المنتج يمر بالمراحل التالية:

-مرحلة تقديم السلعة أو الخدمة: والتي يتم من خلالها تعريف المجتمع المستهدف بها وباستخداماتها.

-مرحلة النمو: والتي تتميز بالتركيز على زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية والتسويقية، وكسب ولاء العملاء للعلامة التجارية، وبداية دخول المنافسين للسوق.

-مرحلة النضج: والتي يتم فيها زيادة الاهتمام بضمان ولاء العميل من خلال عمليات الترويج والتوزيع

والخدمة وهو ما يطلق عليه باستراتيجيات الاستقرار.

-مرحلة التدهور: والتي تتطلب تطبيق استراتيجيات الانكماش من قبل المؤسسة.

-مرحلة ما بعد الوفاة: تقوم المؤسسة من خلالها بالتخطيط الدقيق لوفاء السلعة وإنهاء وجودها في الأسواق.

• **المصفوفات:** تعتبر المصفوفات من أشهر أدوات التحليل الاستراتيجي وهي كما يلي:

❖ **نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG:** هو أشهر نماذج تحليل حقيبة الأعمال قدم لأول مرة

من قبل Boston الاستشارية نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء درجة نمو السوق ( تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصصة المنتج في السوق ( الموقع التنافسي النسبي) ،درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم من قبل كل نشاط أعمال أو منتج موجود في حقيقة المؤسسة، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق بالقسمة على حصة أكبر منافس موجود في السوق

<sup>1</sup> مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان، 2013، ص 15.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية\_ الإدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 224.

لذلك فإن الموقع التنافسي يمثل أساس جيد للمقارنة في ضوء درجة القوة النسبية لعدد من أنشطة الأعمال أو من المنتجات في حقيبة المنظمة.

مصفوفة النموذج تتكون من أربعة أقسام أو خلايا رئيسية كل خلية تمثل خصائص مختلفة للمنتج والسوق والدوائر الموجودة في الخلايا تمثل وحدات أعمال أو منتجات، هدف نموذج مصفوفة BCG هو تحديد إستراتيجية المنظمة التي تقدم أفضل حقيقة متوازنة للمنتجات أو وحدات الأعمال والمساهمة الجوهرية BCG يتلخص بدوره المباشر في تحليل وإختيار الاستراتيجية الكفوة للمؤسسة وذلك من خلال تعيين الدور الدقيق لكل وحدة أعمال وبالتالي تحقيق التكامل بين وحدات الأعمال المتعددة في إطار إستراتيجية الأعمال الشاملة<sup>1</sup>.

كما أنه أخذت مصفوفة بوسطن الاستشارية شكلا آخر في سنوات الثمانينات لتسمح بأخذ أبعاد أخرى في الحساب هذا بعد النقد الموجه لها وهذين البعدين هما مصادر الميزة التنافسية ما إذا كانت عديدة أو محدودة وهي تمثل البعد العمودي في المصفوفة أما البعد الأفقي فقد أخذ كل من الميزة التنافسية المملوكة للمنظمة ما إذا كانت قوية أو ضعيفة.

❖ **نموذج مصفوفة: Mckinsey ماكينزي**: تم اقتراحه من طرف مكتب الاستشارات ماكينزي والتابع

إلى جنرال الكتريك ويسمى أحيانا GE\* نموذج جنرال الكتريك فقد تطور هذا الأسلوب من قبل

شركة جنرال الكتريك بعد النقد الحاصل لنموذج بسبب محدودية في قياس جاذبية الصناعة

والموقف التنافسي للمنظمة في هذا الأسلوب تم التعبير عن جاذبية الصناعة بمؤشرات عديدة من

بينها معدل نمو السوق، حجم السوق، المتطلبات الرأسمالية، شدة المنافسة.

وكذلك تم التعبير عن الموقف التنافسي بمؤشرات عديدة من بينها الحصة السوقية النسبية، المعارف

التكنولوجية، نوعية المنتج، شبكة الخدمة، تنافسية السعر، التكلفة التشغيلية<sup>2</sup>.

❖ **نموذج مصفوفة ADL\***: وتسمى أيضا مصفوفة تطور السوق/المنتج ولقد تم اقتراحه من قبل

مكتب الدراسات

الأمريكية Arthur D. Little وهي تقوم على متغيرين أساسيين هما:

✓ درجة نضج الصناعة.

✓ الوضع التنافسي: هذا يسمح لنا بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في صناعة مقارنة

بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية ولا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط

يمكن أن يكون ذو أهمية في المستقبل<sup>3</sup>.

❖ **نموذج مصفوفة شال: SHELL DPM**: من بين النماذج والتي تم اقتراحها للمساهمة في عملية

اتخاذ القرارات الاستراتيجية مصفوفة السياسات الموجهة والتي تم وضعها من قبل شركة

SHELL النفطية والتي استخدمت كثيرا من طرف عدة مؤسسات في أوروبا وهي عبارة عن

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، اليازوري، الأردن، 2010، ص134.

<sup>2</sup> العامري صالح مهدي، محسن الغالي منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2008، ص284.

<sup>3</sup> Stratigor .Politique Générale de L'entreprise. 3<sup>ème</sup> Edition .Donod .Paris 2001.p 108

محلة لتطوير النموذج مصفوفة BCG وذلك من اجل استخدامها في مواقف أكثر تنوعا من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية متعددة وتتميز مصفوفة DPM بأنها أكثر شمولاً من مصفوفة BCG حيث تغطي مواقف أكثر شيوعاً وتشمل متغيرات أكثر تعقيداً وبذلك تقترب من الواقع، ولكنها مازالت تعاني من المشاكل المرتبطة بقياس السوق والحصة السوقية، ودرجة المخاطرة واعتمدها على دورة حياة المنتج<sup>1</sup>.

#### ❖ نموذج المقارنة المرجعية Le Benchmarking: وتعرف المقارنة المرجعية بأنها "عملية مقارنة

وقياس نشاطات المنظمة أو عملياتها الداخلية مع المنظمات ذات الادعاء العالي من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المنظمة"، كما يقصد بها قيمة مرجعية متميزة يتم الرجوع إليها في عملية المقارنة مع أفضل أسلوب للعمل يتوافر داخل الوحدة أو في وحدات أخرى، لتعرف على أسباب الفجوات لأجل إدخال التغييرات على أنشطة، وتطبيق الأساليب الجديدة التي تم التوصل إليها، يمكن وصفها بالتقنية المعتمدة لتطوير المنتجات بمقارنة ملامح المنتجات مع منتجات المنافسين وتتطلب جمع المعلومات عن المنتجات والسوق والتحركات الحاصلة في بيئة الأعمال<sup>2</sup>.

يمكن تصنيف أنواع المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسيين هما:

✓ **المقارنة المرجعية الداخلية:** تتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المنظمة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المنظمة. ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المنظمة التي لها عدة فروع أو مصانع، فيتم مقارنة أداء احد الفروع (أو وحدات تنظيمية فيه) مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع أو المصنع.

✓ **المقارنة المرجعية الخارجية** وتتضمن إجراء المقارنة مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر وتشمل:

✓ **المقارنة المرجعية التنافسية:** وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضاً (المقارنة المرجعية في الأداء)

(Performance Benchmarking) حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير، وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء.

✓ **المقارنة المرجعية الوظيفية:** وتسمى أيضاً (المقارنة المرجعية للعملية (Process

Benchmarking) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية....) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثيلاتها في المنظمات الأخرى<sup>3</sup>.

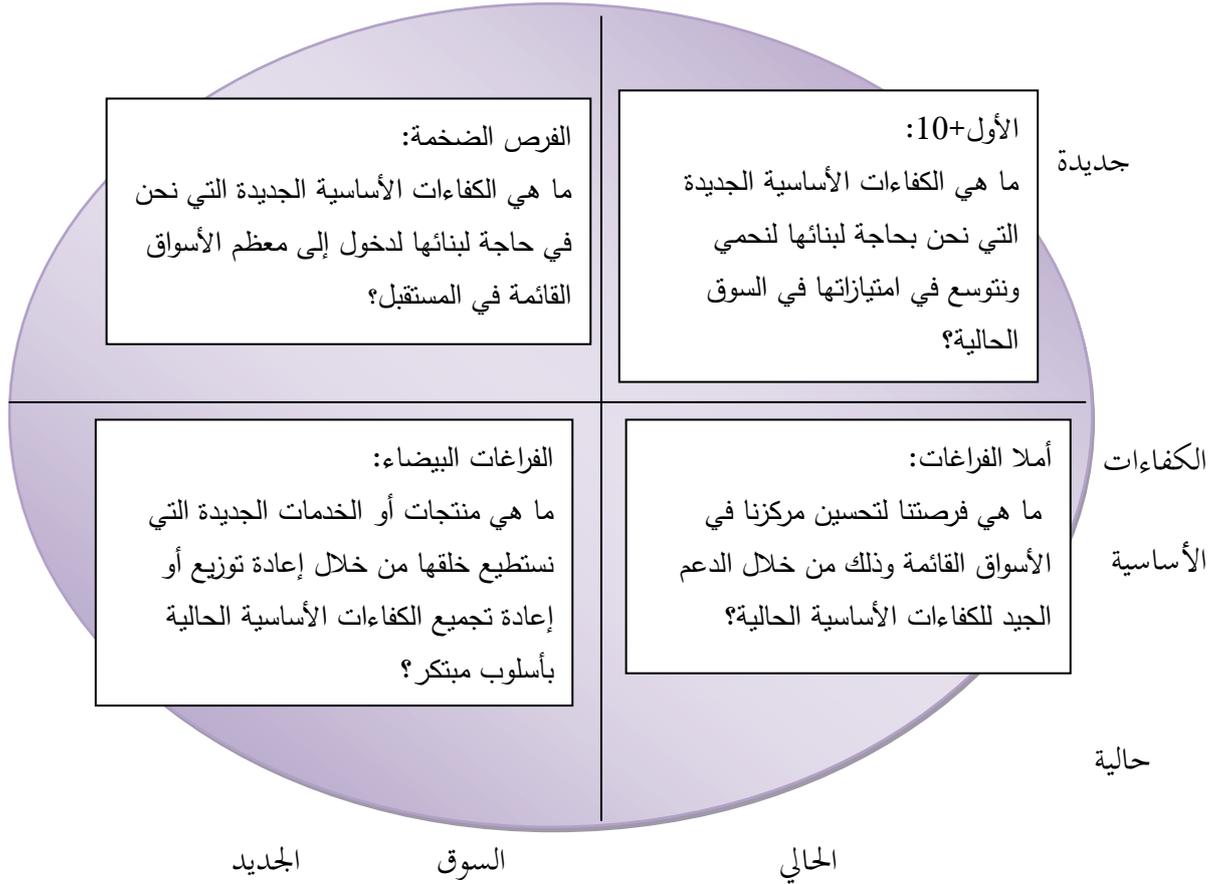
<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي، لإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص 193، 190.

<sup>2</sup> فائزة إبراهيم محمود، تأثر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسن المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد السابع، ص 19.

<sup>3</sup> المقارنة المرجعية، متاح على موقع: [http://jps-dir.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=7544](http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=7544)

❖ **محفظة بناء الكفاءات الأساسية:** يؤكد كل من Hamel and Prahalad / 1990 هما مبتكرا هذا الاتجاه، أن تعيين الكفاءات الحالية الأساسية يشكل الخطوة الأولى بالنسبة إلى منظمة الأعمال المعنية باتخاذ قرار يتعلق بفرص العمل التي يتعين اغتنامها ،وعقب انتهاء منظمة الأعمال من تحديد وتعيين كفاءاتها الأساسية يؤيد Hamel and Prahalad استخدام مصفوفة كتلك الواردة في (الشكل رقم 10 ) بهدف وضع جدول أعمال لبناء ودعم الكفاءات الأساسية.

الشكل رقم 10: محفظة لبناء ودعم الكفاءات الأساسية



المصدر: جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة الرفاعي محمد رفاعي، احمد سيد عبد المتعال، الجزء الأول، ط4، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001، ص 513.

هذه المصفوفة تفرق بين الكفاءات القائمة والكفاءات الجديدة، وبين الأسواق القائمة للمنتج والأسواق الجديدة، ولكل ربع دائرة من المصفوفة عنوان معين وفيما يلي المضامين الاستراتيجية المتعلقة بذلك الشأن في الفقرات التالية:

➡ **أمل الفراغات:** يمثل الربع السفلي الأيمن من الدائرة المحفظة الحالية للكفاءات والمنتجات في منظمة الأعمال، ويشير مصطلح أمل الفراغات إلى الفرصة نحو تحسين المركز التنافسي لمنظمة الأعمال في الأسواق القائمة وذلك من خلال دعم الكفاءات الأساسية المتوفرة.

➤ **الأول+10:** يشار إلى الربع الأعلى الأيمن من الدائرة بالأول+10 ويرتبط هذا العنوان بسؤال هام: ما هي الكفاءات الأساسية الجديدة التي يتعين بناؤها اليوم لضمان بقاء منظمة الأعمال كمورد أول لمنتجاتها الحالية خلال فترة تقدر بعشر سنوات.

➤ **الفراغات البيضاء:** وهي تمثل الربع الأيسر الأسفل في الدائرة، إن السؤال الذي يجب التعامل معه هنا: ما هي السلع أو الخدمات الجديدة التي نستطيع خلقها من خلال إعادة توزيع، أو إعادة تجميع الكفاءات الأساسية الجالية بأسلوب مبتكر مع بعضها أو مع كفاءات مكتسبة حديثاً؟

➤ **الفرص الضخمة:** وتتمثل في الربع الأيسر الأعلى من الدائرة، تلك الفرص التي لا تداخل بينها وبين وضع منظمة الأعمال الحالي في السوق، أو مستوى كفاءاتها الحالية، إلا أن منظمة الأعمال قد تتجه إلى خيار اغتنام تلك الفرص إذا ما بدا لها أنها فرص جذابة ومواتية لنفس فرص العمل الحالية لها.

مما سبق نجد أن إطار العمل الذي تبناه Hamel and Prahalad يساعد على تحديد فرص العمل وعملية تخصيص الموارد، إلا أن أكبر مزاياه يتجسد في تركيزه على كيفية قيام منظمة الأعمال بخلق القيمة من خلال بناء كفاءات جديدة، والمزج بينها وبين الكفاءات الحالية لدخول فرص عمل جديدة. بينما تتعامل أدوات المحفظة التقليدية مع وحدات العمل أو المنتجات ككيانات مستقلة فان إطار عمل يدرك ويتعامل مع الاعتماد المتبادل بين الأنشطة، ويركز على فرص العمل المتاحة لخلق القيمة من خلال بناء ودعم الكفاءات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية

لقد كثر الجدل بين المهتمين بحقل المعلومات حول ما هو إستراتيجي وما هو غير إستراتيجي من المعلومات والتي يتم توفيرها لأداء أنشطة ومهام المؤسسة وان صانع القرار لحل المشكلات مما يحتم علينا اعتماد أسس وقواعد في الفصل بين النوعين من المعلومات نظراً لأهميتها والدور الذي تلعبه على إعتبار أنها مصدراً حيوياً يمكن الإدارة من أداء وظائفها بكفاءة وفاعلية وهذا ما زاد أهمية المعلومات يوماً بعد يوم وخاصة في دورها البارز في تكون الاستراتيجيات وعامل مهم في نجاح أو فشل المؤسسة، ترتبط الإدارة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بالمستقبل فهي تحتاج إلى معلومات كثيرة من البيئة الداخلية وأخرى من البيئة الخارجية تكون متعلقة بالماضي والحاضر ليتم وفقاً لما تم التوصل إليه ومعرفته وضع الأهداف المستقبلية التي تدقق المستوى المرغوب للمؤسسة من التقدم والبقاء وكذلك التفوق والتميز في مجال النشاط من خلال إستراتيجيات وسياسات تسمح لها بتحقيق الرؤية والرسالة الاستراتيجية التي تسعى إليها.

ويقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للمؤسسة من خلال قدرتها على تتبع الأبعاد الجديدة للتغيير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، وحقيقة الأمر

<sup>1</sup> جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة الرفاعي محمد رفاعي، احمد سيد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ، ط4، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 530.

أنه توجد داخل كل مؤسسة مقومات نجاح وأخرى للفشل وما يميز مؤسسة عن أخرى هو مدى إستفادتها من مقومات النجاح<sup>1</sup>، من أهم هذه المقومات والتي ينظر إليها على أنها معلومات مهمة تستخدم لوضع الاستراتيجيات والسياسات وتطبيقها وتقييمها نجد المعلومات الاستراتيجية.

نقصد بها هنا المعلومات الاستراتيجية وتشير بشكل محدد إلى المدخلات بعد أن أجريت عليها عمليات المعالجة، الخزن، الاسترجاع بحيث أصبحت لها دلالة معينة<sup>2</sup>، إنطلاقاً من هذا فان لمخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية مجموعة خصائص تميزها عن مخرجات أي نظام آخر فهي تسمح لنا بتحديد مختلف البدائل الاستراتيجية للمؤسسات سوف نتناوله بالتفصيل فيما يلي.

### 1. تعريف المعلومات الاستراتيجية

ويعتبر دانيال من الأوائل الذي أثار حاجة المؤسسات إلى المعلومات الاستراتيجية عام 1961 إذ بين أن المؤسسات تحتاج إلى معلومات بيئية ( Environmental Information ) تتعلق بالنواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الموجودة في البيئة التي تعمل بها المؤسسة ومعلومات تنافسية تهتم بخصائص المنظمات المنافسة وإستراتيجياتها المتعلقة بالسوق والتصرفات التي تقوم بها كما تحتاج إلى المعلومات داخلية ( Internal Information ) ترتبط بأعمال المنظمة التشغيلية والإدارية<sup>3</sup>، ومن الناحية العملية فان أهمية المعلومات تبرز على اعتبارها تشكل عنصر غير ملموس من عناصر الإنتاج والتي تلعب دوراً رئيسياً في تقدم المنظمات وفي تحسين الموقف التنافسي لها وفعاليتها في اتجاه القرارات كما ونوعاً فإذا كان رأي المال والعمل هما الموردان الاقتصاديان للأعمال تقليدياً فان المعلومات يمكن اعتبارها المورد الثالث في ذلك، إذ يمكن الإدارة من الحصول على البيانات عن طريق إستقصائها ومواجهة المشكلات وبذلك تحقيق أهدافها التي تسعى إليها<sup>4</sup>، المعلومات الاستراتيجية هي عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية والتي تعددت التعاريف بين المتخصصين في تعريف المعلومة الاستراتيجية هي: عرفها فرج بأنها تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً وتتعلق بدرجة أساس بصياغة مرامي وأهداف المنظمة والخطط طويلة الأجل للوصول إلى هذه الأهداف<sup>5</sup>.

عرفها الحسنية بأنها "المعلومات التي تساعد في زيادة فهم وإدراك الإدارة لمتغيرات التنافس والعوامل المؤثرة فيها بدقة وبشكل أسرع من المنافسين"<sup>6</sup>. يتضح أنها معلومات إدارية ليست عادية فهي معلومات تغطي البيئة التنافسية للمؤسسة وكل العوامل التي تؤثر فيها أو بمعنى آخر أنها تمكن المؤسسة من الوصول المسبق إلى البيئة التنافسية والحصول عن كل المعلومات بشأنها قبل المنافسين.

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ص 9.

<sup>2</sup> عماد الصباغ، المرجع السابق، ص 14.

<sup>3</sup> نادية أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، ص 21.

<sup>4</sup> غراب كامل وحجازي فادي: نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، ط 1، ص 99.

<sup>5</sup> فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ص 239.

<sup>6</sup> سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية نما، ط 3، الوراق، الأردن، 2006، ص 359.

وعرفها **Thompson** بأنها "بيانات تمت معالجتها بحيث حولت إلى صيغة مفيدة وقيمة حقيقة لمستلمها تساعده على إدراك القرارات الحالية والمستقبلية"<sup>1</sup>.

أما **Digman** بأنها "تلك المعلومات الضرورية لصنع قرارات إستراتيجية على مستوى الشركة أو مشروع المنظمة"<sup>2</sup>، نجد أن المعلومات الاستراتيجية بالنسبة لهما هي عبارة عن بيانات بعد القيام بعمليات المعالجة عليها من طرف نظام المعلومات الاستراتيجية يتم إتاحتها لاتخاذ القرارات وخاصة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالأفق المستقبلي للمؤسسة والتي يحدد نجاحها حيث أن تكلفة الخطأ في مثل هذه القرارات أصبح يمثل الحد الفاصل لبقاء المؤسسة.

فقد عرف **الرعي** المعلومات الاستراتيجية بأنها تكون ذات توجه مستقبلي ومشملة على قدر معين من الغموض وهي ترتبط بتخطيط السياسات للأجل الطويل والذي يكون من مهام الإدارة العليا، لقد أوضح أن يتم إنتاجها لأجل للإدارة العليا لأداء مهامها من خلال الخطط بعيدة الامد والتي هي من واجبات ووظائفها، في هذا المستوى الإداري والتي تتعلق كثيرا بحالات عدم التأكد والمخاطرة.

إعتبر **رويبح** المعلومات الاستراتيجية بأنها المعلومات تلقي الضوء على ما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية أثناء قيامها بنشاط صناعي وخدماتي من أجل المساعدة في إتخاذ القرار الاستراتيجي. وتتفق هذه النظرة مع تعريف **Digman و Thompson** حيث أنها تلقي الضوء على كل ما يحدث في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية من أجل المساعدة في إتخاذ القرارات.

ورغم إختلاف وجهات النظر في تعريف المعلومات الاستراتيجية إلا أن الاتفاق التام بينها في أنها تغطي جوانب البيئة الداخلية والخارجية وتتاح لمتخذي القرارات وهي موجهة بشكل خاص إلى مستوى الإدارة العليا في إتخاذ القرارات المتعلقة بنجاح المؤسسة ورسم السياسات والاستراتيجيات لدعم تقدمها وتقويتها في مجال النشاط ومن كل هذا فإننا نضع مجموعة من التعريفات والتي تطرق لها الطائي وفق عدة معايير والتي تتفق مع وجهة نظر الباحثة للمعلومات الاستراتيجية.

من حيث:	التعريف
خصائصها	المعلومات ذات التوجه المستقبلي (أي تلك المعلومات التي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المنظمة) والتي تنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد والمخاطرة، والتي ترتبط بالخطط بعيدة الأمد والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمنظمة.
مجال الاستخدام	المعلومات التي تستخدمها إدارة المنظمة إما في استباق المشكلة قبل حدوثها (توقع الفرصة قبل ظهورها)، أو في المشكلات (استغلال الفرص من قبل صانعي القرارات).

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، دور خصائص المعلومات الاستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي بحث استطلاعية للآراء المدراء في منظمات صناعية مختارة في إنتاج المياه المعدنية العراق، المؤتمر 17 لجمعية المكتبات المتخصصة في فرع الخليج العربي 2011 "الدور المتغير لاختصاصي المعلومات في اقتصاد المعرفة:التحديات والفرص"، مارس 2011، ص 6.

<sup>2</sup> Digman, lester. Strategic Management concepts Decisions Cases. 2 Ed. Richard. Irwin INC. Boston. p 272.

أشكالها	المعلومات التي تأخذ أشكالاً وصفية وإخبارية وتأملية استشرافية.
أهدافها	المعلومات التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة والمتمثلة بالبقاء والنمو والربحية الاستراتيجية.
المستويات الإدارية	المعلومات التي تسهل مهمة التخطيط الاستراتيجي والتحكم الاستراتيجي الى جانب أداء الأنشطة المالية والمحاسبية الاستراتيجية في المنظمة لغرض تحقيق ميزات إستراتيجية عالميا ودوليا وإقليميا ومحليا

أما فيما يخص استعمالات المعلومات الاستراتيجية فقد حددها **Radford** باستعمالين هما:

1. إستباق المشكلة قبل حدوثها: وهذا الجانب يتعلق بالمسح البيئي الذي من خلاله يتم تفادي فقدان الفرص البيئية أو التعرض للتهديدات البيئية.
2. تمييز كل من:

- ❖ بدائل الأفعال المستقبلية المتوفرة للمشاركة في موقف اتخاذ القرار.
- ❖ أي من البدائل استنادا إلى النتائج المتوقعة نتيجة اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

أما أيوب فقد حددت لنا الاستخدامات التالية:

- ❖ تستخدم لتحديد المشكلات التي تواجه المنظمة عن طريق مسح البيئة باستمرار للتعرف على التغيرات التي تحدث فيها بهدف تجنب التهديدات أو تجنب إضاعة الفرصة المتاحة أمامها.
- ❖ تستخدم لتحديد الاستراتيجيات الممكنة إتباعها مستقبلا وتحديد النتائج المرغوب تحقيقها عند تطبيق واحدة أو أكثر من تلك الاستراتيجيات<sup>2</sup>.

## 2. أهمية المعلومات الإستراتيجية

يعيش العالم في ظواهر متغيرة وغير ثابتة وسريعة في ظل المنافسة والعولمة وأصبحت إدارة المؤسسة مطالبة بالعمل المبدع ولم بعد التميز في الرغبة بتحقيق الإتقان والإبداع ولكن أيضا بتحقيق أفضل النتائج من خلال مشاركة جميع العاملين، وإن التميز في العمل يعتمد بدرجة كبيرة على الجودة الشاملة على العاملين وتحتاج إلى منهج شامل للتغيير تعتمد على توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وطاقة وتحفيزهم لإخراج إبداعاتهم الكامنة وبالتالي تسعى إلى تحقيق تميز للمؤسسة<sup>3</sup>، تزداد أهمية المعلومات الإستراتيجية في نظام المعلومات وضرورة الاهتمام بها، نظرا للدور الذي تلعبه في حياة المؤسسة، وأي نقص أو ضعف في هذه المعلومات يؤدي إلى نتائج سلبية قد تصل إلى تهديد وجود المؤسسة بكاملها والعكس في حالة توفير هذا النوع بالكمية والجودة المطلوبة وبالوقت (مع ضرورة استعمالها الملائم) فإنها تنمي المؤسسة وترفع من إيراداتها ونتائجها التي تعمل على استمرار وإحتلال وضعية جيدة في السوق ومكانة

<sup>1</sup> عمر عوض الغوييري، تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، 2004، ص ص 16، 17.

<sup>2</sup> ناديا حبيب أيوب، المرجع السابق، ص 18.

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، ط 2009، ص 443.

أحسن منافسة إذا أهم استعمال يكون في الخطة الإستراتيجية وما يرتبط بها من قرارات باعتبار أن الخطة نظام لتخفيض عدم التأكد، وصحتها تتعلق بدرجة صحة المدخلات فيه<sup>1</sup>.

المعلومات الواردة من البيئة والتي تدخل في عملية صياغة وإعادة صياغة الاستراتيجية تغذي الحاجة لإعداد الاستراتيجية بشكل متواصل وكذلك لاستمراريتها حيث أن المعلومات المرتدة من البيئة عبر عملية التغذية العكسية تعمل على تشكيل الإستراتيجية النافذة حاليا بقصد المحافظة على وضع المنظمة في حالة ديناميكية ومتوازنة مع القوى والكتل الخارجية التي تسعى باستمرار على أن تؤثر في نتائج العمل الاستراتيجية.

حيث يطلق على المعلومات الإستراتيجية معلومات الجذر الاستراتيجية strategy based information هذه المعلومات التي استخدمتها أو تستخدمها أو ستستخدم في أعمال الإدارة الاستراتيجية سوف تعتمد أيضا في أعمال إعادة صياغة الاستراتيجية في الوقت الذي يكون فيه التغيير ضروريا للحفاظ على حالة التوازن مع البيئة، أن الإيمان بان مجمل نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية ما هو إلا نظاما مفتوحا فان ذلك يعني اعتماد صياغة/تنفيذ/أو تقييم إستراتيجية، على التبادل المستمر للمعلومات وبشكل منظم مع البيئة.

لان المؤسسة جزء من النظام البيئي أكبر فان عملية إدارة الاستراتيجية تتطلب حالة ثابتة في التنظيم الذي يمكن تحقيقه عن طريق التفاعل الديناميكي مع البيئة إن ظهور الحاجة للإستراتيجية يتحدد من خلال المعلومات التي تتوفر من مصادر الخارجية أولا ومن مصادر داخل المؤسسة ثانيا، وذلك أن تدفق وتوارد المعلومات يتيح للإدارة تقييم وتخمين قدرات المنظمة فيما يتعلق بالفرص والمخاطر المعروفة في البيئة الخارجية.

إن المعلومات الاستراتيجية التي تتفاعل مع القيم والخبرات الإدارية والسياسات التنظيمية وهي التي تحدد الحاجة للإستراتيجية حيث أن المؤسسة تعمل من خلالها وفي ضوء ما تقدمه المصادر الخارجية من معلومات والتي تخص معالم وعوامل الكتل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية فمثلا تعتبر المعلومات الخاصة عن المنافسين وسياساتهم واستراتيجياتهم من المعلومات الهامة التي لا تتوفر إلا عن طريق البيئة، الخارجية إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية المعلومات الداخلية المتعلقة بمقتضيات ضعف وقوة المؤسسة في مواجهة فرص وتهديدات البيئة الخارجية عن غيرها من معلومات إن توافقية المعلومات البيئية العامة مع المعلومات الداخلية يشكلان مجموع المعلومات الاستراتيجية على الرغم من غزارة ووفرة المعلومات البيئية العامة لدى الكثير من المؤسسات إلا أن ما يهم ويتعلق بأعمال الاستراتيجية هو جزء يسير منها والمؤسسة تجري تعديلاتها وتحريراتها على إستراتيجياتها في ضوء التغيير والتطوير البيئي الجاري في البيئة الخارجية التي تزحف وباستمرار باتجاهات متنوعة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 139.

إن إدارة المؤسسة تحتاج إلى نظام خاص لفحص البيئة الخارجية لتتمكن من تطوير جسور حيوية بين المعلومات الاستراتيجية والتغذية العكسية وبما يمكنها من اتخاذ الخطوات المناسبة لمستقبل الأعمال كما أشار الكتاب mailicka vaunes إلى أنه على إدارة المنظمة مراعاة ما يلي:

- ✓ أن المؤسسة تتعرض إلى المعلومات الاستراتيجية متنوعة وبماديات المختلفة.
- ✓ أن المؤسسة مستعدة لاستلام وغرلة وحفظ المعلومات الخارجية وهي قادرة على اختيار ما يناسبها وإهمال الباقي مرحليا.
- ✓ أن المؤسسة تقيم المعلومات الاستراتيجية إلى مجاميع وفئات للاستفادة منها وإستخدامها بشكل مؤثر في الوقت المناسب سواء كان ذلك لاستثمار الفرص أو في التعامل مع التهديدات<sup>1</sup>.

المعلومات الإستراتيجية تبقى أساسية وجوهرية بالنسبة للإدارة تساعد في تقرير حاجتها كإستراتيجية جديدة أو لتغيير شكل الاستراتيجية القائم لتعكس التفكك ووجود التغيرات البيئية<sup>2</sup>.

### 3. خصائص المعلومات الاستراتيجية

لقد تطرقنا في الجزء السابق للمعلومات الاستراتيجية وتم تعريفها والتطرق لمختلف إستخدامات هذه المعلومة وإنسجاما مع الهدف الأساسي لنظام المعلومات الإستراتيجية والمتمثل في توفير هذه المعلومة بالخصائص معينة فانه ارتأيت أن أتطرق في هذا الجزء إلى خصائص المعلومات الإستراتيجية والتي بدورها تختلف إختلافا جذريا عن أي معلومة في المستويات الإدارية الأخرى إلا أن تحديد مثل هذه الخصائص ليس بالأمر السهل بل يعد من أعقد المشاكل التي واجهت المهتمين بهذا المجال وعليه فانه سوف يتم إدراج مجموعة من الخصائص والتي كانت نقطة التقاء لدى مجموعة من الباحثين وهي:

➤ خاصية النوع: تعد خاصية النوع من أهم خصائص المعلومات الى درجة إن بعض الباحثين يبالغون في التأكيد على هذه الأهمية وعدها شاملة، فالمعلومات ذات النوع الرديء لها نتائج عكسية على الأداء المنظمة وعليه تعد السيطرة على نوع المعلومات وضمانته مسالة حاسمة وعليه فان خاصية النوع لها خصائص ثانوية تشملها ومنها:

\* صلة المعلومات بالقرار ، \*درجة الوضوح، \*جديدة، \*السرية، \*إمكانية المقارنة، \*شكل المعلومات<sup>3</sup>.

➤ خاصية الكمية: إن من المهم توفير المعلومات بالقدر الكافي لمتخذ القرار لإصدار الحكم الصائب وهكذا يجب التنبيه إلى سلبيات وجود فائض كبير من المعلومات تضييع وقت وجهد صانع القرار مثلما

➤ إن نقص المعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة لذا على المنظمة مراقبة العلاقة بين الوحدات المسؤولية عن جمع المعلومات وبين مراكز اتخاذ القرارات ولذلك للتأكد من توافر القدر المناسب من المعلومات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جواد شوقي ناجي، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار حامد، عمان، الأردن، 2010، ص 196، 197

<sup>2</sup> جواد شوقي ناجي، المرجع السابق، ص 204، 205.

<sup>3</sup> محمد عبد حسين أل فرج الطائي، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 200.

<sup>4</sup> حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان الأردن، 2010، ص 212.

➤ خاصية الموثوقية: هذه الخاصية تسمح للمستفيد بالاعتماد عليها بثقة كما هي ممثلة لما استهدفت تمثيله والتعبير عنه أو المعولية أي كم يمكن أن نعول على المعلومات عند اتخاذ القرار وهي خاصية تجعل المعلومات تمثل بأمان ما تقصد إلى تثمينه من خلال توافر فرصة التحقق منها من أهم الخصائص الثانوية نجد: صحيحة ودقيقة، موضوعية، حيادية، تناسق، التحقق من المعلومات... الخ.

➤ خاصية موقوتية: وهي الأساس للمعلومات ويمكن تعزيز فاعلية نظام المعلومات ويضاف إلى توفير المعلومات بالتوقيت المناسب يؤدي إلى تقليص معدلات الأخطاء في إعداد التنبؤات بالشكل الذي يساعد في تقليص كلفة الفرصة البديلة بمعدلات ثابتة<sup>1</sup>.

والجدير بالذكر هنا أن استخدام المعلومات الاستراتيجية يختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا ما عبر عليه الزعبي بقوله أن كثافة الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية ترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وهذا يعكس من خلال ما تسمح به الإدارة العليا من رؤية ووجهة نظر كما ترتبط أيضا بنقاط القوة والضعف في المنظمة وبمعايير النجاح على مستوى المشاريع وبالمعلومات عن المنافسين وبالفرص والتهديدات البيئية ولغرض تحديد المعلومات الخاصة بالمنافسين فيمكن الحصول عليها من خلال إجراءاتهم ومن إشارات السوق<sup>2</sup>. من كل تلك الخصائص السابقة إذا توفرت في المعلومات الاستراتيجية وتميزت بها فان لهذه المعلومات فوائد عدة سوف نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

1. تغذية القرارات الاستراتيجية بالمعلومات الدقيقة.

2. محاكاة وتقليد الشركات المنافسة الريادية.

3. المساعدة على معرفة احتياجات الزبائن ومشاريع المنافسين.

4. تحديد الأسواق الجديدة أو محتملة الدخول فيها.

5. مواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ولقد تم التطرق إلى بعض الفوائد التي ترجى من المعلومات الاستراتيجية على سبيل المثال لا الحصر وتظهر لنا من خلال ما تقدم أهمية المعلومة الاستراتيجية وتزداد ذلك عندما يتعلق الأمر بالإستراتيجية حيث أنها تسمح لنا بالوقوف عند المؤسسة وفق ما تم معالجته في النظام.

#### 4. البدائل الاستراتيجية المتاحة

تحديد رؤية المؤسسات و رسالتها وتحديد لأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ودراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية، بما يسمح من توضيح الفرص والتهديدات يصبح من الضروري طرح مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يمكنها من إختيار أحد هذه البدائل التي تسمح لها وفقا إلى نقاط قوتها بالتميز واستمرار والنمو في السوق ويمكن تقسيم البدائل لإستراتيجية إلى: بدائل إستراتيجية على مستوى المؤسسة، بدائل إستراتيجية على مستوى وحدات لأعمال الإستراتيجية، بدائل إستراتيجية على مستوى إستراتيجيات الوظائف.

<sup>1</sup> الطائي محمد عبد حسين والخفاجي نعمة عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 45.

<sup>2</sup> علي حسين الزعبي، المرجع السابق، ص 20.

<sup>3</sup> رويح كمال: دراسة مدى الوعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، كلية العلوم الإدارية، ص 4.

**1.4 الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة:** تشير البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة إلى الإستراتيجيات الكلية التي تحدد توجهات المنظمة، والتي بواسطتها يتم تحديد كيفية إنجاز الخطط الإستراتيجية للمنظمة ككل، البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تستخدم على مستوى المنظمة والتي ينبغي على الإدارة العليا أن تختار من بينها، تعد من الإستراتيجيات التي لها علاقة قوية بترجمة رسالة وأهداف أعمال المنظمة إلى تصرفات فعلية تنقسم إلى ثلاثة إستراتيجيات رئيسية هي<sup>1</sup>: **إستراتيجيات الاستقرار، إستراتيجيات النمو، إستراتيجيات الانكماش.**

❖ **إستراتيجية الاستقرار:** على عكس ما قد يتصوره البعض فإن الإستراتيجية الاستقرار قد تتطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت، وقد تشمل هذه التغييرات تغيير محدود في الخدمة / السلعة أو الأسواق كما يستهدف هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الموارد نحو اتجاه معين، كما أن إستراتيجيات الاستقرار قد تقود المنظمة إلى تبني الإستراتيجية أو الاتجاه الدفاعي في بعض الأحيان وباختصار إستراتيجية الاستقرار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالخدمات المقدمة / السلع أو الأنشطة أو الأسواق ويمكن للمنظمة تبني إستراتيجية الاستقرار في الظروف التالية مثلا:

- استمرار المنظمة في خدمة نفس السوق / المستهلك بنفس السلعة أو الخدمة.
- تركيز القرارات الإستراتيجية للمنظمة على إجراء التحسينات الإضافية في تطوير أساليب إنجاز الوظائف (الأنشطة الوظيفية كالتسويق والإنتاج...).
- وصول السلعة التي تقدمها المنظمة إلى مرحلة النضوج.
- إنتاج السلعة أو تقديم خدمة غير قابلة للتطوير أو المنافسة من قبل السلع البديل لمدة طويلة أو على الأقل في الأجل القصير<sup>2</sup>.

تتخذ إستراتيجية الاستقرار أنواع وهي:

- إستراتيجية عدم التغيير: تعني استمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.
- إستراتيجية الريج: تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية وتؤدي إلى نجاح في الأجل القريب مصحوبة بركود في الأجل البعيد.
- إستراتيجية التوقف أو التريث: تتطوي على خفض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها.
- إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر: وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.
- إستراتيجية الحصاد: يدخل في إطارها تقليل الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية \_ مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص 281.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2005، ص 29.

➤ إستراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم المنظمة الأعمال باختيار أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها، في حين أن باقي الأنشطة تكون في وضع الاستقرار<sup>1</sup>.

❖ **إستراتيجية النمو /التوسع:** استراتيجيات النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات أو الحصة السوقية ويكون ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي، وهذا عن طريق النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية، ومن خلال تقديم الخدمة نفسها أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة أو اقتحام الأسواق الجديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة لنفس زبائنها الأصليين وأسواقها الحالية<sup>2</sup>.

تتناسب إستراتيجية النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب، حيث تصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرار، وتحقيق هذه الاستراتيجيات العديد من المزايا والتي من بينها زيادة الأرباح والحصة السوقية وإستغلال اقتصاديات الحجم... الخ<sup>3</sup>.

❖ **إستراتيجية الانكماش:** تتبع منظمة الأعمال إستراتيجيات التقلص أو الانكماش عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها، كأن تدهور مبيعاتها وتحول الربحية إلى خسائر. وفي سبيل ذلك يمكن للمنظمة أن تتبع واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات التالية :

✚ **إستراتيجية الالتفاف:** تركز هذه الإستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة، وقد تكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها المنظمة كثيرة ومنتشرة ولكنها غير حادة .

✚ **إستراتيجية الشركة الأسيرة:** تشير هذه الإستراتيجية إلى قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها لعميل واحد يكون هو المسئول عن تسويقها، وذلك من خلال عقد طويل الأجل مع هذا العميل، وبهذا تكون الشركة أسيرة لهذا العميل، وفي ظل هذه الإستراتيجية تكون الشركة قادرة على تخفيض نطاق بعض أنشطتها الوظيفية مثل التسويق، وبالتالي خفض التكاليف بشكل ملحوظ وذو دلالة.

✚ **إستراتيجية البيع للغير:** عندما لا تستطيع الشركة ذات الوضع التنافسي الضعيف فيفي الصناعة أن تنفذ نفسها من خلال إستراتيجية الالتفاف أو من خلال البحث عن عميل لتصبح أسيرة له فإنه لا يكون أمامها اختيار آخر سوى أن يتم بيعها وبالتالي ترك الصناعة، والعمل على الحصول على سعر جيد لحملة الأسهم أو المستثمرين وذلك عن طريق بيع جميع أصولها إلى شركات أخرى.

✚ **إستراتيجية التصفية:** عندما تجد المنظمة نفسها في أسوأ المواقف الممكنة مع وضع تنافسي سيئ وفي صناعة ذات عملاء قليلون، ونظرا لأنه لا يوجد أحد يمكن أن يشتري منظمة ضعيفة في صناعة غير جذابة، فإن الإدارة يجب أن تتبع أحد هاتين الإستراتيجيتين: الإفلاس أو التصفية .

<sup>1</sup> محمد العربي، عامر بن سالم، صياغة الاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 10.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 214.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة مصر، 2003، ص 118.

والإفلاس يتضمن التوقف عن إدارة المنظمة؛ أما التصفية فهي إستراتيجية تحتوي على الإنهاء الفعلي للمنظمة، ونظراً لأن الصناعة غير جذابة والمنظمة ضعيفة جداً لدرجة أنها لا تباع بسعر مقبول فإن الإدارة مطالبة بتحويل أكبر قدر من الأصول إلى نقدية من أجل توزيعه على المساهمين أو أصحاب المال وذلك بعد سداد جميع الالتزامات التي على المنظمة<sup>1</sup>.

#### 2.4 الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال.

تحديد الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، ذو أهمية كبيرة للمؤسسة أو خط إنتاج " **Division** الاقتصادية، فمفهوم وحدة الأعمال يشير إلى قطاع أعمال يطلق عليه ويشترط في ذلك أن تقوم هذه، (**Profit Center**) أو مركز ربحية، " **Product Line**" معين الوحدة بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها، وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط<sup>2</sup>، ويمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين من الإستراتيجيات وهي<sup>3</sup>: الإستراتيجيات التنافسية، الإستراتيجيات التعاونية، وعادة ما تركز هاته الخيارات الإستراتيجية على عدد من المجالات أهمها<sup>4</sup>:

- ✓ خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل في إطار الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية ككل.
- ✓ محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات.
- ✓ تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل نتج تقدمه هذه الوحدات، وتكوين الإستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كل قطاع من هذه القطاعات السوقية.
- ✓ التأكد من مدى تماشي الإستراتيجية الخاصة لكل قطاع مع احتياجات السوق ومع الموقف الحالي الذي يوجد عليه كل قطاع سوقي مستهدف.

❖ **الإستراتيجيات التنافسية:** لقد حدد Porter ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، فيجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبنى إحدى هذه الإستراتيجيات لتتجح وإن لم تفعل ذلك فستجد نفسها وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط<sup>5</sup>، ولقد ذكر كوتلر وكيلر إستراتيجيات بورتر العامة وهي ثلاث إستراتيجيات توفر نقطة بداية جيدة لأي تفكير إستراتيجي، وهذه الإستراتيجيات هي<sup>6</sup>:

➤ **إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:** تقوم المنظمة بالعمل الجاد لتحقيق أقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع مما يمكنها من وضع أسعار أقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية كبيرة، ولتحقيق ذلك فإن على الشركة أن تتميز في الهندسة، الشراء، الإنتاج والتوزيع المادي، كما

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 290.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 35.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص 417.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص 82.

<sup>5</sup> توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية. ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، السعودية: الإدارة العامة، 1990، ص 297.

<sup>6</sup> Kotler, P. and Keller, K. L. Marketing Management, New Person Prentice Hal :Jersey, 2006, p56.

أنها بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى، تقوم المنظمة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه فحسب Porter المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل<sup>1</sup> ولكن المشكلة في هذه الإستراتيجية أن المنافسين سوف ينافسون بتكاليف أقل وبالتالي التأثير سلباً على الشركة التي تعتمد على التكلفة في مستقبلها.

تتميز إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف ب<sup>2</sup> :

- ✓ ضمان حصة كبيرة للمؤسسة عن طريق الحجم الكبير للمبيعات والسعر التنافسي.
- ✓ السعر التنافسي يشكل حاجز دخول أمام المنافسين المحتملين.
- ✓ السيطرة عن طريق التكلفة لا تعني تقديم منتجات عديمة الجودة.
- **استراتيجية التمييز:** تركز المنظمة في هذه الإستراتيجية على تحقيق أداء متميز في جزء مهم وكبير في السوق، حيث تقوم بالاهتمام بنقاط القوة التي تساهم في خلق هذا التميز، ولهذا تقوم بالبحث عن التميز في جودة المنتج، وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الإستراتيجية هي<sup>3</sup> :
- ✓ يجب أن يضيف التميز قيمة للمنتج بحيث يلاحظه المستهلك ويبرر هذا التميز السعر المرتفع الذي سيدفعه المستهلك.
- ✓ اقتطاع جزء من الأرباح المحققة وإعادة استثمارها في مجال البحوث والتطوير.
- ✓ تقديم الجديد والبقاء في مقدمة الشركات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب تقليد منتجات.
- ✓ يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية في المنتج،
- ✓ الاستماع الجيد لحاجات السوق.
- **إستراتيجية التركيز:** تقوم المنظمة بالتركيز على واحد أو أكثر من أجزاء السوق .حيث تقوم الشركة بتحديد الأجزاء السوقية المستهدفة ومن ثم اختيار إما إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز في الجزء السوقي المستهدف، وهناك بديلان لتطبيق هذا الاستراتيجية هما:
- **التركيز مع خفض التكلفة:** هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، وفي هذه الاستراتيجية تركز المنظمة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على تكلفة المنخفضة.
- **التركيز مع التمايز:** هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم، وحالة استخدام هذه الاستراتيجية تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز وخلق الولاء للعلامة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Stratégor (politique générale de l'entreprise).Dunod. Paris, 1997.p 61

<sup>2</sup> A.ch Martinet. **Stratégie**. Vuibert. Paris 1983. pp. 166-167

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية \_الأصول والأسس العلمية،الدار الجامعية .الإسكندرية. 1999 ص 176.

<sup>4</sup> مؤيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل لنشر، الأردن، 2005، ص 148.

❖ **الإستراتيجيات التعاونية:** يمكن أن تستخدم الإستراتيجيات التعاونية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة من خلال العمل مع شركات أخرى. وتشتمل الإستراتيجيات التعاونية على نوعين أساسيين هما إستراتيجية التواطؤ أو التآمر، وإستراتيجية التحالف، وفيما يلي عرض لمضمون كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التعاونية<sup>1</sup>:

➤ **إستراتيجية التواطؤ أو التآمر:** تتلخص هذه الإستراتيجية في التعاون الفعال لبعض الشركات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات الإنتاج ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقاً لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب.

وقد تكون هذه الإستراتيجية صريحة، أي من خلال تعاون بعض الشركات باستخدام إتصالات مباشرة ومفاوضات علنية. كما قد تكون ضمنية حيث تتم في صمت، ومن خلالها تتعاون بعض الشركات بطريقة غير مباشرة باستخدام نظم غير رسمية. ويعتبر التواطؤ الضمني غير قانوني إذا ما تم اكتشافه وتحديد معالمه.

➤ **التحالفات الإستراتيجية:** يقصد بالتحالفات الإستراتيجية تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر من الشركات أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات منافع تبادلية. وهناك نوعين من هذه التحالفات وفقاً للبعد الزمني. حيث يمتد النوع الأول لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة، بينما يمتد النوع الثاني لأجل طويل، وقد ينتهي بالاندماج، وقد تلجأ الشركات أو وحدات الأعمال إلى التحالف الإستراتيجي للحصول على تكنولوجيا أو تسهيلات صناعية/إنتاجية، أو للحصول على مداخل أو منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر المالية أو السياسية.

### 3.4. إستراتيجيات على مستوى الوظيفي

توضع على المستوى الوظيفي العديد من التوجهات لغرض إستغلال الموارد في مجالات الأنشطة المختلفة وتحقيق نتائج محددة مطلوبة تساهم في تدعيم إستراتيجية الأعمال والموقف التنافسي وبالتالي نجاح المؤسسة والخيارات الاستراتيجية لا يمكن تحديدها بنمط واحد بل ترتبط بالأنشطة الأساسية للإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية والبحث والتطوير ويفترض أن تأتي منسجمة مع طبيعة الخيار الاستراتيجي على مستوى الأعمال وتخدم التوجه العام للمؤسسة ورسالتها، أنها تمثل الجانب التنفيذي المباشر من الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة<sup>2</sup>.

تكمن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية في تبين نقاط القوة والضعف التي يتم بها تقييم كل عامل من العوامل الداخلية مما يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وإختيار البدائل المناسبة لها وبالتالي فهي

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية\_منهج تطبيقي،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2002، ص 289.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 281.

تعتبر خطوة هامة في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة. يتحقق ذلك بالمساهمة في تقييم القدرات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة، تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والقضاء على المعوقات البيئية عن طريق البحث والتطوير، وكذلك اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة المحيطة، معالجة نقاط الضعف للمؤسسة وذلك من خلال تحديدها أو تقاؤها، إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في نفس الصناعة، وضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي للمؤسسة.

تسمح لنا مصفوفة التحليل الثنائي بمعرفة الموقف المنظمة ومختلف الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاماً بين نقاط القوة والضعف لها والفرص والتهديدات التي تواجهها بالتالي فمصفوفة **SWOT** تعتمد على التحليل الكلي لمحيط المنظمة باستخراج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في توجه القرارات باختيار البدائل الاستراتيجية، كما تساهم مصفوفة **BCG** في اختيار الاستراتيجية الملائمة للمنظمة تحت ظل موقف الاستراتيجي بالنسبة لوحدات النشاط بالمحافظة لتعطي لنا أربع أجزاء وهي:

❖ **علامات الاستفهام:** حيث أنه المنتجات التي تقع في هذا الجزء تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة ومعدل نمو السوق مرتفعة وبعد هذا الجزء من المراحل الهامة والحرية، المنظمة في هذا الموقف يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز مما يساعدها على تخطي موقف الانخفاض في حصتها، ومحاولة الاستفادة من معدل نمو السوق، كما يمكنها إتباع أي استراتيجيات النمو والتوسع كما أن إمكانياتها لا تتيح لها إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.

❖ **النجوم:** هو الموقف الثاني في المصفوفة حيث أن المنتجات في هذا الموقف تكون ذات معدل نمو سوقي عالي وحصة سوقية نسبية عالية وهذا إن دل على شيء فهو يدل على كبر حصتها السوقية، بل ممكن كون لها مركز القيادة لغيرها من المنافسين، كما ان معدل النمو يتسم بالزيادة للإقبال المستمر على المنتجات، ويجب على المنظمة في ظل هذه الظروف إتباع استراتيجيات النمو والتوسع.

❖ **البقرة الحلوب:** هو الموقف الثالث والمنتجات في هذا الموقف تكون حصتها السوقية النسبية مرتفعة والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها والأرباح إضافية والفائض يستخدم لتدعيم مركزها التنافسي حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي منخفض والمنافسة شديدة، مما يستدعي إتباع إستراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط، والبحث عن الاستراتيجية المناسبة من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى<sup>1</sup>.

❖ **الأوزان الميتة:** هنا تكون المنتجات في موقف تتميز بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو سوقي ضعيف وهنا يكون عزوف عن منتجات المنظمة مما يتطلب استثمارات كبيرة لتحسين المعدل النمو او حصتها هنا ممكن تتبع إستراتيجية دفاعية.

كما تقدم لنا مصفوفة ماكينزي عدة خيارات ومواقف مثل المصفوفة الأولى حيث تعتمد على كل من الوضعية التنافسية وتقاس بدرجة تحكم في عوامل النجاح من طرف المنظمة بشكل أفضل من منافسيها

<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي، المرجع السابق، ص 185.

ومن بعد جاذبية النشاط والذي يعبر عنه بمجموعة من المتغيرات كما تم معالجتها في مدخلات النظام من متغيرات تكنولوجية وصناعية وعوامل السوق، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية... الخ.

لتقدم لنا شكلا يتكون من ثلاث مناطق رئيسية تشترك في استراتيجيات معينة المنطقة الأولى وتضم جميع الأنشطة التي تتسم بأنشطة بجاذبية قوية ومتوسطة ونفس الشيء بالنسبة للوضعية التنافسية وهي نفس منطقة النجوم بالنسبة لمصفوفة الأولى ونصح بإتباع إستراتيجية النمو والتوسع.

أما المنطقة الثانية فنظم الأنشطة تقابل أنشطة التي توجد في خانة علامة الاستفهام في مصفوفة BCG و إذا لم ترغب المنظمة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإنها تنتهج بعض الاستراتيجيات الدفاعية. المنطقة الأخيرة وتظم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في احد البعدين ومتوسطة وفي البعد الثاني أو ضعيفة في البعدين معا ولا تنصح المنظمة بزيادة الإنفاق عليها ومثل هذه الأنشطة تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع البقرة الحلوب وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة من الإنفاق ومن ذلك إستراتيجية الاستقرار ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط أو التصفية.<sup>1</sup>

أما مصفوفة تطور السوق /المنتج من خلال تموضع نشاط المنظمة على المصفوفة فان هناك أربعة أنظمة إستراتيجية يمكن للمنظمة العمل على أساسها وهي:

- ❖ **تنمية طبيعية:** والتي تفرض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق وضع تنافسي جيد.
- ❖ **تنمية إختيارية:**وهنا تكون بالنسبة للمنظمة التي في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة ومن خلالها يتم العمل للوصول لأفضل وضعية ومنه أفضل مردودية.
- ❖ **التقويم:**في هذه الحالة على المنظمة العمل لحشد مواردها من اجل تصحيح وضعية أنشطتها.
- ❖ **الانسحاب:**ويعتبر أفضل اختيار للأنشطة الأقل مردودية والتي تكون من خلالها المنظمة في وضعية تنافسية ضعيفة.

كما أن مصفوفة SHEEL DPM فإنها تقدم لنا خيارات اوسع من تلك التي تقدمها لنا مختلف المصفوفات السابقة يمكن أن تتخذ احد المواقف التسع على المصفوفة مما يسمح لها بانتهاج إحدى الاستراتيجيات لكل موقف.

❖ **التحرك والانطلاق:**تظهر هنا فرص الربحية المرتبطة بالمستقبل كبيرة مما يسهل وضع إستراتيجيات النمو والتوسع حيث تنطوي على اختيار ما بين نمو حجم الحصة السوقية للمنظمة أو الحفاظ على استمرار الوضع الحالي.

❖ **المحاولات الجادة:**ينطوي هذا الموقف على تكثيف الجهود والاستفادة من جاذبية أرباح السوق من خلال نتائج الاستثمار،وفي مثل هذه الظروف قد ترغب المنظمة في توجيه فائض التدفق النقدي الذي يحققه المنتج في زيادة الاستثمارات لصالح نفس المنتج.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص 282.

❖ **القيادة:** تهدف الاستراتيجية في مثل هذا الموقف إلى الحفاظ على نفس الوضع وقد تحتاج إلى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات في طاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسي على الرغم من أن المكاسب المحققة تكون كبيرة.

❖ **التحرك الأنسحابي:** في ظل هذا الموقف لا تتحقق تدفقات ذات قيمة ومن ثم فالإستراتيجية المناسبة تتمثل في تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها في أي مجال.

❖ **التقدم الحذر:** في هذا الموقف يكون لبعض الاستثمارات ما يبررها ولكن معظم هذه الاستثمارات يجب أن يتم بحذر شديد، إذا المركز التنافسي متوسط وكذا ربحية السوق متوسطة الجاذبية.

❖ **النمو:** يجب أن يسمح الاستثمار في المنتج بنموها مع نمو السوق ويلاحظان المنتج في هذه الحالة يحقق تدفق يكفي لتمويل الذاتي ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التي تأتي من منتج آخر.

عدم الاستثمار، هذا الموقف منتجاته محتملة أن تحقق خسائر مؤقتة ليست ضرورية متكررة كل عام ولكن إجمالي الخسائر يفوق إجمالي الأرباح خلال فترة وجودها في هذا الموقف؟

❖ **التجنب:** تتشابه موقف المنظمة هنا مع موقف المنتج في نهاية دورة حياته لذا ينبغي إحلال المنتج بمنتج آخر في السوق<sup>1</sup>.

وتتميز المصفوفة هنا أنها أكثر شمولا حيث تعطي مواقف أكثر تنوعا وتشمل متغيرات أكثر تعقيدا وبذلك تقترب من الواقع<sup>2</sup>.

كما تهدف سلسلة القيمة إلى تجزئة الشركة إلى مجموعات من الأنشطة من أجل تحليل سلوك التكلفة لهذه الأنشطة أو قدرتها على خلق الجودة، بتحليل متعمق لسلسلة القيمة فهم مصادر التكلفة الحالية أو المستقبلية أو عناصر بناء الجودة للمنتجات أو الخدمات كأساس لفهم سبل تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التمييز في الجودة)، كما أن تحليل سلسلة القيمة يساهم في القيام بتحليل جوانب القوة والضعف الحالية والمستقبلية للشركة و ذلك بتحديد العوامل الداخلية الرئيسية وإخضاعها للمزيد من البحث والدراسة لكشف مجالات القصور أو التفوق داخل الشركة<sup>3</sup>.

وتمثل مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة والتي تمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها /خدماتها كما تسمح لنا بمعرفة نقاط القوة والضعف بالمنظمة كما تحدد لنا درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة كما توضح لنا تأثير أسلوب أداء احد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر .

أن فعالية المقارنة المرجعية ترتبط بموضوعية المسؤول في تقييم وضعية المؤسسة، كما أن أخذ المنافسين كهدف للمقارنة ليس سهلا لصعوبة الوصول إلى بيانات والمعلومات الخاصة، وتشكل المقارنة المرجعية خطورة لقيادة المنظمة نحو تشكيل استراتيجيات خاصة بظروف منافسيها لا ظروفها هي.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة، 2007، ص 278.

<sup>2</sup> عبد الحميد المغربي، المرجع السابق، ص 193.

<sup>3</sup> صنهات بدر العتيبي، جامعة الملك سعود، [www.dr-alotaibi.net](http://www.dr-alotaibi.net)

## المطلب الرابع: التغذية العكسية

هي بيانات عن أداء النظام تبين رد فعل إتجاه المدخلات والعمليات ومخرجات النظام، ويكتسب مفهوم التغذية العكسية في إطار نظام المعلومات أهمية خاصة فمن خلاله يمكن التعرف على مطابقة المخرجات للمواصفات التي يحتاجها المدراء، إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم الموافقة<sup>1</sup>، كما تساهم التغذية العكسية في استرجاع المعلومات وهي التي تشير إلى توفير إمكانات الاسترجاع الآلي للمعلومات المتراكمة والكبيرة الحجم وذلك وفقا لمتطلبات الأعمال ومن المهم هنا عدم إغفال عامل التوقيت عند إسترجاع المعلومات، حتى لا تفقد هذه المعلومات الفائدة المرجوة فيها، إذا تأخرت عن توقيت الحاجة إليها<sup>2</sup>، وهي مجموعة من الإجراءات تستخدم في الرجوع إلى البيانات التي تحتويها الوثائق وتكشف وتخزن تلك البيانات بطريقة تمكن من إستعادتها عند الطلب، وإسترجاع المعلومات تنقسم إلى ثلاث أنواع كما يلي:

- ✓ إسترجاع الحقائق: وهي تجيب على بعض الاستفسارات وتعطي بيانات إحصائية.
- ✓ إسترجاع الوثائق: هي إسترجاع النصوص كاملة لمجموعة وثائق تم خزنها في هيئة رقمية على النظام.

- ✓ إسترجاع الببليوجرافية: وتتيح هذا النوع إسترجاع الببليوجرافية فقط وفي بعض الحالات إسترجاع الملخصات لهذه المصادر<sup>3</sup>.

وتقسم المعلومات المرتدة إلى نوعين هما<sup>4</sup>:

- ✓ المعلومات المرتدة التصحيحية: وتهدف لتصحيح الأخطاء، أو الانحرافات.
- ✓ المعلومات المرتدة التطويرية: وتؤدي إلى تطوير الأداء، أو تغيير في الأهداف، أو التوصل إلى طرق جديدة للأداء.

<sup>1</sup> سلمان جودي داود، المرجع السابق، ص 313.

<sup>2</sup> عماد الصياغ، المرجع السابق، ص 24.

<sup>3</sup> فانتن سعيد بلمفح، أساسيات استرجاع المعلومات الالكترونية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2006، ص 36.

<sup>4</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم، الدار الجامعية، 2005، ص 25.

### المبحث الثالث: علاقة نظام المعلومات الاستراتيجية بتحقيق التميز

من بين العلاقات البارزة علاقة الارتباط القوية بين كل من مستوى التعقيد وعدم التأكد البيئي ومكونات نظام المعلومات الاستراتيجية وان هذا الارتباط ناتج عن تزايد درجة التعقد وعدم التأكد البيئي يصبح من مهام الإدارة أن تحدد خصائصه وخاصة في عمليات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وذلك لا يمكن أن يكون دون وجود نظام المعلومات يسير المعلومات بشكل متكامل وفعال ومع سمات العصر المتسمة بالمرونة والقدرة على التكيف في أسلوب الإدارة الاستراتيجية وعملياتها وزيادة حدة التقلب والاضطراب البيئي فإنه يصعب تحقيق تلك السمات إلا من خلال البيانات والمعلومات التي يفرزها نظام المعلومات بإمكان المؤسسات المعاصرة أن تتعامل مع عدم التأكد البيئي، أن تعتمد في إدارتها الاستراتيجية القائمة على نظام المعلومات المتكاملة والفعالة أن تحقق مستويات عالية في تحقيق أهدافها ونتائج مرضية وذلك مقارنة بالمؤسسات التي تفرض إستقرار البيئة أو يضع الاستراتيجية الدفاعية ضد ظاهرة عدم التأكد البيئي ويتضح من هذا أن نظام المعلومات وما تقدمه من مخرجات الأساس المتين الذي تستند عليه المؤسسة في معرفة حقيقة موقعها والتعرف على خصائص وإتجاهات مواردها وعن متابعتها لخصائص وإتجاهات وأهداف عناصر بيئتها الخارجية وعليه تتوقف فعالية القرارات التي تتخذها المؤسسة على مدى إكتمال ودقة وحداثة ما يتوفر لديها من معلومات إستراتيجية.

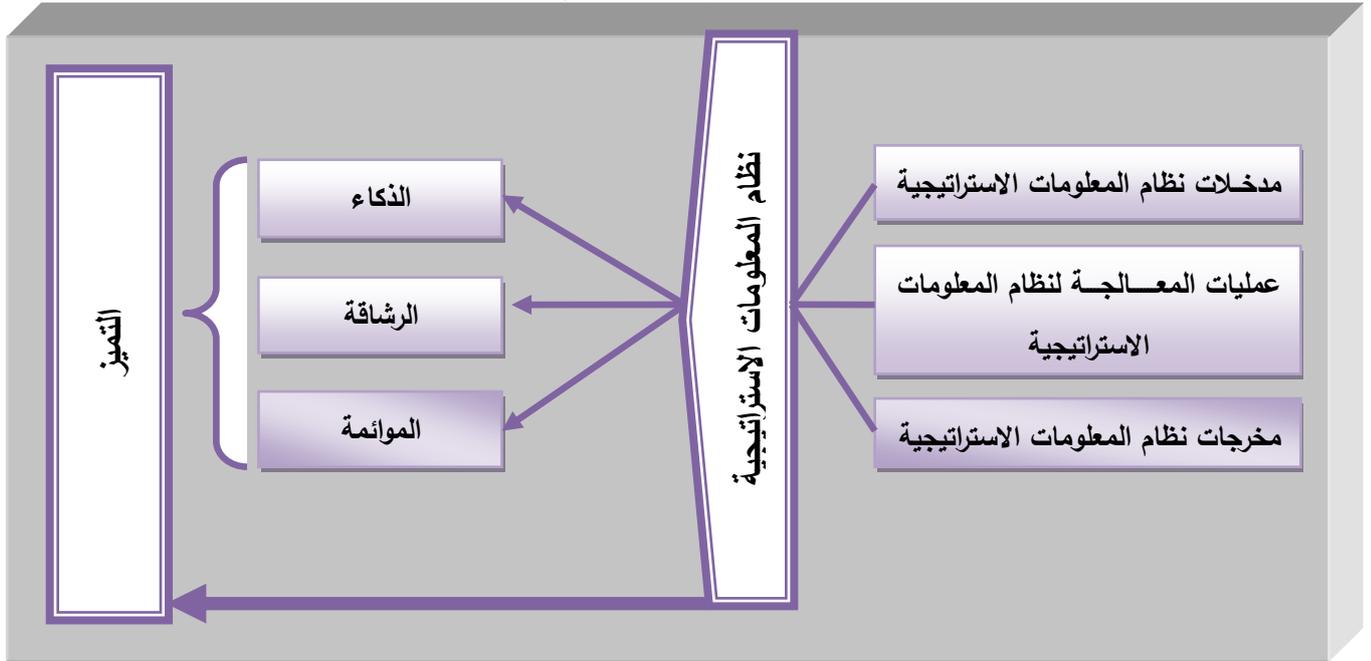
الإدارة الاستراتيجية تعتمد بشكل رئيسي على المعلومات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في وضع الاستراتيجيات لذلك فهي تحتاج إلى نظام معلومات إستراتيجية يدعمها ويزيد قدراتها التحليلية وإصدار أحكامها ويسهل إتخاذ القرارات كما يساعدها على التعامل مع العديد من الخصائص الكمية التي تستطيع تقديرها خلال مرحلة وضع الأهداف الاستراتيجية وعليه فان نظام المعلومات الاستراتيجية يخدم إحتياجات الإدارة عن طريق نقل المعلومات البيئية إلى مراكز إتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعمل من خلال النظام على تحليلها والتنبؤ بإتجاهات البيئة ووضع النماذج لها ورسم السياسات والخطط الاستراتيجية، أما إعتقاد الإدارة الاستراتيجية على توفير وتحديث المعلومات من عناصر البيئة الخارجية والداخلية كأساس لتحديد البدائل الاستراتيجية والمفاضلة يمكن القول أنه هو الأساس الذي يحدد مستقبل المؤسسة نحو تحقيق البقاء والاستمرار بالتالي السعي المستمر نحو إكتساب حصص سوقية مقارنة بالمنافسين وتحقيق التميز وهذا الأخير تسعى إليه المؤسسات ولغة المؤسسات في بيئة معقدة وسريعة التغيير وبناء على ما تقدم فإننا سنحاول في هذا الجزء معرفة دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسات سوف نتناوله بالتفصيل أدناه.

## المطلب الأول: نموذج الدراسة

يشهد العالم تطورا عميقا و سريعا على المستوى الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي و التكنولوجي نتيجة لعمق هذا التطور و سرعته دخل العالم عصر مجتمع المعلومات ،في الوقت الراهن و في ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات المادة الأولية لأي نشاط ومصدرا رئيسيا و هاما للمؤسسة و بقائها ، نظرا لتطور السريع الذي عرفه المجال الاقتصادي بصورة عامة و التكنولوجي خاصة فانه يؤدي بصورة حتمية إلى تفاعل المؤسسة مع هذا الوضع من خلال تصميم نظاما خاصا بها لاستيعاب القدر الكبير من المعطيات التي تتعامل بها و يسهل لها عملية التخزين و المعالجة و كذا إيصالها إلى المعنيين بها، يعد نظام المعلومات الوسيلة التي بواسطته تتصل بكافة أجزائها و أقسامها خاصة إذا كانت كبيرة الحجم من أجل إستيعاب الكم الهائل من المعلومات بطريقة منظمة و سريعة و دقيقة، تظهر لنا الأهمية البارزة لنظام المعلومات الاستراتيجية الذي أضح بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات وجوده داخل المؤسسة يوفر لها مخرجات يتم على أساسها بناء و إتخاذ كافة القرارات التي تحدد المكانة الإستراتيجية لها، الاهتمام بنظام المعلومات الاستراتيجية أخذ يتزايد تحت تأثير التطورات الفعلية التي تحدث في البيئة، مع قلة الدراسات التي تناولت نظام المعلومات الاستراتيجية حيث أن أغلبها تطرقت فقط إلى الإطار النظري للمفهوم ، كما أن أكثر الدراسات التي تناولت نظام المعلومات الاستراتيجية ركزت على مخرجاته أما في الدراسة الحالية تم تبني عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية كأبعاد للمفهوم تمثلت في المدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية، عمليات المعالجة لنظام المعلومات الاستراتيجية، مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية حيث حاولت الدراسة توضيح علاقة هذه الأبعاد بمتغيرات الدراسة الآتية: الذكاء، الرشاقة، الموائمة.

البحث في موضوع التميز يؤكد أن هذا المفهوم عميق لم تتفق الدراسات في تحديد أبعاده رغم المساهمات المتنوعة في وضع أسس وإملاك مقومات المؤسسات المتميزة حيث يعد التميز من بين الموضوعات المهمة والجديدة نسبيا والتي لا غنى عنها في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة، في دراسة لأبعاده توصلت الباحثة أن من أكثر الأبعاد ملائمة لقياس التميز هي: الذكاء، الرشاقة، الموائمة والمبرر في عدم الاتفاق في تحديد أبعاد هذا المفهوم هو الاختلاف الواضح لدى الباحثين في تحديد مفهومه في هذا المجال ينحصر الهدف من الدراسة والذي تم بناء على أساسه النموذج الدراسة الموضح كما يلي:

## الشكل رقم 11: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

## المطلب الثاني: دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الاقتصادي.

تتزايد أهمية المعلومات وتظهر الحاجة إلى استخدام الأساليب التقنية الحديثة لتوفيرها وتخزينها وتحليلها و تحديثها لتكون بصورة ملائمة وسريعة للاستفادة منها وخاصة مع إتساع نطاق مجال بيئة الأعمال و اعتماد الإدارة العليا وخاصة في إعداد الاستراتيجية على توفير المعلومات من عناصر البيئة الخارجية والداخلية كأساس يتم بواسطتها تحديد البدائل الاستراتيجية والاختيار بينهما وإن المؤسسة الذكية هي التي تستطيع تنظم نفسها لتلقي المعلومات في الوقت المناسب عن التغيرات الحاصلة في محيطها كما إن متخذ القرار يكون على علم بكل ما يستجد في بيئة المؤسسة، بهدف مساندة المؤسسة في التكيف المستمر مع بيئتها و العمل على إعادة تنظيم المعلومات بواسطة مؤشرات خارجية تدل على تغيرات في محيط المؤسسة نجد أن الذكاء الاقتصادي يؤدي بالمؤسسة إلى الوصول للمعلومات وتحليلها وعليه يأخذ الذكاء الاقتصادي شكل العملية التفاعلية باستكشاف وتحليل المعلومات ،يؤدي إلى إستخلاص نتائج ذكاء مفيدة يمكن تطبيقها في إتخاذ القرارات .

الملاحظ أن الذكاء الاقتصادي مرتبط ارتباط وثيق بالمعلومات وخاصة البيئة الداخلية والخارجية والتي تعتبر الدافع لوجوده حيث يعمل الذكاء الاقتصادي لرصد وجمع وتفسير ونشر المعلومات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة من أجل معرفة الفرص وإقتناصها ومعرفة التهديدات وتجنبها ،فان نظام المعلومات الاستراتيجية يعتبر أحد المصادر المهمة في عملية الذكاء الاقتصادي فهو يهتم بكل ما يجري في المحيط فهو نظام متكامل وفعال وتكون قاعدة بيانات نظام المعلومات الاستراتيجية هي القاعدة والأساس لعملية الذكاء الاقتصادي وكذلك عمليات المعالجة لما تنتجه من نماذج تساهم في إتخاذ القرار ويعتبر الذكاء

الاقتصادي يشتمل على السيطرة وحماية لمخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية متمثلة في المعلومات الاستراتيجية لجميع الأعوان من أجل الوصول إلى المنافسة وتحقيق التميز.

إن المؤسسات تحتاج إلى من يدير الذكاء بها كي تتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها بتوفير المعلومة في الوقت المناسب للشخص الذي يمارس الذكاء الاقتصادي أن يستقي المعلومة بما يتلاءم ونظام المؤسسة، فمختلف مراحل حياة ونمو المؤسسة ترتبط دائما باحتياجات خاصة للمعلومة.

من أجل الحفاظ المؤسسات على ميزاتها وتميزها ينبغي لها أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بتلبية إحتياجاتها وعلى علم بكل مستجدات السوق وردود فعله وإن تطور الذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى معرفة متاحة تحت تصرف المؤسسة وسيلة حوار بين المؤسسة ومحيطها، تطبيقه يعتبر عامل لتطوير إدارة المعلومة وتدفعها داخل المؤسسة وضرورة أخذ وإستغلال إشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدأ من الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي وبما أن المؤسسات تعتمد على قواعد بيانات مخزنة ضمن نظام المعلومات الاستراتيجية يمكن من معرفة محيطها وتقليل حالات عدم التأكد عن طريق إدارة نظام المعلومات الاستراتيجية وبعد الذكاء الاقتصادي بمثابة العملية المميزة لإدارة المعلومات كما يسمح بطريقة حديثة ودينامكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع المحيط ويظهر هنا الدور المركزي للبيانات الداخلية والخارجية في الذكاء الاقتصادي وذلك من خلال مساهمتها في تكوين الذكاء الاقتصادي في المؤسسة وإستخدامها لأغراض إستراتيجية المؤسسة ودفعها نحو تحقيق التميز.

تتجسد الذكاء الاقتصادي في كونه عملية هامة بيد المؤسسة تهدف من خلاله القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى مراكز تنافسية متقدمة في بيئتها التنافسية وحتى بيئتها العالمية والتي تكون أكثر منافسة يسمح لنا نظام المعلومات الاستراتيجية من تشخيص هذه الفرص الاستراتيجية بما يتلاءم مع المؤسسة، بطرح العديد من النماذج التحليل الاستراتيجية والتي تقدم لنا نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وكذلك توضيح كل ما يخص القدرات الاستراتيجية للمؤسسة وهندسة بناء علاقاتها مع الموردين والعملاء، المنافسين... الخ ويهيئ المعلومات لكافة أقسام المؤسسة وإدارتها وخبزنها وإسترجاعها حال الحاجة إليها، لضرورة وجود مدخل متقدم في التفكير الاستراتيجي وأسلوب معاصر لتكيف المؤسسات مع محيطها ومع التطورات المتلاحقة نجد الذكاء الاقتصادي في المؤسسات يقودها إلى التميز من خلال توفر المقدره على وضع الحلول ذات الطبيعة الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة حيث أنه يسمح لنا بفهم المعلومات وإدراكها من أجل صناعة القرارات وتحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين والوصول إلى معرفة إستراتيجيتهم الحالية والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع إستراتيجياتهم.

إن تدفق المعلومات بسرعة وبكميات كبيرة في محيط تعمل به المؤسسات أصبح بإمكانها أن تحصل على ملايين المعلومات ذات المصادر المختلفة وهذا ما يشكل عائقا أمامها وتحديا مما يتطلب منها الاستعانة بالمختصين في مجال الذكاء الاقتصادي و التركيز على الكم الهائل من المعلومات وذلك وفقا للاحتياجات نشاط المؤسسة، من بين المعلومات التي تغطي مجالا أوسع هي التي ينتجها نظام المعلومات الاستراتيجية التي تتميز بأنها تخص مجالات متعددة ولا يمكن تجزئتها ويتم الاعتماد عليها بشكل متكامل

وتسمح للمؤسسة بأن تحدد مجال نشاطها ومحاور تطورها، المؤسسات تقوم بعملية تصفية للمعلومات التي تلتقطها وفق عمليات الذكاء الاقتصادي وتحفظ بالمعلومات التي تفيدها في إتخاذ القرار وتمثل مرحلة بث المعلومات في إعطاء قيمة للمعلومات ببثها داخل المؤسسة حتى تساهم في خلق القيمة وإيصالها لمتخذي القرار بالمؤسسة وهي تمثل خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي بشرط إستخدامها بذكاء وحذر ويجب أن تحول هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة، يمكن تحديد المعلومات الملائمة المتولدة عن إستخدام نظام معلومات استراتيجية يتم في ضوء أنواع القرارات التي نحن بصدد إتخاذها أو دعمها، فالمعلومات الإستراتيجية تغذي القرارات الاستراتيجية بمعلومات دقيقة وشاملة في الوقت المناسب وهو نفس الهدف للذكاء الاقتصادي في دعمه للقرارات الاستراتيجية بالمؤسسة من خلال عملية الذكاء الاقتصادي بداية بالبحث عن المعلومات، الجمع والبيث وكذا المعالجة والتحليل والمصادقة والتي تسمح لنا بمعرفة إحتياجات العملاء وإستراتيجيات المنافسين ومواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات كما تساهم المعلومات الاستراتيجية في إعطاء تحذيرات عن المشاكل التي من الممكن حدوثها وتقدم للمؤسسات قدرات تسمح لها بالنجاح بالتالي تحقيق التميز في السوق وهذا ما يقودنا إلى طرح الفرضية التالية:

**"يلعب نظام المعلومات الإستراتيجية دورا أساسيا في تحقيق الذكاء الاقتصادي"**

### المطلب الثالث: دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة.

المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري هو مفهوم الرشاقة وإن هناك عدد كبير من الباحثين الذين تطرقوا إليها وفق عدة مداخل من بينها مدخل القدرات اللازمة لتحقيق الرشاقة في المؤسسة هو نفس المدخل المعتمد في البحث حيث أن الرشاقة إذا توافرت في المؤسسات بإمكانها تحقيق التميز وإن تلبية طلبات العملاء وتقدم منتجات جديدة، تحصل على التحالفات وإقتحام الأسواق أو تتخلص من كل ذلك بشكل سريع وهذا هو السبب الجوهرى أمام سعي المؤسسات إلى البحث في قدراتها الداخلية والتعرف عن بيئتها من جهة ثانية إغتنام الفرص وتجنب التهديدات

ضمان بيانات عن كل من البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بحيث تدور مدخلات البيئة الداخلية حول بيانات عن أنشطة المؤسسة التسويقية، الموارد البشرية، التمويلية... الخ، مدخلات البيئة الخارجية حول بيانات البيئة العامة أو بيانات البيئة الصناعية-الخاصة-بالمؤسسة هذه البيانات تصبح ذات فائدة للمؤسسة إذا إستغلت من طرف وسيلة تسمح لها بالجمع والتراكم والهيكلية وتقييم البيانات ذات الصلة والتي تكون من مصادر مختلفة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسيرات الأحداث ووضع الخطط التي تمنح المؤسسة توجه أو إعادة تكوين مواردها وعمل إجراءات جديدة بوجود الرشاقة فإنها تؤدي إلى التكيف مع التغير البيئي أو حدوث التغيرات البيئية الجديدة وتمكن الرشاقة من معرفة وفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من البيئة في الوقت المناسب بناء على موارد البيانات المتوفرة في نظام المعلومات الاستراتيجية بالمؤسسة وتشير مهمة البيانات البيئية إلى عملية الرصد الاستراتيجي للبيئة المؤسسة والتي لها تأثير كبير على إستراتيجية المؤسسة والتوجهات المستقبلية وتشمل

الرشاقة على أنشطة مثل قدرة الاستجابة للتغيرات، سرعة والمرونة في الحصول على البيانات تتعلق بتلك الأحداث والتي تتجلى فيها التغير البيئي، قدرة المؤسسات للاستجابة بشكل مرن وسريع وناجح للفرص وتجنب التهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب والتي توفرها مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة حيث أن هذا الأخير يوفر لها كل البيانات البيئية بما يزيد من قدرة المؤسسات على العمل المريح في بيئة السوق وبالتطبيق الناجح لقواعد السرعة، المرونة والاستجابة من خلال مصادر قواعد بيانات لنظام معلومات إستراتيجية يمنح الفرص الغير متوقعة ويضع الحلول الاستباقية للاحتياجات المحتملة وإن الظروف والتغيرات التي تواجهها المؤسسات قد تكون بدرجات مختلفة والمطلوب من الرشاقة هي التعرف على تلك التغيرات وتشخيصها وسرعة الاستجابة لها بمرونة عالية.

أصبح من الضروري على المؤسسات أن تمارس أنشطتها ومهامها في إطار عملية التغير المستمرة والناجحة عن عدم الثبات والاستقرار، في إدارة التغيرات والغير المتوقع وإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات وتعد الرشاقة قدرة للمؤسسات على البقاء والازدهار في البيئة المتغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة وبمرونة عالية مع الأسواق وإنتاج منتجات أو خدمات غير متوقعة والمؤسسات التي تستخدم الرشاقة هي التي تملك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة وتتمتع المؤسسة باستثمار بيئتها من أجل الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظائفها وهذا ما يتوجب عليها إيجاد إستراتيجيات المناسبة لها بما يعزز من فاعليتها وقد تم التوجه إلى الإدارة الاستراتيجية كونه منهج فكري يتميز من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات المؤسسة للاستجابة للتحويلات الغير متوقعة في طلبات السوق وكذا العملاء الفريدة من نوعها وإستمرار بادراك وإستكشاف الفرص التي يوفرها عمليات المعالجة والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة بسرعة ومرونة لأغراض إستغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد على النجاح وهي مفتاح التميز في بيئة الأعمال السريعة.

تواجه المؤسسات في صياغتها للاستراتيجيات تحديات في حين يجري ما يكفي من التغيرات للتكيف مع اضطرابات المستقبل مما يتطلب حشد الكثير من الموارد ومن بين هذه الموارد نجد المعلومات الاستراتيجية ويتحقق هذا عندما تستثمر في نظام المعلومات الاستراتيجية والتي تساعد المؤسسة على بناء قاعدة بيانات إستراتيجية تحتوي على معلومات عن عمليات المؤسسة وأنشطتها وكذلك عن العملاء والموردين والمنافسين والبيئة المحيطة، المعلومات الاستراتيجية ضرورية لمكانة المؤسسة التنافسية ويعتقد أن الرشاقة أمر حاسم لنجاح المؤسسة وقدرة تملكها المؤسسات دون سواها وتمكنها من النمو وإستمرار في بيئة الأعمال باعتماد على المعلومات الاستراتيجية التي توفر لها مختلف البدائل الاستراتيجية وظهرت الرشاقة بوصفها توجه يسمح بالاختيار بين البدائل المقترحة ويكون ذلك التوجه مستمر تتبعه المؤسسات لتعظيم حالات النجاح والتحرك بسرعة والقدرة أساسية عندما يجب الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة بالمؤسسة وهذا ما يقودنا إلى طرح الفرضية التالية :

**"يلعب نظام المعلومات الإستراتيجية دورا أساسيا في تحقيق الرشاقة"**

**المطلب الرابع: دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الموائمة.**

تواجه المؤسسات ضغوط متزايدة وتتمثل في سعيها المستمر للبحث عن مصادر التي تمكنها من تحقيق النجاح من أجل ذلك تسعى إلى تجميع الموجودات والموارد (الملموسة وغير الملموسة) بأحجام كبيرة لبناء قدرات إستراتيجية وتحقيق التميز من خلال التأقلم مع ديناميكية المتصاعدة للبيئة التي تعمل فيها بما يضمن لها تحقيق مستويات عالية في القطاع وتحقيق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من أجل المحافظة على النجاح وليس أمام المؤسسات إلا التفكير في إيجاد آليات تمكن من خلالها من إستدامة التميز ووجدت أن تبني مدخل الموائمة الذي يمكنها من الوصول إلى ذلك من خلال البحث عن سبل تحقيق التوافق بين كافة أطرافها ذي العلاقة بالمؤسسة وإستمراريتها وإدامته على المدى الطويل، باعتماد على ما سبق فإن المؤسسات وفي إطار تحقيق أهدافها على المدى البعيد ذهبت لتبني مدخل الموائمة للحد من قدرات المنافسين والسعي إلى إحداث التجديد المستمر في بيئة ديناميكية متصاعدة التغيرات تعد آلية متكاملة تسهم في تحقيق التميز أن تبني الموائمة يستدعي قيام المؤسسة بعملية إعادة تقييمها لعلاقاتها بشكل مستمر وبذلك قد تتمكن من القيام بتصرفات وسلوكيات التي تضمن لها المحافظة على تحقيق التميز المستمر فضلا عن ذلك فإنه يتطلب العمل لتحقيق حالة الاستجابة المستمرة لحاجات كافة الأطراف بالمؤسسة التي تعد من الأسس المهمة لتحقيق التوازن بين كافة الأطراف وإشباع حاجات هؤلاء الأطراف عند ذلك سوف يولي هؤلاء الأطراف قيمة أكبر للمؤسسة.

تركيز على تحليل مكونات البيئة المؤسسة الخارجية لاكتشاف الفرص الممكن إستثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية والتحليل البيئي يتعلق أساسا بفهم المركز الاستراتيجي للمؤسسة من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية مدى تأثير ذلك على المؤسسة داخليا من ثم تحديد قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها الداخلية الملموسة أو غير الملموسة وأن فهم المؤسسة لبيئتها الخارجية أو تحديد أفضل السبل للاستجابة للتغيرات السريعة وإستغلالها باتجاه تحقيق أفضل توازن في علاقاتها بكل الأطراف كما يؤدي فهمها لبيئتها الداخلية على قدرة المؤسسة على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، من أجل مواجهة البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تدرك أن العاملين بها هم من أصول المؤسسة الهامة وإن إستثمار في العاملين من خلال التدريب والتكثيف وتحفيزهم يصبح لديها قوة عاملة ممتازة وملتزمة وقادرة على التكيف مع تحديات المحيط ورفع من جودة الإنتاج أما العاملون فإنهم يكتسبون مهارات جديدة، وضرورة أن تربط المؤسسة بالمجتمع المحيط بها وبمن يتعامل معهم وفق علاقات جيدة وتحقق لهم جزء من مصالحهم وأن تكون علاقات قوية معهم تقوم على المصداقية والحرص على تحقيق المصالح المشتركة والإفصاح عن السياسات وإستراتيجيات المؤسسة باتجاه الأطراف الموائمة وإن حسن معاملة المؤسسة لهم لا يقل أهمية عن حسن أداء المؤسسة ويقائنها على المدى الطويل وإن المؤسسات التي تحاول تفضل أطراف دون أخرى سوف تلحق الضرر بمصلحة الأطراف وتسيء إلى سمعتها في السوق من جهة أخرى وكذلك العلاقات إيجابية بين المؤسسة وأصحاب المصالح مفيدة في تحسين حصتها في السوق.

يتم تصنيف وترتيب وفهرسة أصحاب المصالح وفق علاقاتهم بالمؤسسة وتعمل عمليات المعالجة في محاولة إلى تأطير أصحاب المصالح وضع نموذج لهم بما يتوافق مع المؤسسة حيث تسمح بتبيان أصحاب المصالح ذوي العلاقة الأقرب بها، يسمح بأخذهم بعين الاعتبار ومراعاة مصالحهم بما يخدم المؤسسة وإقامة علاقات متوازنة مع أصحاب العلاقة وتحقيق رضاهم يساهم بشكل فعال في رفع من مستويات أداء المؤسسة بما يمنحها إحتلال مكانة في السوق الذي تنشط فيه أو حتى إقتحام أسواق جديدة وتحقيق التميز وإن وجود نظام معلومات إستراتيجية في المؤسسة يسمح لنا بمعرفة أصحاب المصالح في المؤسسة ومراعاة مصالحهم وإحتياجاتهم بما يسهل مهمة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ووضع إستراتيجياتها موضع التنفيذ بما يتلاءم والمحيط.

يؤثر أصحاب المصالح بدرجات متفاوتة على المؤسسة بإمكانها تعظيم مصالح كل الأطراف في وقت واحد من خلال إتباع مدخل شامل يضمن لها تحقيق التوازن بين كافة الأطراف والمجموعات المؤثرة في المؤسسة وتوفير المعلومات الاستراتيجية عنهم وفرص النفاذ لها لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب من خلال البيانات الدورية والإفصاحات المستمرة وإتباع سياسة الشفافية بوضع آليات محددة لحماية حقوق أصحاب المصالح للمؤسسة والتي تعد عبارة عن مكان نزاع لتقسيم الثروة بين أصحاب المصالح، حيث العاملون يأخذون أجور ومكافآت عالية، إذا كانت مساهماتهم ذات أهمية في مسار خلق الثروة وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة تقوم بالاعتماد على المعلومات الاستراتيجية باستقطاب وجذب خيرات جديدة كي يقدم العاملون عملا بكفاءة وينتظر من المؤسسة مقابل العمل الذي قدمته إشباع حاجاتها المختلفة، وشعورهم بالرضا الوظيفي، وعلاقات عمل جيدة، فالعاملون ينتظرون توفير ظروف عمل ملائمة تقديم المؤسسة لهم أجر عادل كما توفر لهم الرعاية الصحية والاجتماعية اللازمة، ويتجلى دور المساهمون في انهم يمدون المؤسسة برأس المال (في صورة أسهم)، وينتظرون منها عائدا مناسباً على استثماراتهم، في تحديد مطالبهم هي المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم، الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح وكذا إحاطة الملاك علماً بإستراتيجية المؤسسة وتنفيذها، إن العملاء هم المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة، وبقائها واستمراريتها يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رضا العملاء وعلى مدى التزاماتها المبرمة معهم حيث تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب مع مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمة لهم أو الخدمة وكذا الرد على جميع استفساراتهم، في حالة عدم قيام المؤسسة بالوفاء بالالتزامات السابقة، يعني تحول العملاء إلى المنافسين بما يترتب على هذا التحول خروج المؤسسة من السوق نتيجة لتقلص حصتها السوقية و يصعب استرداد العملاء مرة أخرى، الموردون هم الأساس في المؤسسة من أجل ضمان إستمرارية توريدها بما تحتاجه المؤسسة وتلتزم هي أخرى بسداد الفواتير في مواعيدها، فالموردون يزودون منظمة الأعمال بالمدخلات، وفي المقابل يسعون وراء تحقيق الإيرادات ضمان صفقات مستمرة، ينتطلع المجتمع المحلي من المؤسسات بضرورة التزامها إتجاهه من أجل تطوير المجتمع، كما يطالبونها بضرورة المشاركة في الأعمال الخيرية، وتوظيف أفراد من المجتمع المحلي، تحقيق التنمية المستدامة وهذا ما يقودنا إلى طرح الفرضية التالية:

**"يلعب نظام المعلومات الإستراتيجية دوراً أساسياً في تحقيق الموائمة"**

## خلاصة

لقد تم إستعراض كل من مفاهيم حول نظام المعلومات الاستراتيجية حيث يقوم باستقبال المدخلات ثم معالجتها للحصول على مخرجات وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف تحددتها إدارة المؤسسة،المعلومات فهي مجموعة من الحقائق ذات المعنى المفيد للعنصر البشري في عمليات معينة مثل عملية صنع القرارات الإدارية،تبرز مدى أهمية نظام المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة باعتباره المحرك الأساسي لعجلة المعلومات بها وعلى أساسه تتم كافة العمليات بها من خلال ما يوفره من معلومات سواء كانت داخلية أو خارجية،تتعلق بالمؤسسة وتمنحها دفعا قويا للتقدم ومواكبة التطور والتسارع نحو الأفضل لمواجهة كافة التحديات والبقاء في القمة والحفاظ على ذلك بالتميز والاعتماد على نظام المعلومات الاستراتيجية يكون فعالا والاهتمام به وتطويره ومواكبة التطور التكنولوجي بإدخال وسائل جديدة وإستعمالها في المؤسسة ،وبذلك يساهم نظام المعلومات الاستراتيجية بشكل كبير في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة لما له من أهمية في إعداد الاستراتيجية المؤسسة ،حيث أن كل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة والمتعلقة بكل جوانب نشاطها ينعكس أثره المباشر على مصادر معلوماتها ودرجت صدقها وموثوقيتها هذه الأخيرة تعتبر صورة التي تترجم كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة،إن التسيير الفعال للمعلومات وخاصة الاستراتيجية لا يتحقق إلا من خلال التسيير الأمثل للموارد للمؤسسة،بضمان الموارد اللازمة في الوقت المناسب،أن قيمة المعلومات في حد ذاتها تتناقص مع مرور الزمن لذلك يعتبر توقيت المعلومات عامل أساسي في تحديد إمكانية الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات ،أن التغيرات و التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات لكون المؤسسة تنشط بيئة ديناميكية،وصول المؤسسة إلى تحقيق التميز والنجاح والاستمرار مرهون بالقرارات الاستراتيجية التي يتخذها مسير المؤسسة وبالاعتماد على الركائز الأساسية المتمثلة في الذكاء والرشاقة والموائمة فان ذلك يساهم في تحقيق التميز المؤسسات.

## الفصل الثالث:

# الدراسة التطبيقية لدور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز

**تمهيد**

إستكمالاً لما تقدمنا به في الجانب النظري وبعد دراستنا لنظام المعلومات الاستراتيجية والتعرف على مختلف عناصره ومكوناته وكذا التميز وتحديد ركائزه الأساسية التي سوف تكون ركائز جوهرية لهذا البحث، ودعماً للمعلومات المدرجة واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من أجل تسليط الضوء على دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز، وقد تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة لتطبيق الدراسة وذلك نظراً لطبيعة حساسية القطاع وشدة المنافسة به من طرف المؤسسات الأجنبية التي تعتمد على نظام المعلومات الاستراتيجية في تحديد استراتيجياتها من أجل انتهاز الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الممكنة وكون هذه المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نظام المعلومات وخاصة نظام المعلومات الاستراتيجية الذي يؤمن لها الحصول على المعلومات الاستراتيجية التي تبحث عنها باستمرار من أجل البقاء والنمو، وسعياً منها إلى تحقيق التميز في القطاع الذي تنشط به وتحقيق الهدف المرسوم تم تقسيم الفصل إلى مباحث كالتالي:

- الدراسة المنهجية للبحث.
- الإطار السياقي للمؤسسة موضوع الدراسة.
- تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- فرع جنرال كابل- بسكرة

## المبحث الأول: الدراسة المنهجية للبحث.

بعد الدراسة المستفيضة لدور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز تطلبت البحث عن المنهجية الملائمة التي تمكننا من الربط بين الإطار النظري المقترح وبين الدراسة الميدانية المنجزة لذلك نحاول من خلال هذا الجزء التطرق لتوضيح الأساس المنهجي المتبني من أجل الإحاطة بكافة جوانب الموضوع.

### المطلب الأول: التموذج الاستمولوجي

إن التموذج الاستمولوجي يفرض نفسه على الباحث قبل الشروع في الدراسة وأن الطريقة التي يدرك بها الباحث المعرفة هي العامل الأساس في إختيار الأدوات التي تسمح له بإعداد بحثه وفي طبيعة المعلومات التي يتناولها كمية أو نوعية أو المزج بينهما، تعني الاستمولوجيا نظرية المعرفة العلمية وهي عموما تسعى إلى سبل تكوين المعرفة وتطويرها وتهتم بكيفية تكوين النظريات العلمية من خلال هذا سوف نتناول في هذا الجزء التوجه الاستمولوجي للبحث والمنهج المتبع.

### 1. التوجه الاستمولوجي

إذا كانت الاستمولوجيا كما يعرفها Piaget تمثل دراسة وبناء المعارف الصالحة<sup>1</sup>، تعرف الاستمولوجيا بأنها ذلك العلم الذي يدرس المعرفة وكيفية البحث فيها، وتقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، وتدور تساؤلاتها غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ما يميزها عن غيرها من المعارف، كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية<sup>2</sup>، يعد التفكير الاستمولوجي جوهر كل عمل بحثي منجز، فهو ضروري من أجل إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه التي يراد منها أيضا: الوصف، الفهم، الشرح، التوقع فكل عمل بحث لا بد أن يرتكز على نظرة خاصة للعالم، يستخدم منهجية ويقترح نتائج تهدف للتأويل، التفسير، الفهم أو الشرح<sup>3</sup>.

وبصفة عامة تنقسم الاستمولوجيات في علوم التسيير إلى الوضعية، التفسيرية، البنائية .

❖ **الوضعية:** على أنها المهيم في علوم التسيير وعلى أنه الأكثر واقعية في ظل هذا البراديقم توجد حقيقة في نفسها ولها نشوء خاص بها والباحث يحاول معرفة هذه الحقيقة المستقلة عنه و بذلك فالعالم الاجتماعي أو المادي يبقى خارج إدراك الفرد وهذا الإدراك وحده هو الذي يتميز بالموضوعية بل يجب ان تؤثر الملاحظة وفق هذا البراديقم في فهم العالم لدى الباحث.

❖ **البنائية والتفسيرية:** على خلاف الايجابية تقوم البنائية والتفسيرية حيث يهدف التفسيريون إلى تطوير فهم للعالم انطلاقا من تفسيرات ذات مواقف حدسية وتنتظر البنائية إلى البحث من زاوية الشراكة في البناء بين الباحث وأعاون وسياق البحث بمنطق تفاعلي بنائي ولقد اعتبرت هذه الاستمولوجيات الأنسب لعلوم

<sup>1</sup>دبلة فاتح، الموقف الإستيمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف، لماذا، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، ص 1.

<sup>2</sup>دبلة فاتح، النماذج الإستيمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي: منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010، ص 4.

التسيير ،لكونها تسمح بالتدخل المباشر للباحث في الميدان والسعي إلى تحويله<sup>1</sup>. حيث يرى Thiétart أنه من الأفضل الرجوع إلى استخدام نماذج إبستمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين لأن ذلك يشكل ثروة.

من أجل فهم نظام المعلومات الاستراتيجية وظاهرة التميز، فهي تجمع بين ظاهرتين وتحاول الربط بينهما من خلال دراسة الدور فكلا المتغيرين لم يحظ بدراسات نظرية وتطبيقية كبيرة ولذا نرى أنه لفهم وتفسير الظاهرة ومحاولة اكتشاف القواعد التي تحكم العلاقة بين المتغيرين وكذا تحسين معرفتنا الحقيقية بهما فإنه تم المزج بين النموذج التفسيري والنموذج الوصفي (الإيجابي) .

حيث حاولنا من خلال النموذج الوضعي أن تكون المعرفة موجودة بذاتها، قابلة للملاحظة وقابلة للقياس، لها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينها باعتبارها وصف لواقع ثابت وإجراء وصف وتحليل للظاهرة المدروسة بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية واختبار الفرضيات بمنطق استنتاجي. كما يقوم النموذج التفسيري للبحث العلمي أن الحقيقة مجهولة بطبعها ولا يمكننا التمكن منها بطريقة تامة، لكن هذه الحقيقة مرتبطة بتصوير وبالقدرات الفكرية للباحث. فهي إذن حقيقة نسبية لأنها ناتجة عن المعنى الذي يقدمه الفرد للظاهرة المدروسة. ليتم وضع الظاهرة ضمن إطار تفسيري يتراوح بين ذاتية والموضوعية تقوم على الحقائق والملاحظات الميدانية .

### المطلب الثاني: المنهج المتبع

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع البحث، يرتبط تحديد المنهج العلمي الذي يستخدمه ويطبقه الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة بمعنى أن مناهج وأساليب البحث العلمي تختلف باختلاف محتوى الظاهرة المدروسة وما يصلح منها لدراسة ظاهرة معينة قد لا يصلح لدراسة ظاهرة أخرى نظرا لاختلاف الظواهر المدروسة في خصائصها وموضوعاتها<sup>2</sup>، لدراسة ظاهرة بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها<sup>3</sup>.

فالمنهج فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة لنا أو لإثبات حقيقة نعرفها، فبدون المنهج فإن البحث يصبح مجرد حصر وتجميع معارف، دون الربط بينها وبين استخدامها لعلاج مشكلة، فيغيب بذلك الإبداع العلمي<sup>4</sup>، وتنقسم نمط التحليل المستخدم في علوم التسيير إلى نوعين الاستكشافي و الاختباري.

### 1. الاستكشاف يتمثل في التقيب أو التعمق في هيكلية أو ميكانيزم تشغيل ما، لغرضين

أساسين: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم أي انه يسعى للإجابة عن نوايا الأولوية للباحث في اقتراح

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، 2007، ص 163.

<sup>2</sup> ربيحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي\_الأسس النظرية والتطبيق العملي، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2004، ص 33.

<sup>3</sup> محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1999، ص 52.

<sup>4</sup> وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص 2.

نتائج نظرية ذات طابع إبداعي تتجسد في شكل ارتباطات نظرية جديدة بين المفاهيم قائمة أو اقتراح مفاهيم جديدة في مجال معرفي ما<sup>1</sup>، هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة<sup>2</sup>، وفي مجال البحث يتمثل الاستكشاف في اكتشاف الإطار المفهومي النظري لتحقيق هدفين أساسيين: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية خاصة بدور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز محاولة بذلك إيجاد نقاط ترابط نظرية بين المفاهيم.

**2. الاختبار** يتمثل في مجموع العمليات التي من خلالها الباحث يقيم الحقيقية أو إمكانات النظرية بغرض تقديم تفسير مبني على تقييم ملائمة النموذج أو الفرضية أو النظرية ما<sup>3</sup>. يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي بمعنى هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة الموضوع النظري مع الواقع، الهدف في ذلك هو تقييم مصداقية الفرضية، النموذج أو النظرية بهدف التفسير<sup>4</sup>. وهو يقوم على أساس أسلوب الافتراض الاستنباطي الذي ينتقل من العام إلى الخاص. وعلى أساس مجموعة من الفرضيات المستوحاة من الإطار الاستكشافي قمنا باستخلاص مجموعة من الفرضيات التي تخص علاقتنا المدروسة، وأجرينا اختبار هذه الفرضيات بموازاتها مع الواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة التي تربط بين نظام المعلومات الاستراتيجية وتحقيق التميز من خلال تأكيد الفرضيات أو نفيها وبمجرد التأكد منها بشكل كلي يتم إدماجها في نظرية.

والتوجه نحو الاستكشاف أو الاختبار لا يتم بطريقة عشوائية وإنما تخضع للتوجه الاستمولوجي الذي يتبناه الباحث. فإذا كانت عملية الاختبار تخضع حتماً للبحث للتوجه الوضعي، فإن عملية الاستكشاف لا تخضع لنموذج استمولوجي ثابت، يمكن أن يستخدم الاستكشاف في النماذج الثلاث الوضعي، التفسيري و البنائي ويمكن الرجوع للطرق الكمية والكيفية في الاستكشاف أو في الاختبار. أي بالتوفيق بينها طالما الهدف مشترك و هو دائماً تمثيل الواقع بطريقة صحيحة و صادقة.

فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعان إعداد المعارف فالتثنائية إستكشاف-اختبار تستوحي أهميتها من المنطق الاستدلالي، فإذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الإبعاد (التمثيل)، فإن الاختبار يقوم على أسلوب الاستنباط، من أجل الإحاطة الجيدة بالظاهرة المدروسة والمتمثلة في نظام المعلومات الاستراتيجية وتحقيق التميز اتبعت الباحثة المسار الاستكشافي ثم المسار الاختباري بهدف اختبار الفرضيات.

<sup>1</sup>Thiéart R. A &Coll :op cit ,p58.

<sup>2</sup>وسيلة بن ساهل ،دراسة المنهج تحليل مفهومي،يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي،جامعة بسكرة،22 فيفري 2010،ص 5.

<sup>3</sup>Thiéart R. A &Coll :op cit ,p59.

<sup>4</sup>وسيلة بن ساهل،المرجع السابق ،ص 5.

### المطلب الثالث: طرق جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة

عند إجراء الدراسة التطبيقية على الباحث استخدام وسائل مساعدة تمكن من الوصول إلى المعلومات اللازمة، هناك طرق يمكن إستخدامها لجمع البيانات مثل: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، الباحث أن يحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثه، عملية إختيار أسلوب جمع البيانات يعتمد على عدة عوامل طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها، طبيعة مجتمع وأفراد الدراسة.<sup>1</sup>

**1. المقابلة:** عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

وقد إعتمدنا في دراستنا على المقابلات مع الإطارات المسيرة لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ولقد ركزنا في هذه المقابلات على محاولة فهم عمل هؤلاء المسيرين في جانب إتخاذ القرارات الاستراتيجية وطرق جمع البيانات ومدى الاعتماد على المصادر الرسمية لها والغير الرسمية وطرق معالجتها ومدى الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجية المؤسسة ككل وتغذية كافة المستويات الإدارية بالمعلومات، وكذا معرفة مدى تطوير المؤسسة لعلاقاتها بكافة الأطراف المحيطة بها و سياساتها في محاولة جلبهم وكسبهم لدعم المؤسسة في القطاع.

**2. الاستبيان** عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد. من الأجل الإلمام بجوانب الظاهرة المدروسة تم تصميم إستبيان تم توزيعه على إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تضمن مقياس ليكرت ( Likert ) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس إستخداما للقياس، لقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالآتي:

#### الجدول رقم 04: درجات مقياس ليكرت ( Likert )

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، دار الصفاء، 2005، ص 302.

لقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت ( Likert ) الخماسي من خلال تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة وذلك عن طريق حساب المدى: 5-1=4 ويتم تقسيمه على عدد الخلايا المقياس

<sup>1</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل ، ط2، عمان، الأردن، 1999، ص 54 وما بعدها.

للحصول على طول الخلية الصحيح أي  $5/4 = 0.8$  بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول.

### الجدول رقم 05: مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5

### 3. مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع على أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة أو جميع المشاهدات موضع الدراسة للباحث وتحديد مجتمع الدراسة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث، ولا شك أن الباحث يبدأ بالتفكير فيه منذ البدء في تحديد مشكلة البحث وأهدافه، لأن طبيعة البحث هي التي تتحكم في نوعه المجتمع والأدوات المناسبة للقيام بالبحث، تعتبر عملية اختياره خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا والإطارات المؤسسة بكافة أطرافها لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وتعود الأسباب لاختيار هذه الفئة كونها المجتمع الذي يحقق الأهداف الدراسة، وهي الفئة الوحيدة التي بإمكانها تزويدنا بالمعلومات والمعرفة المطلوبة الخاصة بنظام المعلومات الاستراتيجية و تحقيق تميز المؤسسة بما يخدمنا، وتمثل نسبة الإطارات بها 125 وشمل كل الاستثمارات الموزعة مجتمع الدراسة .

### 4. الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

لقد اعتمدنا في تحليل على معالجة البيانات ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss. باستخدام العديد من الأساليب لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- (1) إختبار ألفا كرونباخ Alph de Cronbach لقياس الثبات وكذا معامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- (2) معامل الارتباط لمعرفة مدى الاتساق الداخلي من جهة ومعرفة مدى وجود أية علاقة إرتباط معنوية بين المتغيرات من جهة ثانية.
- (3) حساب معاملي smirnovz-kolmogorov لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- (4) إختبار التباين من أجل معرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
- (5) حساب التكرارات والنسب المئوية.
- (6) حساب المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة على محاور الدراسة.

- (7) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
- (8) استخدام اختبار تحليل الانحدار واختبار  $t\_test$  لاختبار صحة الفرضيات.

### المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة

نتناول فيه كل من ثبات وصدق أداة الدراسة.

#### 1. ثبات أداة الدراسة

تم استخدام ألفا كرونباخ **Alph de Cronbach** لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث يتضح من الجدول أن معامل الثبات الكلي بلغ قيمة **0.936** وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60 %، كما أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين **0.575** إلى **0.888** وهذا دليل على أن معامل الثبات لدى جميع متغيرات الدراسة مقبولة مما يسمح لنا بالاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي يقيس بدوره إذا كان المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 05: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية	09	0.650	0.806
عمليات المعالجة لنظام المعلومات الاستراتيجية	07	0.575	0.758
مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية	09	0.693	0.832
نظام المعلومات الاستراتيجية	25	0.846	0.919
الذكاء	12	0.668	0.817
الرشاقة	10	0.605	0.777
الموامة	13	0.683	0.826
التميز	35	0.888	0.942
الاستمارة ككل	60	0.936	0.967

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

#### 2. صدق أداة الدراسة.

**1.1 -الصدق الظاهري:** بعد تصميم الاستبيان وتصنيفه في صورة الأولية له تم عرضه على محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وكذلك على باحثين من جامعة الاردنية ومن الجامعة السعودية وقد استفدنا من ملاحظاتهم وإقتراحاتهم في بناء الاستبيان والتعرف على مدى صلاحية عباراته من كل محور ثم طور الاستبيان بناء على إقتراحات المحكمين.

1. 2 -الصدق البنائي: من أجل معرفة صدق أداة الدراسة بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه، ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان وجميع محاور الاستبيان.

الجدول رقم 06: معامل إرتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	الرقم	العبارة	معامل الارتباط
مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية	01	تواكب المؤسسة مختلف التحولات الاقتصادية .	0.489**
	02	تبحث المؤسسة في نمط ومستوى معيشة أفراد المجتمع.	0.597**
	03	تستمد المؤسسة سياسياتها من اللوائح والتشريعات الصادرة عن الجهات الرسمية ذات الأهمية للمؤسسة.	0.610**
	04	تولي المؤسسة أهمية ألابتخراعات والابتكارات لمواكبتها.	0.617**
	05	تبحث في تحركات المنافسين الحاليين والمحتملين في القطاع وتطلعاتهم المستقبلية.	0.569**
	06	تبحث المؤسسة عن المنتجات البديلة التي تحل محل منتجات المؤسسة.	0.533**
	07	الإحاطة الشاملة بالموردين والعروض المقدمة من طرفهم.	0.476**
	08	متابعة تطور إحتياجات العملاء وعلاقتهم بالمؤسسة.	0.373**
	09	تدقيق المؤسسة في مجموعة القدرات والإمكانات البشرية المتاحة لها.	0.394**
عمليات المعالجة نظام المعلومات الاستراتيجية	10	وجود معلومات ذات دلالة واضحة .	0.559**
	11	تحرص المؤسسة على ترتيب وتصنيف بياناتها.	0.618**
	12	دمج مجموعة البيانات وجمعها لكي يتوافق والاحتياجات مستخدميه.	0.584**
	13	تعديل المعلومات حسب مقتضيات سير عمل المؤسسة.	0.516**
	14	تحديث المعلومات حسب مستجدات البيئة الداخلية والخارجية.	0.481**
	15	تضمن المؤسسة المعلومات بأشكال مختلفة لتحديد الاستراتيجية المناسبة لها.	0.499**
	16	تضمن المؤسسة المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.485**
مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية	17	إرتفاع مستوى دقتها بما يمكن من إعتماها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.444**
	18	كميتها الكبيرة التي تسمح بالوقوف على مختلف التوجهات الاستراتيجية التي تحدد مستقبل المؤسسة.	0.644**
	19	إرتفاع مستوى الثقة بها كونها تسمح بتوليد إستراتيجيات عمل جديدة عند الضرورة.	0.550**
	20	إرتفاع مستوى الثقة بها كونها تغطي كافة البدائل الاستراتيجية التي تسمح بالوقوف على نقاط الضعف والقوة.	0.527**
	21	تواجدها في الوقت المناسب يسمح بتحديد الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة.	0.445**
	22	إرتفاع مستوى شموليتها والتي تغطي البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.	0.491**
	23	تسمح لنا برصد و تحديد الأسواق الجديدة أو المحتملة الدخول إليها .	0.696**
	24	تمكن المؤسسة من نشر وتطبيق الاستراتيجيات بشكل أفضل.	0.571**
	25	تساعد المؤسسة على مراجعة الاستراتيجيات بشكل دائم.	0.492**

0.377**	تعتمد المؤسسة على مصادر مختلفة لجمع معلومات دقيقة حول المتعاملين معها مثل: العملاء، المنافسين، الموردين.	26	الذكاء الاقتصادي
0.388**	تمتلك المؤسسة القدرة على تفسير المعلومات المتاحة من مستوياتها الإدارية.	27	
0.460**	تقوم المؤسسة بتحليل معلوماتها بأشكالها المختلفة مثل الرسومات، النصية، الصوتية.	28	
0.481**	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف المستمر مع عوامل البيئة الخارجية.	29	
0.580**	تمتلك المؤسسة القدرة للوصول للمعلومات وإستكشافها لتحسين قراراتها.	30	
0.608**	تبحث المؤسسة على رصد المعلومات من البيئة المحيطة بها وتفسيرها.	31	
0.556**	تركز المؤسسة على ضمان تداول المعلومة والحصول عليها بطريقة شرعية.	32	
0.415**	تمتلك المؤسسة القدرة على حماية معلوماتها الخاصة ضد المخاطر الخارجية أو التسرب لا إرادي .	33	
0.342**	تسمح المؤسسة بنشر المعلومات من أجل إستغلالها في إتخاذ القرارات الحاسمة لمستقبلها.	34	
0.439**	تركز المؤسسة على رصد المؤشرات الداخلية والخارجية الحاصلة في بيئتها.	35	
0.589**	قابلية المؤسسة العالية لإدارتك المعلومات المعقدة في العالم الخارجي.	36	
0.533**	تساهم المؤسسة في تنسيق المعلومات بشكل يساهم في تحقيق حاجات العملاء.	37	
0.364**	تكشف المؤسسة بسرعة التغيرات الحاصلة لدى عملائها.	38	
0.307**	تستطيع المؤسسة أن تتحول بسرعة في إنتاجها من منتج إلى آخر.	39	
0.407**	تستطيع المؤسسة طرح منتج جديد في السوق.	40	
0.543**	تستطيع المؤسسة الرد بشكل فوري عن التغيرات الحاصلة باتخاذ القرارات المناسبة.	41	
0.566**	تستطيع المؤسسة إتخاذ الإجراءات اللازمة ردا على التغيرات الخارجية.	42	
0.619**	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة لعمليات التطوير المنتجات بشكل دوري.	43	
0.647**	تمتلك المؤسسة المرونة الكافية لتغيير حجم الإنتاج وفقا لمتطلبات السوق.	44	
0.593**	تمتلك المؤسسة المرونة التعامل مع التغيرات في الأسواق.	45	
0.393**	المؤسسة لها القدرة على مضاعفة الإنتاج عند الحاجة والرفع من جودته.	46	
0.455**	تمتلك المؤسسة روابط قوية مع مورديها.	47	
0.421**	تسعى المؤسسة لفهم حاجات ورغبات العملاء الحاليين أو المحتملين.	48	الموائمة
0.613**	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة لعملائها بما يتوافق وتوقعاتهم.	49	
0.518**	تسمح المؤسسة بالاتصال الدائم مع عملائها لمعرفة توقعاتهم وإهتماماتهم حول خدمات المؤسسة لهم.	50	
0.443**	يشارك العاملون بالمؤسسة في القرارات والإسهام في وضع الخطط.	51	
0.375**	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف الحالية أو المستقبلية.	52	
0.326**	تعتمد المؤسسة على المؤثرات مثل الحوافز للتأثير على سلوك العاملين بها.	53	
0.403**	تسمح المؤسسة للمساهمين بها للحصول على المعلومات الكافية.	54	
0.442**	تتيح المؤسسة الفرص للمساهمين بالمشاركة الفعالة والتصويت بها في إجتماعات	55	

الجمعية العامة.		
56	تضمن المؤسسة المعاملة المتساوية للمساهمين في توزيع العائد من الأرباح.	0.559**
57	تسعى المؤسسة إلى إدامة علاقات بعيدة المدى مع مورديها.	0.614**
58	تعامل المؤسسة مع مورديها على أساس من الالتزام والشفافية.	0.535**
59	تسعى المؤسسة لكسب وجلب عدد كبير من الموردين بالتعاون معهم.	0.383**
60	تساهم المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع الذي تنشط به .	0.321**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

ويتضح من عبارات كل محور من المحاور أن جميع العبارات داخل كل محور دالة حيث تمثل (\*\*\*) دالا إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 وتمثل (\*) دالا إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه.

### 3. إختبار المطابقة

يطبق اختبار كولمجروف- سمرنوف **Kolmogorov-Smirnov Z** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ،وهو أختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون توزيع البيانات طبيعيا. أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فان الاختبارات غير المعلمية سوف يتم إستخدامها حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: بيانات المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: بيانات المجتمع لا تتبع التوزيع الطبيعي فإذا حصلنا على القيمة الاحتمالية (**Sig**) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح.

#### الجدول رقم 08: نتائج اختبار كولمجروف- سمرنوف **Kolmogorov-Smirnov Z**

متغيرات الدراسة	Kolmogorov-Smirnov Z	القيمة الاحتمالية - Sig.
مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية	0.198	0.150
عمليات المعالجة لنظام المعلومات الاستراتيجية	0.259	0.256
مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية	0.159	0.189
نظام المعلومات الاستراتيجية	0.104	0.112
الذكاء	0.097	0.127
الرشاقة	0.164	0.145
الموائمة	0.166	0.159
التميز	0.085	0.184

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم 8 نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة الحقيقي القيمة الاحتمالية **Sig.** - لكل بعد أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية .

## المبحث الثاني: الإطار السياقي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال

### كابل - بسكرة

من خلال هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة "مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة" (EN.I.CA.B) من حيث نشأتها وتطورها وأهميتها الاقتصادية، نشاطها وأهدافها، محيطها والهيكل التنظيمي لها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة.

نتناول فيه نشأة المؤسسة محل الدراسة و أهميتها الاقتصادية.

#### 1. نشأة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة.

لإنشاء المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) مجموعة من العقود مع عدة مؤسسات أجنبية ووطنية منها:

❖ **المؤسسات الوطنية:** كانت مساهمتها 60%، وهي تضم:

✓ GENI-SIDER: تكفلت بأشغال الهندسة المدنية.

✓ BATIMETAL: اهتمت بالهياكل الحديدية.

✓ ENITEL: أسندت لها مهمة تجهيز الوحدة بالإنارة.

✓ ENETEC: اهتمت بالتكييف و التهوية.

✓ ENP: أوكلت لها مهمة الدهن والطلاء.

❖ **المساهمات الأجنبية:** مساهمتها تقدر بـ 40%، وتضم:

✓ SKET: من ألمانيا مختصة بإنشاء هذا النوع من المشاريع، تكفلت بدراسة وتجهيز المشروع بالآلات والمعدات وتكوين اليد العاملة المحلية بألمانيا.

✓ INVEST-IMPORT: من يوغسلافيا سابقا مهمتها تركيب الآلات.

✓ SOGELERG: من فرنسا اهتمت بدراسة أشغال الهندسة المدنية كلفت بإعداد الهياكل القاعدية.

✓ VENOCOTTE: مؤسسة بلجيكية اختصت في التركيب و المراقبة لأجهزة الإنتاج.

وفي إطار الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على الاقتصاد الوطني عموما وعلى المؤسسات العمومية خصوصا، تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) التي كان إنشاؤها بقرار رقم 83/69 الصادر سنة 1969، حيث تجزأت إلى عدة مؤسسات كالتالي:

✓ E.N.I.E: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية.

✓ E.D.I.M.E.L: المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي.

✓ E.N.I.E.M: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

✓ E.N.I.P.E.C: المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات.

✓ E.N.I.CAB: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل مقرها بالعاصمة.

تقرر تقسيم هذه الأخيرة - المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل إلى ثلاثة مؤسسات قانونية على شكل شركات بأسهم تابعة للشركة القابضة العمومية كالتالي:

❖ **مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة (E.N.I.CA.B):** شركة بأسهم رأس 320000000 دج مقرها

بسكرة، مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة و تصل طاقتها الإنتاجية 28600 طن سنويا، وهي التي سنتطرق إليها بالتفصيل كونها المؤسسة محل الدراسة.

❖ **مؤسسة الكوابل الكهربائية بالجزائر (CAB.EL):** شركة بأسهم رأس مالها 700000000 دج مقرها بالقبة

، مختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط، بطاقة إنتاجية قدرها 26000 طن سنويا.

❖ **مؤسسة الكوابل الهاتفية (CA.TEL):** شركة أسهم رأس مالها 50000000 دج مقرها واد السمار

بالحرش، مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 55000 طن سنويا.

أنشئت مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (E.N.I.CA.B) في سنة 1986 وكانت تابعة آنذاك للمؤسسة

الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة، ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح "مؤسسة صناعة

الكوابل الكهربائية بسكرة"، إلا أن تبعيتها للدولة وسوء تسييرها جعلها تدخل ضمن شراكة أجنبية بغرض تحسين

وضعيتها وإصلاحها وذلك في إطار التحولات الاقتصادية الجديدة التي تعيشها الجزائر في إطار التعاون

الاقتصادي بين الدول الأوربية ودخول الجزائر المنظمة العالمية للتجارة، حيث تم خصصة "مؤسسة صناعة

الكوابل الكهربائية بسكرة" "ENICAB" بنسبة 70% لصالح المؤسسة الإسبانية جنرال كابل (GENERAL

CABLE) في ماي 2008، أما النسبة الباقية 30% مازالت تحت تصرف الدولة. كما أنه تم تغيير إسم

المؤسسة لتصبح "مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة".

## 2. التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة

تعد مؤسسة "صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة" من المؤسسات الكبيرة الرائدة في مجال

صناعة الكوابل، فهي من أكبر المصانع على المستوى الوطني والإقليمي في مجال تخصصها، كما أنها حائزة

على علامة الجودة ISO-9001/2000 منذ 2003/11/17 بعدما نالت علامة الجودة ISO-

9002/94 بتاريخ 2001/06/01. تتربع على مساحة 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة، حيث تشتمل ورشات

إنتاج، مباني إدارية، مساحات للتخزين... أما القسم الباقي هو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ 26 هكتار تشتمل

على مواقف السيارات ومساحات خضراء، بالنسبة للطاقة التشغيلية التي تستعمل في المؤسسة فهي الطاقة

الكهربائية بالدرجة الأولى.

إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة يعتبر إنجازا جد مهم فالأهمية

المميزة لهذه المؤسسة داخل الاقتصاد الوطني من خلال نشاطها الإنتاجي وقدرتها على إنتاج منتجات ذات

مستوى عالي من الجودة، فهي تنتج أغلب أنواع الكوابل حسب المواصفات التي يطلبها الزبون إذا توفرت المواد الأولية، وكل ذلك بنوعية ترقى إلى مستويات عليا، وهذا نتيجة تحكّمها في تقنية الإنتاج المتطورة، وهذه الميزة العالية مكنتها من التحصل على شهادة نظام الجودة العالمية في جوان 2001 مما أعطى لها إمكانية الدخول إلى الأسواق الخارجية، ويمكن تلخيص أهمية المؤسسة على المستوى الوطني في ما يلي:

- ✓ إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل بكل أنواعها؛
- ✓ تخفيض نسبة إيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق؛
- ✓ تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي بأنواع الكوابل المنتجة بنوعية رفيعة؛
- ✓ القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتطورة في مثل هذه المنتجات.

## المطلب الثاني: نشاط مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة

نحاول من خلال هذا المطلب تحديد نشاط المؤسسة محل الدراسة وأهدافها.

### 1. نشاط مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة

إنجازات هذه المؤسسة وجهودها أثمرت بعد إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية، إذ تمكنت المؤسسة من التخصص بإنتاج ما يقارب 500 نوع من الكوابل والتي جمعت في 04 مجموعات هي:

✚ **الكوابل المنزلية (Les cables Domestiques):** تنتج المؤسسة منها حوالي 229 نوع، وتستخدم في البناءات و الاستخدامات المنزلية، ويتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط، تصنع من مادة النحاس والكومبند PVC.

✚ **الكوابل الصناعية (Les cables industriels):** يبلغ عددها 70 نوعا، وتستخدم هذه الكوابل لتشغيل الآلات الصناعية كالمحركات، تصنع من مادة النحاس والألمنيوم وتعزل ب PVC و PRC، ويتراوح ضغطها ما بين 50 و 1000 فولط.

✚ **الكوابل الكهربائية ذات التوتر العالي و المتوسط:** تستخدم الكوابل ذات التوتر المتوسط في نقل الكهرباء بتوتر ما بين 1000 و 3000 فولط، أما ذات التوتر العالي فتتفوق شدة توترها 3000 فولط، ويبلغ عدد الكوابل ذات التوتر المتوسط حوالي 70 نوع.

✚ **الكوابل الغير معزولة (Les cables nus):** تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر مناطق مختلفة من مولد إلى آخر، تصنع من الألمنيوم وخليط AGC، يتكون من الماغنيزيوم والسيليسيوم، والألمنيوم، تتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع وتتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.

ومنذ أن استقلت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة، استطاعت إنتاج أنواع جديدة من الكوابل سنة 98 و 99 من بينها:

✚ **كوابل ALU/ACIER**: وهي كوابل معزولة بمادة PRC، مظفورة بالشبكات الهوائية ذات التوتر 0.6 إلى كيلو فولط، تستعمل لإيصال الكهرباء من حي إلى آخر.

✚ **كوابل (ALEMELEC)**: وهي كوابل مصنوعة من مزيج الألمنيوم المقوى بالفولاذ، حيث يتمتع النوعين بالخفة والنوعية الجيدة.

كما أن المؤسسة تقوم بإنتاج البكرات الخشبية حيث تملك المؤسسة ورشات نجارة خاصة بصنع البكرات كي تلف عليها الكوابل، ويستعمل الخشب والمسامير وغير ذلك من المواد المساعدة في إنتاجها. وفي السنوات الأخيرة أصبحت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة لا تقوم بإنتاج الكوابل فقط، بل أضافت إلى ذلك إنتاج حبيبات الكومبند (PVC) والتي صارت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية، هذا بالإضافة إلى استعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية.

بالتالي فإن نشاط المؤسسة يقتصر على إنتاج وتسويق الكوابل الكهربائية، حبيبات الكومبند (PVC)، وكذا البكرات الخشبية. ولكي تقوم المؤسسة بهذا الإنتاج تحتاج إلى العديد من المواد الأولية نذكر منها: النحاس و الألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي، كما تتوفر على PVC; PRC; PRS; La craie، كمواد أولية أساسية للعزل بالإضافة إلى المواد الاستهلاكية كالمواد الكيميائية المكونة للغلاف المستعملة إن عملية إنتاج الكوابل بالمؤسسة تمر بعدة مراحل و هي:

- ✓ **مرحلة القلد**: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.
- ✓ **مرحلة الظفر**: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.
- ✓ **مرحلة الغزل**: وهي عملية تغليف الأسلاك.
- ✓ **مرحلة التجميع**: وهي عملية ضم الأسلاك معزولة.
- ✓ **مرحلة التسليح أو التدريع**: وهي عملية تغليف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية.
- ✓ **مرحلة التغليف**: وهي آخر عملية وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى.

## 2. أهداف مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة

تهدف مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة إلى ما يلي:

- ✓ البقاء كمورد رئيسي ضمن قطاع النشاط لكي تحضى بالإشراف الدولي.
- ✓ إدخال التكنولوجيا الجديدة والمتطورة في ميدان صناعة الكوابل الكهربائية.
- ✓ المحافظة على إستمراريتها ومواجهتها.
- ✓ تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية احتياجات السوق.
- ✓ المساهمة في تحسين الميزان التجاري للدولة وإدخال العملة الصعبة.
- ✓ خلق فرص تسويق وإرضاء العملاء والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- فرع جنرال كابل - بسكرة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبارة عن مخطط يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، وقد عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة عدة تغيرات منذ نشأتها، بغية تحديد جيد للوظائف، وكذا أخذ كل الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاقتصادية، وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي جديد يسمح لها بإعادة توزيع السلطات، تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم مع التغيرات المستمرة للمحيط الذي تنشط فيه. حيث يضم خمسة مديريات وعدة دوائر تشرف عليها المديرية العامة، نشرحها كما يلي:

❖ **المديرية العامة:** هي الهيئة العليا، مهمتها الإشراف على مختلف الأقسام الرئيسية التي تتفرع عنها، والتي يمثلها المدير الذي بدوره يعمل على ربط الدوائر والمصالح والمحافظة على حسن سير المؤسسة، كما تشرف على تنسيق بين مختلف المديريات ويساعدها في ذلك مجموعة استشارية تضم مجموعة من المساعدين هم:

✓ **رئيس مشروع المعلوماتية:** هو الناطق الرسمي باسم المؤسسة، يتكفل بكل نشاطات الإعلام والإشهار داخل المؤسسة وخارجها، وكذلك يقوم بكل ما هو متعلق بجانب الاتصال مع أطراف خارج المؤسسة؛

✓ **مساعد رئيس المدير العام لضمان النوعية:** تتمثل مهمته في مراقبة نظام التسيير وفق مبادئ نظام الجودة، مع متابعة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإيزو.

✓ **مساعد رئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات:** يهتم بحل النزاعات التي قد تتعرض لها المؤسسة، سواء كانت داخلية بينها وبين العمال، أو خارجية بينها وبين العملاء والموردين... إلخ.

✓ **مراقبة الحسابات:** يهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة، والعمل على تحقيق الدقة والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية؛

✓ **مساعد المدير العام لمشروع حبيبات الكومبند (PVC):** مسؤول على ورشة حبيبات الكومبند (PVC).

❖ **السكرتارية:** تهتم بتنشيط وترقية المؤسسة، نظرا لعلاقتها المباشرة مع المدير. كما تعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام والمدير، وتتمثل مهامها في تنفيذ قرارات المسؤول الأول في المؤسسة (المدير العام)، والرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات... إلخ.

وفيما يلي شرح للمديريات الخمس التي تندرج تحت المديرية العامة:

❖ **المديرية التقنية:** مهمتها الرئيسية تسيير عملية الإنتاج وتضم أربع دوائر هي:

✓ **دائرة الصيانة:** تشرف على عمليات الصيانة لوسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل النقل والتكليف، وتضم الصيانة الميكانيكية، مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة صيانة عتاد النقل والتكليف، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

- ✓ دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: تعمل على مراقبة المنتج التام الصنع ومدى تطابقه مع المواصفات والمقاييس المعمول بها، ومراقبة الجودة، وأيضا مراقبة المواد الأولية المشتراة. حيث تضم ثلاثة مصالح هي: مصلحة التكنولوجيا والتنمية، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب؛
- ✓ دائرة إنتاج الملحقات: تعمل على تزويد المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتجديد المياه في الورشات، إلى جانب تزويد المؤسسة بالخشب لإنتاج البكرات. وتضم ثلاثة مصالح: مصلحة المنافع، مصلحة تحضير حبيبات PVC، مصلحة صناعة البكرات والاسترجاع؛
- ✓ دائرة إنتاج الكوابل: تشرف على تخطيط وسير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها في شكل منتجات. حيث تضم خمسة مصالح: مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل بمادة PRC، مصلحة العزل والتلفيف، مصلحة التجميع و التغليف.
- ❖ **مديرية الشراء:** تهتم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة وهي تشمل دائرة الشراء التي تهتم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار وكل المواد الضرورية للعملية الإنتاجية، والتي بدورها تضم ثلاثة مصالح: تضم مصلحة الشراء والعبور، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية؛
- ❖ **المديرية التقنية التجارية:** وهي مديرية ذات طابع تجاري، تقوم بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير وتسويق المنتج النهائي، وتضم دائرتين هما:
  - ✓ دائرة التسويق: مهمتها دراسة السوق واحتياجاته من المنتج المصنع، كما تقوم بالبحث عن عملاء جدد ومنافذ توزيع جديدة، وهي بدورها تتضمن مصلحتين: مصلحة التسويق، ومصلحة البيع؛
  - ✓ دائرة تسيير المنتج النهائي: وتضم مصلحتين هما: مصلحة تسيير إنتاج الملحقات، ومصلحة تسيير الكوابل.
- ❖ **مديرية المالية والمحاسبية:** تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة فهي توضح وضعها المالي والمحاسبي من خلال متابعة وتسجيل كل العمليات المالية والمحاسبية، حيث تتكون من دائرتين هما:
  - ✓ دائرة المحاسبية: تهتم بمتابعة المصاريف والإرادات اليومية للمؤسسة وتسجيلها والقيام بعملية الجرد، وهي تضم مصلحتين هما: مصلحة المحاسبة العامة، ومصلحة المحاسبة التحليلية؛
  - ✓ دائرة المالية والميزانية: تهتم بتسجيل العمليات المالية وإعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة. وتضم مصلحتين هما: مصلحة المالية، ومصلحة الميزانية.
- ❖ **مديرية الموارد البشرية والوسائل:** تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من تأهيل العاملين، وتوفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتقاء، التكوين...) وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر. تتكون من دائرة المستخدمين والتكوين والتي بدورها تضم مصلحتين: مصلحة المستخدمين، ومصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية. كما تندرج تحت مديرية الموارد البشرية والوسائل مصلحتين هما: مصلحة الوسائل العامة، ومصلحة الوقاية والأمن.

## المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة

### تمهيد

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية بالتحليل والتفسير لمتغيرات البحث والمتمثلة في نظام المعلومات الاستراتيجية وتميز المؤسسات والتطرق إلى دورهما في الفصول السابقة والجانب المنهجي للدراسة، سوف نحاول دراسة الدور بين المتغيرين على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة في الواقع بالتطرق إلى تحليل إتجاهات أفراد الدراسة وكذا إختبار الفرضيات وتوصل إلى النتائج وتفسيرها.

### المطلب الأول: تحليل إتجاهات أفراد البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي أفراد البحث حسب كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية وتحليل اتجاهات الآراء نحو كل من نظام المعلومات الاستراتيجية وتميز المؤسسة.

#### 1. خصائص أفراد البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

يتم توضيح في هذا الإطار خصائص مجتمع الدراسة حسب: الجنس، العمر، الخبرة، المستوى العلمي، التحكم في الإعلام الآلي.

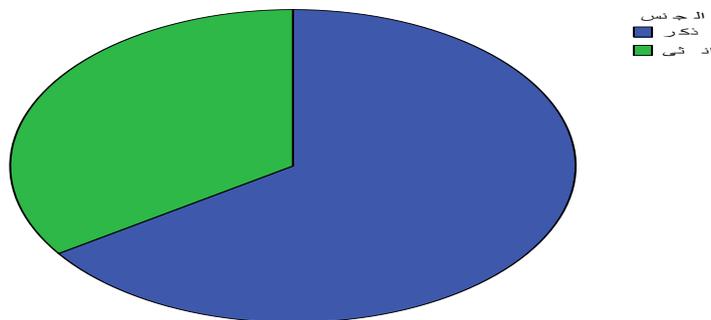
#### الجدول رقم 09: خصائص مجتمع الدراسة.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	الذكور	78	65.5 %
		الإناث	41	34.5 %
		المجموع	119	100 %
02	العمر	أقل من 29 سنة	20	16.8 %
		من 30 الى 39 سنة	22	18.5 %
		من 40 الى 49 سنة	53	44.5 %
		من 50 فأكثر	24	20.2 %
		المجموع	119	100 %
03	سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	20	16.8 %
		ما بين 06 سنوات و 10 سنوات	42	35.3 %
		ما بين 11 سنوات و 15 سنة	46	38.7 %
		أكثر من 16 سنة	11	9.2 %
		المجموع	119	100 %
04	المستوى العلمي	تقني سامي	20	16.80 %
		ليسانس	90	75.64 %
		مهندس	09	7.56 %
		ماجستير	00	00 %
		دكتوراه	00	00 %
		المجموع	119	100 %
05	الدورات التدريبية في الإعلام الآلي	دورة واحدة	100	84.00 %
		دورتين	19	16.00 %
		ثلاث دورات فأكثر	00	00 %
		المجموع	119	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

## 1.1 حسب الجنس:

## الشكل رقم 12: التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة

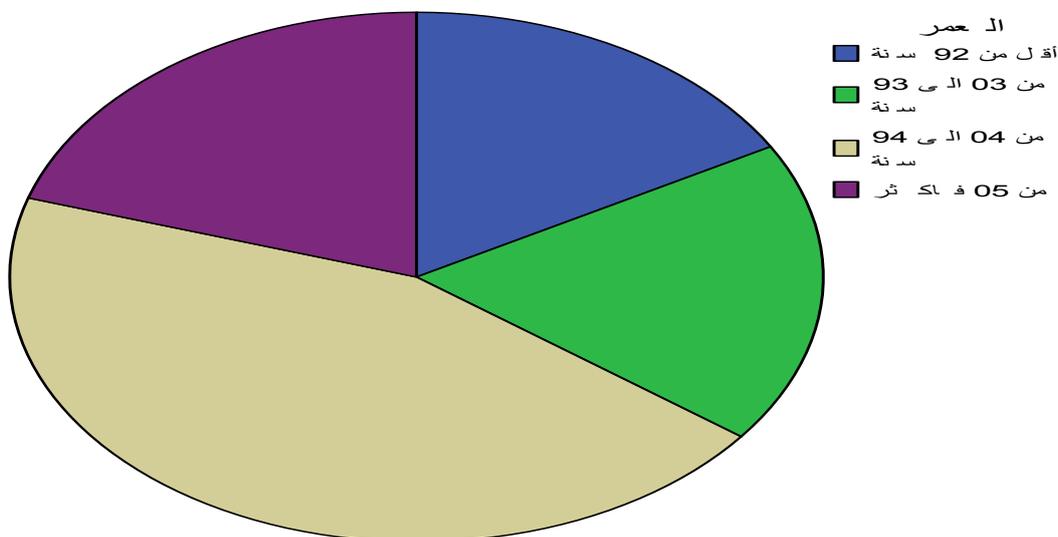


المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم 9 والشكل أعلاه نجد أن مجتمع البحث المتكون من (119) إطار تبين لنا أن عدد الذكور بلغ (78) أي ما نسبته 65.5% من حجم المجتمع الكلي في حين بلغ عدد الإناث (41) ما نسبته 34.5% من المجموع الكلي لأفراد المجتمع .

## 2.1 حسب العمر:

## الشكل رقم 13: التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة

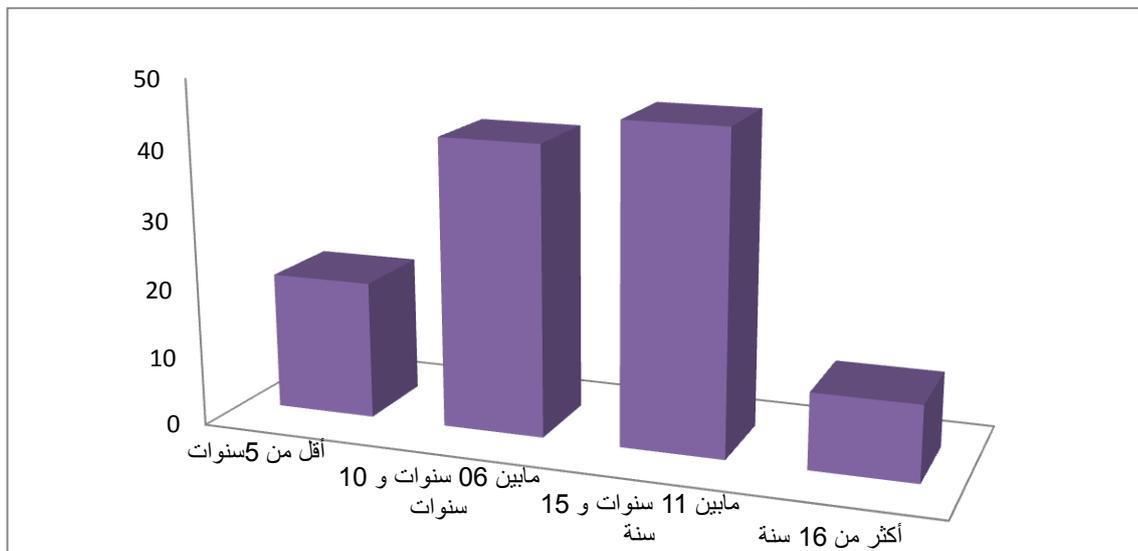


المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم 9 والشكل أعلاه فنجد أن عدد الأفراد متواجدة بين 40 إلى 49 سنة تحتل أعلى نسبة بمقدار 44.5%، في حين أن نسبة ما نسبته 20.2% ضمن الفئة (من 50 فأكثر) بلغت 23.5%، أما نسبة الأفراد ضمن من 30 إلى 39 سنة بلغت 18.5%، وفي الأخير نجد ما نسبة 16.8% أقل من 29 سنة.

## 3.1 حسب الخبرة :

## الشكل رقم 14: المدرج التكراري لمتغير سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة

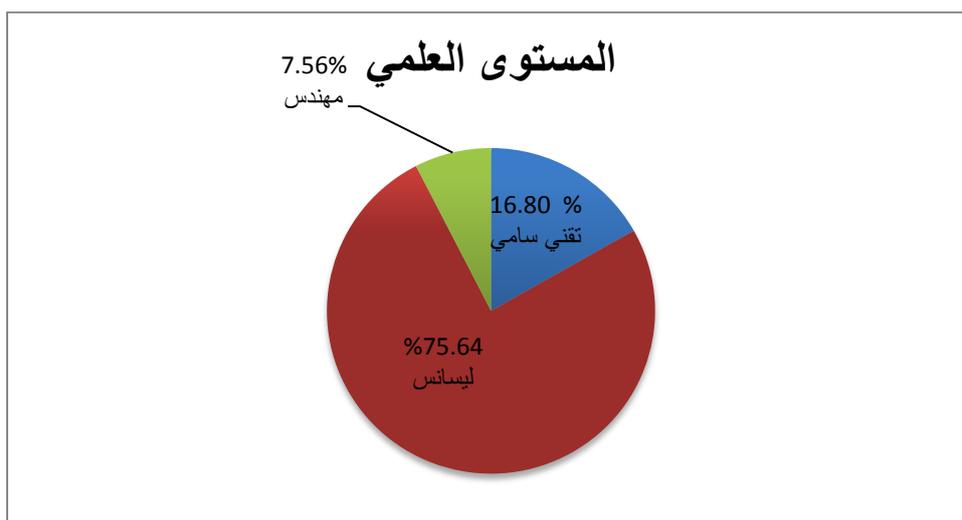


المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم 9 والشكل أعلاه كون أفراد التي تتراوح خبرتهم ما بين 06 سنوات و 10 سنوات ما نسبته 35.3% في حين كانت نسبة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 11 سنوات و 15 سنة 38.7%، أما بالنسبة للفئة التي تمتلك خبرة أكثر من 16 سنة فقد كانت نسبتهم 9.2%. فيما كانت نسبة الذين هم إطارات لفترة أقل من 05 سنوات 16.8% .

## 4.1 حسب المستوى العلمي:

## الشكل رقم 15: التمثيل الدائري لمتغير المستوى العلمي لأفراد مجتمع الدراسة

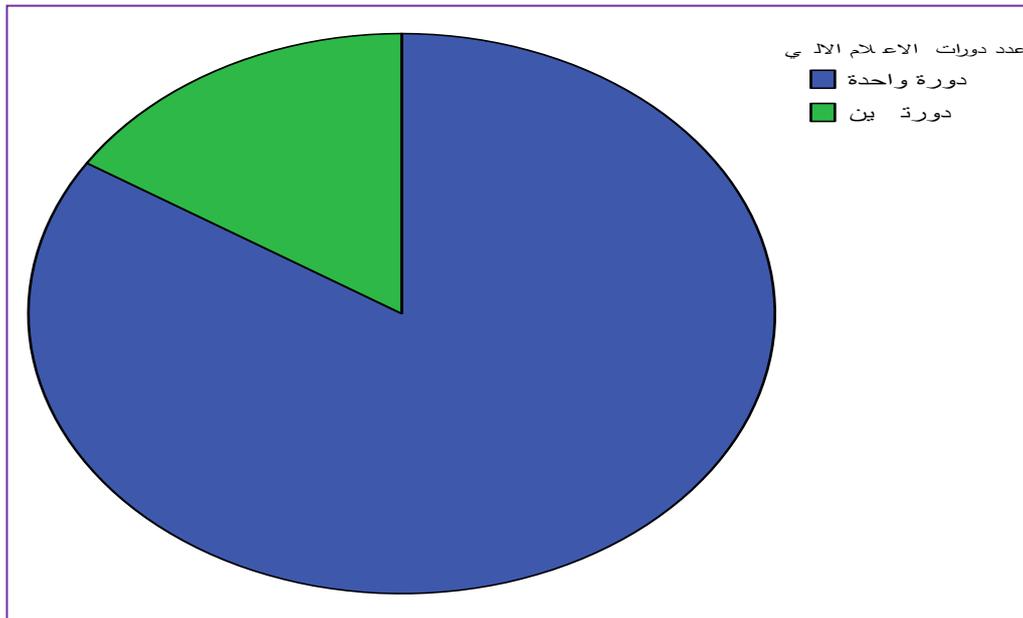


المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم 9 والشكل أعلاه نجد أن المستوى العلمي فنجد أن ما نسبته 75.64% من الأفراد حاصلين على شهادة ليسانس، تلتها 16.80% من الحاصلين على شهادة تقني سامي، وما يقدر ب 7.56% من حملة شهادة المهندس.

## 5.1 حسب الدورات التدريبية في الإعلام الآلي :

الشكل رقم 16: التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات الإعلام الآلي لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم 9 والشكل أعلاه كون أفراد المجتمع التي لديهم ما نسبته 84.00% لديهم دورة واحدة في مجال الإعلام الآلي بينما ما نسبته 16.00% لهم دورتين.

## 2. تحليل إتجاهات أفراد البحث نحو نظام المعلومات الاستراتيجية

يحتوي محور نظام المعلومات الاستراتيجية على خمسة وعشرون عبارة وقد كان الهدف من هذه العبارات هي التعرف على وجهة نظر إطارات المؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة حول هذا النظام ويتضح من الجداول إجابات أفراد البحث مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد نظام المعلومات الاستراتيجية والجداول أدناه تبين ذلك.

### 1.2 تحليل إتجاهات أفراد البحث نحو مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية.

لمعرفة مدى أدراك وتصور إطارات مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة لمدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما في الجدول الموالي.

جدول رقم 10: إستجابيات أفراد البحث حول مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	ليكرت موافق	ليكرت موافق	موافق بدرجة	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	التكرار	0	12	15	52	40	4,01	0.934	موافق	7
	النسبة	0	10.1	12.6	43.7	33.6				
02	التكرار	1	3	8	65	42	4,21	0.746	موافق تماما	3
	النسبة	0.8	2.5	6.7	54.6	35.2				
03	التكرار	2	3	2	67	45	4,26	0.764	موافق تماما	2
	النسبة	1.7	2.5	1.7	56.3	37.7				
04	التكرار	2	5	4	64	44	4,20	0.829	موافق تماما	4
	النسبة	1,7	4,2	3,4	53,8	37,0				
05	التكرار	3	9	7	69	31	3,97	0.925	موافق	8
	النسبة	2,5	7,6	5,9	58,0	26,1				
06	التكرار	3	4	11	66	35	4,06	0.866	موافق	5
	النسبة	2,5	3,4	9,2	2,5	29,4				
07	التكرار	0	2	10	45	62	4,40	0.717	موافق تماما	1
	النسبة	0	1,7	8,4	37,8	52,1				
08	التكرار	0	5	14	45	55	4,26	0.828	موافق تماما	2
	النسبة	0	4,2	11,8	37,8	46,2				
09	التكرار	2	9	10	58	40	4,05	0.937	موافق	6
	النسبة	1,7	7,6	8,4	48,7	33,6				
درجة الكلية										
							4,1587	0.43193	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي "4.40" بانحراف معياري "0.717"، وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي" درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 89.9%.

جاء الترتيب الثاني ليشمل العبارة رقم (03) مع العبارة رقم (08)، وكان وسطها الحسابي "4.26"، بانحراف معياري على التوالي "0.764"، "0.828" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما".

جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "4.21" بانحراف معياري "0.746"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 89.8%.

جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "4,20" بانحراف معياري "0.829"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة 90.8%.

جاءت العبارة رقم (06) في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "4,06" بانحراف معياري "0.866"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 31.9%.

جاءت العبارة رقم (09) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "4,05" بانحراف معياري "0.937"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 82.3%.

جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "4,01" بانحراف معياري "0.934"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 77.3%.

جاءت العبارة رقم (05) في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "3,97" بانحراف معياري "0.925"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 84.1%.

## 2.2 تحليل إتجاهات أفراد البحث نحو عمليات المعالجة لنظام المعلومات الاستراتيجية.

لمعرفة مدى إدراك وتصور إطارات مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة لعمليات المعالجة لنظام المعلومات الاستراتيجية من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما في الجدول الموالي.

## جدول رقم 11: إستجابات أفراد البحث حول عمليات المعالجة لنظام المعلومات الاستراتيجية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	ليكرت تماماً	ليكرت موافق	ليكرت محايد	ليكرت غير موافق	ليكرت تماماً	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
10	التكرار	0	8	10	60	41	4,13	0,829	موافق	3
	النسبة	0	6,7	8,4	50,4	34,5				
11	التكرار	0	4	11	73	31	4,10	0,694	موافق	4
	النسبة	0	3,4	9,2	61,3	26,1				
12	التكرار	0	8	14	56	41	4,09	0,854	موافق	5
	النسبة	0	6,7	11,8	47,1	34,5				
13	التكرار	0	8	11	57	43	4,13	0,843	موافق	3
	النسبة	0	6,7	9,2	47,9	36,1				
14	التكرار	0	12	15	52	40	4,01	0,934	موافق	6
	النسبة	0	10,1	12,6	43,7	33,6				
15	التكرار	1	3	8	65	42	4,21	0,746	موافق تماماً	2
	النسبة	0,8	2,5	6,7	54,6	35,3				
16	التكرار	2	3	2	67	45	4,26	0,764	موافق تماماً	1
	النسبة	1,7	2,5	1,7	56,3	37,8				
درجة الكلية										
							4,1333	0,43128	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

جاءت العبارة رقم (16) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي " 4.26" بانحراف معياري " 0.764"، وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي" درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماماً". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 94.1%.

جاءت العبارة رقم (15) في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي " 4,21"، بانحراف معياري على توالي " 0.746"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماماً". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 89.9%.

جاءت العبارتين رقم (13) ورقم (10) في الترتيب الثالث، حيث كان الوسط الحسابي للعبارتين "4,13" بانحراف معياري "0.843" بالنسبة للعبارة الأولى، أما العبارة الثانية كان إنحرافها المعياري "0.829"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هاتين العبارتين كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هاتين العبارتين بنسبة 84.9%.

جاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي " 4,10" بانحراف معياري "0.694"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي". وعليه

نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة 87.4%.

جاءت العبارة رقم (12) في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "4,09" بانحراف معياري "0.854"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 81.6%.

جاءت العبارة رقم (14) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "4,01" بانحراف معياري "0.934"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 77.3%.

### 3.2 تحليل اتجاهات أفراد البحث نحو مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية.

لمعرفة مدى إدراك وتصور إطارات مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما في الجدول الموالي.

جدول رقم 12: استجابات أفراد البحث حول مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
17	التكرار: 2	4,20	0,829	موافق تماما	3
	النسبة: 1,7				
18	التكرار: 3	3,97	0,925	موافق	9
	النسبة: 2,5				
19	التكرار: 3	4,06	0,866	موافق	7
	النسبة: 2,5				
20	التكرار: 00	4,40	0,717	موافق تماما	1
	النسبة: 00				
21	التكرار: 00	4,26	0,828	موافق تماما	2
	النسبة: 00				
22	التكرار: 2	4,05	0,937	موافق	8
	النسبة: 1,7				
23	التكرار: 00	4,13	0,829	موافق	4
	النسبة: 00				
24	التكرار: 00	4,10	0,694	موافق	5
	النسبة: 00				
25	التكرار: 00	4,09	0,854	موافق	6
	النسبة: 00				
درجة الكلية					
		4,1410	0,44882	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

جاءت العبارة رقم (20) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي " 4.40 " بانحراف معياري " 0.717"، وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي " درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 89.9 %.

جاءت العبارة رقم (21) في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي " 4,26"، بانحراف معياري " 0.828" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي ". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 84%.

جاءت العبارة رقم (17) في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي " 4,20" بانحراف معياري " 0.829"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي ". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 90.8 %.

جاءت العبارة رقم (23) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي " 4,13" بانحراف معياري " 0.829"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي ". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة 84.9%.

جاءت العبارة رقم (24) في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي " 4,10" بانحراف معياري " 0.694"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي ". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 87.4 %.

جاءت العبارة رقم (25) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي " 4,09" بانحراف معياري " 0.854"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي ". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 81.6%.

جاءت العبارة رقم (19) في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي " 4,06" بانحراف معياري " 0.866"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي ". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 84.9 %.

جاءت العبارة رقم (22) في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "4,05" بانحراف معياري "0.937"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 82.3%.

جاءت العبارة رقم (18) في الترتيب التاسع، وكان وسطها الحسابي "3,97" بانحراف معياري "0.925"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 90.8%.

### 3. تحليل اتجاهات أفراد البحث نحو تميز المؤسسة

بعدما تم الوقوف على محور نظام المعلومات الإستراتيجية سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة للتميز لتعرف على وجهة نظر إطارات المؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة حوله ويتضح من الجداول إجابات أفراد البحث مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد التميز والجداول أدناه تبين ذلك.

#### 1.3 تحليل اتجاهات أفراد البحث نحو الذكاء

لمعرفة مدى إدراك وتصور إطارات مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة الذكاء من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما في الجدول الموالي.

جدول رقم 13: إستجابات أفراد البحث حول الذكاء

رقم العبارة	التكرار والنسبة	مؤقت	مؤقت	مؤقت	مؤقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
26	التكرار	00	8	11	57	4,13	0,843	موافق	5
	النسبة	00	6,7	9,2	47,9				
27	التكرار	00	12	15	52	4,01	0,934	موافق	9
	النسبة	00	10,1	12,6	43,7				
28	التكرار	1	3	8	65	4,21	0,746	موافق تماما	4
	النسبة	0,8	2,5	6,7	54,6				
29	التكرار	2	3	2	67	4,26	0,764	موافق تماما	2
	النسبة	1,7	2,5	1,7	56,3				
30	التكرار	2	5	4	64	4,20	0,829	موافق تماما	3
	النسبة	1,7	4,2	3,4	53,8				
31	التكرار	3	9	7	69	3,97	0,925	موافق	10
	النسبة	2,5	7,6	5,9	58,0				
32	التكرار	3	4	11	66	4,06	0,866	موافق	7
	النسبة	2,5	3,4	9,2	55,5				
33	التكرار	00	2	10	45	4,40	0,717	موافق تماما	1
	النسبة	00	1,7	8,4	37,8				

2	موافق تماما	0,828	4,26	55	45	14	5	00	التكرار	34
				46,2	37,8	11,8	4,2	00	النسبة	
8	موافق	0,937	4,05	40	58	10	9	2	التكرار	35
				33,6	48,7	8,4	7,6	1,7	النسبة	
5	موافق	0,829	4,13	41	60	10	8	00	التكرار	36
				34,5	50,4	8,4	6,7	00	النسبة	
6	موافق	0,694	4,10	31	73	11	4	00	التكرار	37
				26,1	61,3	9,2	3,4	00	النسبة	
				درجة الكلية						
	موافق	0,38493	4,1492							

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

جاءت العبارة رقم (33) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي "4.40" بانحراف معياري "0.717"، وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي" درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 89.9 %.

جاءت العبارة رقم (34) في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي "4,26"، بانحراف معياري "0.828" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 84%.

جاءت العبارة رقم (30) في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "4,20" بانحراف معياري "0.829"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 90.8%.

جاءت العبارة رقم (28) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "4,21" بانحراف معياري "0.746"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 84.9%.

جاءت العبارتين رقم (26) ورقم (36) في الترتيب الخامس، وكان الوسط الحسابي للعبارتين "4,13" بانحراف معياري "0.843" بالنسبة للعبارة الأولى، أما العبارة الثانية كان انحرافها المعياري "0.829" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هاتين العبارتين كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هاتين العبارتين بنسبة 84.9%.

جاءت العبارة رقم (37) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "4,10" بانحراف معياري "0.694"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت

الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 87.4%.

جاءت العبارة رقم (32) في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "4,06" بانحراف معياري "0.866"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 84.9%.

جاءت العبارة رقم (35) في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "4,05" بانحراف معياري "0.937"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 82.3%.

جاءت العبارة رقم (27) في الترتيب التاسع، وكان وسطها الحسابي "4,01" بانحراف معياري "0.934"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 77.3%.

### 2.3 تحليل إتجاهات أفراد البحث نحو الرشاقة

لمعرفة مدى إدراك وتصور إطارات مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة الرشاقة من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما في الجدول الموالي.

جدول رقم 14: استجابات أفراد البحث حول الرشاقة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	إتجاه موافق تماماً	إتجاه موافق	إتجاه محايد	إتجاه غير موافق	إتجاه غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
38	التكرار	00	8	14	56	41	4,09	0,854	موافق	6
	النسبة	00	6,7	11,8	47,1	34,5				
39	التكرار	00	8	11	57	43	4,13	0,843	موافق	5
	النسبة	00	6,7	9,2	47,9	36,1				
40	التكرار	00	12	15	52	40	4,01	0,934	موافق	8
	النسبة	00	10,1	12,6	43,7	33,6				
41	التكرار	1	3	8	65	42	4,21	0,746	موافق تماماً	4
	النسبة	0,8	2,5	6,7	54,6	35,3				
42	التكرار	2	3	2	67	45	4,26	0,764	موافق تماماً	2
	النسبة	1,7	2,5	1,7	56,3	37,8				
43	التكرار	2	5	4	64	44	4,20	0,829	موافق تماماً	3
	النسبة	1,7	4,2	3,4	53,8	37,0				
44	التكرار	3	9	7	69	31	3,97	0,925	موافق	9
	النسبة	2,5	7,6	5,9	58,0	26,1				
45	التكرار	3	4	11	66	35	4,06	0,866	موافق	7

				29,4	55,5	9,2	3,4	2,5	النسبة	
1	موافق تماما	0,717	4,40	62	45	10	2	00	التكرار	46
				52,1	37,8	8,4	1,7	00	النسبة	
2	موافق تماما	0,828	4,26	55	45	14	5	00	التكرار	47
				46,2	37,8	11,8	4,2	00	النسبة	
	موافق	0,39061	4,1605	درجة الكلية						

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

جاءت العبارة رقم (46) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي "4.40" بانحراف معياري "0.717"، وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي" درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 89.9%.

جاءت العبارتين رقم (42) ورقم (47) في الترتيب الثاني، وكان الوسط الحسابي للعبارتين "4,26" بانحراف معياري "0.764" بالنسبة للعبارة الأولى، أما العبارة الثانية كان انحرافها المعياري "0.828" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هاتين العبارتين كانت "موافق تماما"، بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هاتين العبارتين بنسبة 94.1%.

جاءت العبارة رقم (43) في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "4,20" بانحراف معياري "0.829"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 90.8%.

جاءت العبارة رقم (41) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "4,21" بانحراف معياري "0.746"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 89.9%.

جاءت العبارة رقم (39) في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "4,13" بانحراف معياري "0.843"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 84%.

جاءت العبارة رقم (38) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "4,09" بانحراف معياري "0.854"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 81.6%.

جاءت العبارة رقم (45) في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "4,06" بانحراف معياري "0.866"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 84.9%.

جاءت العبارة رقم (40) في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "4,01" بانحراف معياري "0.934"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 77.3%.

جاءت العبارة رقم (44) في الترتيب التاسع، وكان وسطها الحسابي "3,97" بانحراف معياري "0.925"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 84.1%.

### 3.3 تحليل إتجاهات أفراد البحث نحو الموائمة.

لمعرفة مدى إدراك وتصور إطارات مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة الموائمة من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما في الجدول الموالي.

جدول رقم 15: إستجابات أفراد البحث حول الموائمة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	تماماً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	لا تتوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
48	التكرار	2	9	10	58	40	4,05	0,937	موافق	9
	النسبة	1,7	7,6	8,4	48,7	33,6				
49	التكرار	00	8	10	60	41	4,13	0,829	موافق	5
	النسبة	00	6,7	8,4	50,4	34,5				
50	التكرار	00	4	11	73	31	4,10	0,694	موافق	6
	النسبة	00	3,4	9,2	61,3	26,1				
51	التكرار	00	8	14	56	41	4,09	0,854	موافق	7
	النسبة	00	6,7	11,8	47,1	34,5				
52	التكرار	00	8	11	57	43	4,13	0,843	موافق	5
	النسبة	00	6,7	9,2	47,9	36,1				
53	التكرار	00	12	15	52	40	4,01	0,934	موافق	10
	النسبة	00	10,1	12,6	43,7	33,6				
54	التكرار	1	3	8	65	42	4,21	0,746	موافق تماماً	3
	النسبة	0,8	2,5	6,7	54,6	35,3				
55	التكرار	2	3	2	67	45	4,26	0,764	موافق تماماً	2
	النسبة	1,7	2,5	1,7	56,3	37,8				

4	موافق تماما	0,829	4,20	44	64	4	5	2	التكرار	56
				37,0	53,8	3,4	4,2	1,7	النسبة	
11	موافق	0,925	3,97	31	69	7	9	3	التكرار	57
				26,1	58,0	5,9	7,6	2,5	النسبة	
8	موافق	0,866	4,06	35	66	11	4	3	التكرار	58
				29,4	55,5	9,2	3,4	2,5	النسبة	
1	موافق تماما	0,717	4,40	62	45	10	2	00	التكرار	59
				52,1	37,8	8,4	1,7	00	النسبة	
2	موافق تماما	0,828	4,26	55	45	14	5	00	التكرار	60
				46,2	37,8	11,8	4,2	00	النسبة	
				درجة الكلية						
	موافق	0,37952	4,1448							

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

جاءت العبارة رقم (59) في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي "4.40" بانحراف معياري "0.717"، وقيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي" درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 89.9%.

جاءت العبارتين رقم (55) ورقم (60) في الترتيب الثاني، وكان الوسط الحسابي للعبارتين "4,26" بانحراف معياري "0.764" بالنسبة للعبارة الأولى، أما العبارة الثانية كان انحرافها المعياري "0.828" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هاتين العبارتين كانت "موافق تماما"، بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هاتين العبارتين بنسبة 94.1%.

جاءت العبارة رقم (54) في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "4,21" بانحراف معياري "0.746"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 89.9%.

جاءت العبارة رقم (56) في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "4,20" بانحراف معياري "0.829"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق تماما". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 90.8%.

جاءت العبارتين رقم (49) ورقم (52) في الترتيب الخامس، وكان الوسط الحسابي للعبارتين "4,13" بانحراف معياري "0.829" بالنسبة للعبارة الأولى، أما العبارة الثانية كان انحرافها المعياري "0.843" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة

الموافقة على هاتين العبارتين كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هاتين العبارتين بنسبة 84.9%.

جاءت العبارة رقم (50) في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "4,10" بانحراف معياري "0.694"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 87.4%.

جاءت العبارة رقم (51) في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي "4,09" بانحراف معياري "0.854"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 81.6%.

جاءت العبارة رقم (58) في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي "4,06" بانحراف معياري "0.866"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 84.9%.

جاءت العبارة رقم (48) في الترتيب التاسع، وكان وسطها الحسابي "4,05" بانحراف معياري "0.937"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 82.3%.

جاءت العبارة رقم (53) في الترتيب العاشر، وكان وسطها الحسابي "4,01" بانحراف معياري "0.934"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 77.3%.

جاءت العبارة رقم (57) في الترتيب الحادي عشر، وكان وسطها الحسابي "3,97" بانحراف معياري "0.925"، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن هناك موافقة من قبل أفراد البحث على هذه العبارة بنسبة 84.1%.

## المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

سننظر في هذا الجزء إلى عرض نتائج العلاقات بين المتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

### 1. تحليل علاقات الارتباط:

يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل من نظام المعلومات الاستراتيجية كمتغير مستقل وبين تحقيق التميز على إعتباره المتغير التابع.

الجدول رقم 16: معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

التميز	المتغيرات
**0,978	نظام المعلومات الاستراتيجية

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss

ويظهر الجدول أعلاه معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع إذ بين أن هناك علاقات ارتباط معنوية قوية جدا بين المتغير المستقل متمثل في نظام المعلومات الاستراتيجية والمتغير التابع التميز بلغت: **0,978** وهذا يشير إلى وعي مسؤولي وإطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة إلى أهمية ودور نظام المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة ومساهمته في تحقيق التميز للمؤسسة مقارنة بأساليب وطرق أخرى وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك دور لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز بالمؤسسات.

### 2. تحليل العلاقات

سيتم دراسة وإختبار صحة الفرضيات التي تدرس دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسات، تم الاعتماد على تحليل الانحدار كما تم استخدام إختبار T للعينة واحدة (One Sample T\_test) والتي عندها نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة الجدولية، ونرفض الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة الجدولية.

#### 1. إختبار الفرضية الرئيسية:

**يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسات.**

لاختبار هذه الفرضية نختبر أولاً الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

#### 2. الفرضية الفرعية الأولى:

**يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الذكاء للمؤسسات.**

الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الذكاء .

## الجدول رقم 17: تحليل تباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الذكاء.

مستوى الدلالة Sig	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
,000(a)	43.99	0,974	0,987	1	16,707	الانحدار
				117	444,	البواقي
				118	17,151	الاجمالي

نلاحظ من **الجدول رقم 17** أن معامل إرتباط نظام المعلومات الاستراتيجية بتحقيق الذكاء هو: **0,987** وهذا يدل على وجود إرتباط قوي بين المتغيرين، أي أن هناك علاقة قوية بين نظام المعلومات الاستراتيجية والذكاء، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو: **0,974** وهذا يعني أن 97.4% من التغيرات الحاصلة في الذكاء راجعة إلى التغيرات الحاصلة في نظام المعلومات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة F المحوسبة ما قيمته 43.99 وهي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0,05.

ولتعرف على ما إذا لنظام المعلومات الاستراتيجية دور في تحقيق الذكاء ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) تم إعتقاد على أسلوب الانحدار البسيط وبعد إختبار التباين أن قيمة مستوى دلالة الإختبار هو: 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) فهناك دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الذكاء وهو ليس دور عائد للصدفة بثقة قدرها 95%.  
نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للمحور التميز بلغت: 66,330 وهي أكبر من t الجدولية والتي تقدر بـ: **1.980** وهذا ما يدل على أن المحور الذكاء دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة 0,978 B: مما يدل على أن التغير في قيمة نظام المعلومات الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير مقداره 0,978 في المتغير الذكاء.

## الجدول رقم 18: معاملات الانحدار الخطي البسيط لتحقيق الذكاء

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	المعاملات		النموذج
		T المحسوبة	B	
,000(a)	0,987	1,440	0.88	الثابت
		66,330	0.978	الذكاء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

## 3. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الرشاقة للمؤسسات.  
الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة

الجدول رقم 19: تحليل تباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	15,183	1	0.941	0.885	90.27	,000(a)
البواقي	1,968	117				
الاجمالي	17,151	118				

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم 19 أن معامل ارتباط نظام المعلومات الاستراتيجية بتحقيق الرشاقة هو: 0,990

وهذا يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين المتغيرين، أي أن هناك علاقة قوية بين نظام المعلومات الاستراتيجية والرشاقة، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو: 0,980 وهذا يعني أن 98% من التغيرات الحاصلة في الرشاقة راجعة إلى التغيرات الحاصلة في نظام المعلومات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 90.27 وهي تعد قيمة جيد عند مستوى معنوية 0,05.

ولتعرف على ما إذا لنظام المعلومات الاستراتيجية دور في تحقيق الرشاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) تم اعتماد على أسلوب الانحدار البسيط وبعد إختبار التباين أن قيمة مستوى دلالة الإختبار هو: 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) فهناك دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة وهو ليس دور عائد للصدفة بثقة قدرها 95%،

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للمحور الرشاقة بلغت: 30,04 وهي أكبر من t الجدولية والتي تقدر بـ: 1.980 وهذا ما يدل على أن المحور الرشاقة دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة B: 0,918 مما يدل على أن التغير في قيمة نظم المعلومات الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير مقداره 0,918 في المتغير الرشاقة.

## الجدول رقم 20: معاملات الانحدار الخطي البسيط لتحقيق الرشاقة

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	المعاملات		النموذج
		T المحسوبة	B	
,000(a)	0.941	2.534	0.324	الثابت
		30.04	0.918	الرشاقة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

## 4. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق موائمة المؤسسات. الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الموائمة

## الجدول رقم 21: تحليل تباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الموائمة

مستوى الدلالة Sig	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
,000(a)	22.67	0.995	0.997	1	17.06	الانحدار
				117	0.088	البواقي
				118	17.15	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم 21 أن معامل ارتباط نظام المعلومات الاستراتيجية بتحقيق الموائمة هو: 0,990 وهذا يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين المتغيرين، أي أن هناك علاقة قوية بين نظام المعلومات الاستراتيجية والموائمة، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو: 0,980 وهذا يعني أن 98% من التغيرات الحاصلة في الموائمة راجعة إلى التغيرات الحاصلة في نظام المعلومات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 22.67 وهي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0,05

ولتعرف على ما إذا لنظام المعلومات الاستراتيجية دور في تحقيق الموائمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) تم اعتماد على أسلوب الانحدار البسيط وبعد إختبار التباين أن قيمة مستوى دلالة الإختبار هو: 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) فهناك دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الموائمة وهو ليس دور عائد للصدفة بثقة قدرها 95%.

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للمحور الموائمة بلغت: 15.05 وهي أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب: 1.980 وهذا ما يدل على أن المحور التميز دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة

B:1.002 مما يدل على أن التغيير في قيمة نظام المعلومات الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير مقداره وحدة في المتغير الموائمة.

الجدول رقم 22: معاملات الانحدار الخطي البسيط لتحقيق الموائمة

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	المعاملات		النموذج
		T المحسوبة	B	
,000(a)	0.997	0.312	0.009	الثابت
		15.05	1.002	الموائمة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

### إختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسات.

الجدول الموالي يوضح تحليل التباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز

الجدول رقم 23: تحليل تباين لنموذج دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز

مستوى الدلالة Sig	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
,000(a)	58.33	0,980	0,990	1	16.81	الانحدار
				117	0.33	البواقي
				118	17.15	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم 23 أن معامل إرتباط نظام المعلومات الاستراتيجية بتحقيق التميز هو: 0,990

وهذا يدل على وجود إرتباط قوي جدا بين المتغيرين، أي أن هناك علاقة قوية جدا بين نظام المعلومات الاستراتيجية والتميز، كما نلاحظ أن معامل التحديد هو: 0,980 وهذا يعني أن 98% من التغيرات الحاصلة في التميز راجعة إلى التغيرات الحاصلة في نظام المعلومات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 58.33 وهي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0,05.

ولتعرف على ما إذا لنظام المعلومات الاستراتيجية دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ )

تم إعتقاد على أسلوب الانحدار وبعد إختبار التباين أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو: 0,000 وهو أقل من

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) فهناك دور ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسات وهو ليس دور عائد للصدفة بثقة قدرها 95%.

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للمحور التميز بلغت: 76,377 وهي أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب: 1.980 وهذا ما يدل على أن المحور التميز دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة B: 0,996 مما يدل على أن التغيير في قيمة نظام المعلومات الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغيير مقداره 0,996 في المتغير التميز.

#### الجدول رقم 24: معاملات الانحدار الخطي البسيط لتحقيق تميز المؤسسات

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	T المحسوبة	المعاملات	
			B	النموذج
,000(a)	0,990	0,189	0.10	الثابت

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss.

#### المطلب الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

إنطلاقاً من المعلومات الواردة في جانب النظري سيتم تقديم تفسير لنتائج البحث بداية بتفسير النتائج المتعلقة بتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية، يليها النتائج المتعلقة بتحليل اتجاه الآراء حول متغيرات الدراسة من وجهة نظر الأفراد محل البحث، ثم نتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

##### 1. تفسير نتائج تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

من خلال نتائج البيانات الشخصية والوظيفية يتضح لنا أن حوالي أكثر من نصف أفراد المجتمع المدروس تتمركز أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة وهذا عامل إيجابي للمؤسسة وعليها إستفادة من هؤلاء الموارد بما لديهم من مهارات وكفاءات.

كما أوضحت نتائج البيانات أن حوالي: 75.64% من أفراد المجتمع حاملين شهادة ليسانس وهذا يعد عامل إيجابي للمؤسسة كون الأفراد متواجدين بها حاملين لشهادات جامعية مما يدل على الإستغلال الجيد لنظام المعلومات الاستراتيجية بالمؤسسة ومعرفة أهميته ودوره بها، وتليها نسبة 16.80% لهم شهادة تقني سامي، نسبة 7.56% حققها حامل شهادة المهندس.

إضافة إلى ذلك بينت نتائج الدراسة أن 84% من أفراد المجتمع يتحكمون في الإعلام الآلي بفضل الدورات التدريبية المبرمجة من طرف المؤسسة وهذا أقوى عامل إيجابي على إعتناء المؤسسة بموظفيها ودعمها لهم للتعلم وتحفيزها لهم لزيادة قدرتهم على استخدام البرمجيات والتكنولوجيا وإستغلال قواعد البيانات على أحسن وجه.

أما فيما يخص سنوات الخبرة بينت الدراسة أن 38.7% من مجتمع الدراسة لهم سنوات خبرة تتراوح بين 11 سنة إلى 15 سنة هي تمثل أكبر نسبة ويجب على المؤسسة أن تستفيد من خبراتهم وتجاربهم ومهاراتهم، تليها نسبة 35.3% تتراوح الخبرة لديهم بين 6 سنوات و 10 سنوات ،نسبة 16.8% تتراوح سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، مما سبق يتضح أن أغلبية المجتمع لهم سنوات خبرة معتبرة.

## 2. بتفسير النتائج المتعلقة بتحليل إتجاه الآراء حول متغيرات الدراسة.

يمكن تفسير نتائج الدراسة الخاصة بالتحليل إتجاه الآراء حول متغيرات الدراسة حيث من أهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك إهتمام واضح بنظام المعلومات الإستراتيجية من طرف إطارات و مسؤولي المؤسسة يعود هذا الاهتمام بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية لها وتحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة لاستمرارها في الوسط الذي تنشط به حيث نجد أن كل من عناصر هذا النظام لها دور كبير في إرساء الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة جاهدة إلى بنائها وسط بيئة سريعة التحول والتغير ونظرا لهذه الظروف فقد أولت المؤسسة أهمية بارزة له في محيطها وذلك لما يتسم به من حيوية في إيصالها بجل مستوياتها الإدارية وإستغلال البيانات ومعالجتها للوصول إلى معلومات إستراتيجية تتسم بالشمول والدقة والوضوح حول نشاطها ونشاط المنافسين لها ولقد حصى ترتيب عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية وفق متوسطها الحسابي المدخلات في الترتيب الأول بمقدار: 4.1587 لقد كان هناك شبه توافق بين الآراء الإطارات في المؤسسة الأغلبية حول موافق تماما وموافق بشأن أن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية تتضمن بيانات تخص متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يدل على أن لها دور في إتاحة الفرص لتحقيق التميز من خلال مساعدة المؤسسة في تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات، كان الترتيب الثاني والثالث على التوالي للمخرجات وعمليات المعالجة، لقد كان هناك أغلبية الآراء بشأن أن عمليات المعالجة لنظام المعلومات الاستراتيجية تتصف بقدرة عالية تتعكس إيجابيا في إتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة مما يدل على أنها تساعد في إتاحة فرص بناء التميز المؤسسة وتطويره كما كان للمعلومات الاستراتيجية نفس الآراء من طرف الإطارات وعلى أن لها دور كبير في بناء وتحقيق فرص التميز، وتوصلت الدراسة إلى أهمية المدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية ونوعها له دور كبير في مخرجاته الذي يسمح للمؤسسة باعتمادها لتقرير مصيرها ومجابهتها مختلف التطورات الحاصلة والسريعة ووضع الاستراتيجيات المناسبة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية تماشيا مع هذه الظروف.

حضيه التميز باهتمام واضح لآراء الإطارات وأن هناك السعي لمحاولة تحقيقه من خلال إحتلال المؤسسة لمكانة متميزة سواء في السوق المحلية أو الوطنية وحتى العالمية ويتجلى ذلك في سعيها دائم إلى التميز بالتركيز على سيرورة المعلومات وسرعة ومرونة إستجاباتها لمختلف التحولات وكذا التركيز التام على تحقيق الرضا لأطراف المحيطة بها سواء بارتباطها مباشر أو غير المباشر، أظهرت نتائج الدراسة إتفاق أفراد البحث على دور التميز في تعزيز مكانة المؤسسة وتفهم الأفراد لحقيقة التميز لمواكبة التطور الحاصل، تساهم الرشاقة بشكل كبير في مواكبة المؤسسة للتطورات والتحولات وإستمرارها حيث تلعب قيمة متوسطها الحسابي وفق آراء الإطارات ما قيمته 4.1605 وجاءت في الترتيب الأول مع الذكاء والموائمة بترتيب الثاني والثالث، كما أظهرت النتائج أن الحوافز المقدمة والتدريب المستمر لموظفيها له تأثير عليهم بالتالي مساهمتهم في تميزها

وإمكانية رضا العملاء بالعناية به وتقديم أفضل الخدمات وتحسين الاتصال بهم، كما لمساهمة المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع والتظاهرات لها ترسيخ صورة حسنة في ذهن المجتمع مما ينعكس إيجابيا عليها في تحقيق أهدافها خاصة وتميزها عامة.

### 3. تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

من خلال التحليل حول دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز، وجد أن نظام المعلومات يساهم في وضع الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لها ووضع البدائل المتاحة من خلال مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية. فامتلاك المؤسسة لنظام معلومات إستراتيجية فعال يساعدها في توفير المعلومات الدقيقة والواضحة حول مختلف التغيرات التي تحدث في محيطها الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني والتكنولوجي يسمح لها باقتناص الفرص الممكنة وتجنب التهديدات التي قد تواجهها، إن تبنى المؤسسة لنظام المعلومات الاستراتيجية متطور يساعدها في تسريع معالجة البيانات المتحصل عليها من بيئتها العامة لتوفير معلومات ذات قيمة وبكل خصائصها المميزة وبالجودة الملائمة وفي الوقت المناسب لموظفيها مما يساهم في تشخيص التغيرات الحالية في بيئتها من أجل الاستجابة السريعة والملائمة وبما يحقق تميزها، بينت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة إرتباط قوية لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز حيث بلغ معامل الارتباط: 0.990 وهو إرتباط جد قوي بين المتغير المستقل وتابع، لقد تبين ومن خلال النتائج التطبيقية :

وجود دور لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الذكاء، والذكاء مرتبط إرتباط وثيق بالمعلومات وخاصة البيئية فهو سيرة متواصلة لرصد وجمع وتفسير ونشر المعلومات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة لمعرفة الفرص وإقتنائها والتهديدات لتجنبها مما يساعد على إتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تقليص الفجوة وتحقيق الأهداف المسطرة وضمان إستمراريتها ونموها، الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة في إتخاذ القرارات مما يقوي تنسيق الأعمال داخل المؤسسة ومحافظة على السرية في تداول المعلومة والحصول عليها بطريقة شرعية، مع وجود بنية تحتية قوية قادرة على التعامل مع مخزن البيانات بسرعة.

وجود دور لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة، تعد الرشاقة نموذجا جديدا لتعزيز التميز هذا المفهوم باعتباره إستراتيجية ناجحة للنمو إن لم يكن الأساسية للبقاء في بيئات معينة، فالقدرة على الاستجابة للتغيرات بسرعة ومرونة لبيئة يمكن أن تتغير جذريا، وعلى نحو فعال للاحتياجات البيئية المتغيرة.

وجود دور لنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الموائمة، هذا بالإضافة إلى أن إستخدام المؤسسة لنظام معلوماتها كأداة للموائمة من أجل تحقيق مستوى عالي من رضا لدى موظفيها وكذا زبائنها وكل محيطين بها لاقتناص أكبر عدد ممكن من الفرص وتفادي التهديدات المحتملة.

## خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل\_ فرع جنرال كابل\_ بسكرة ومن أجل توضيح دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسات والنتائج المتوصل إليها يتضح أن لنظام المعلومات الاستراتيجية دور كبير في تحقيق التميز من خلال سيورة المعلومات المتواصلة المتدفقة في مستوياتها و إستخدامها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية توفير المعلومات دقيقة وواضحة، وفي الوقت المناسب عن مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها، كما وجدنا أيضا أن نظام المعلومات الاستراتيجية له دور في تحقيق الرشاقة من خلال زيادة سرعة ومرونة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها بتوفير المعلومات للقيام بعملية التشخيص الاستراتيجي، كما وجدنا أيضا أن نظام المعلومات الاستراتيجية له دور في تحقيق الموائمة للأطراف المحيطة وذوي العلاقة بالمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أي أن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك علاقة كبيرة بين نظام المعلومات الاستراتيجية وتحقيق التميز للمؤسسة صناعة الكوابل\_ فرع جنرال كابل\_ بسكرة.

# خاتمة

## خاتمة

ركزت الدراسة على دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسات، يمثل التميز الهدف الأسمى الذي تسعى المؤسسات للوصول إليه وفي جوهره هذا ما يضمن نمو المؤسسات وإستمرارها في إحراز التقدم والنجاح، وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة تأتي لتسلط الضوء على نظام المعلومات الاستراتيجية وعناصره المتوفر في المؤسسات لتحقيق التميز، حيث تعد نظام المعلومات الاستراتيجية أحد النواحي الرئيسية التي يمكن من خلاله تحقيق التميز المؤسسات، وتزداد أهمية نظام المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات في ظل الظروف البيئية المتغيرة بزيادة قدرته على وضع رؤية وتصور للمؤسسات التي ترغب أن تكون عليها مستقبلا.

يعتبر التميز من المفاهيم الحديثة نسبيا التي يغلب عليها طابع الغموض والتعقيد وذلك نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير، بالإضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال وتداخله مع العديد من المفاهيم المشابهة له خاصة الإدارة الجودة الشاملة فهناك من يجزم بأن التميز يعني إدارة الجودة الشاملة وهناك من يعتبره فلسفة إدارية حديثة تعتمد على منهج إداري مرتكز إلى قواعد وأسس. إلا أنه يشير إلى عملية وضع الركائز التي ينطلق منها تحقيق التميز المؤسسات والى هذه الركائز هو الذكاء تعتبر من المحددات الأساسية لتحقيق التميز ذلك أن الذكاء يهدف إلى الحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من النقاط الإشارات من المحيط مما يساعد على إقتراح الجديد تحقيقا للتميز.

أن القدرة على التكيف والتأقلم باستمرار هو الاتجاه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية، وأيضا نماذج العمل الجديدة وطرق المبتكرة لخلق القيمة تنظر المؤسسة إلى الرشاقة كهدف بل هو أساسي وجود وضرورة، المؤسسات كان لها دائما أن تكون رشيقة بما فيه الكفاية للتكيف مع بيئتها المتغيرة لأن البيئة تتغير بشكل أسرع مما كانت سابقا كما تواجه المؤسسات في تنفيذ الاستراتيجية الحالية للبقاء لتحديات في حين يجري ما يكفي من التغيير للتكيف مع الاضطرابات الغد ذلك ما يتطلب حشد الكثير من الموارد، على القادة التركيز على الرشاقة ببناء القدرات وإستثمارها على المدى الطويل، من خلال إعداد العاملين والعمليات والتكنولوجيا لتوفير السلع والخدمات، لقد تمت إشارة بوضوح أن الرشاقة هي تكامل كل من والقدرة على الاستجابة للتغيرات بالسرعة والمرونة الكافية وبشكل إستباقي له باستخدام الموارد المناسبة يجب أن تكون كل الكفاءات اللازمة لتحقيق الرشاقة.

المؤسسة من خلال نشاطها في المحيط يكون لها بعض العلاقات من الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها علاقات تفاعلية متباينة التأثير وفي أشكال مختلفة، من أجل تحسين النتائج نجد أن هناك حاجة للموائمة حيث أنه على المؤسسات الاستفادة من مساهمة جميع أصحاب المصلحة بها إن إحداث التوازن في هذه العلاقات يؤدي حتما إلى الرضا والنجاح الذي تحتاجه المؤسسات، فالمؤسسات التي تعتمد على الموائمة تتطور من مدخل القيادة والسيطرة إلى النموذج الذي يدمج مساهمات جميع أصحاب المصلحة بالمؤسسة من خلال تطوير العلاقات مع العاملين، العملاء، الموردین... الخ لتعزيز صورة المؤسسة وتطوير أسواقها وخلق فرص مريحة جديدة، أصبح التميز تحديا لمختلف المؤسسات في عصرنا الحالي، مع الاهتمام والوعي في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات في السعي

## خاتمة

إلى التميز والنمو من أجل الوصول إلى تحقيقه في ظل الظروف و المتغيرات العالمية والتي تمر بها مختلف دول العالم والتي بدورها تفرض علي المؤسسات أن لا يكون هناك بديل عن العمل الجاد والمستمر .

قامت الباحثة باختبار دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز من خلال الذكاء والرشاقة والموائمة وعلى الرغم من أن أبعاد التميز قد تم التطرق إليها في دراسة واحدة إلا أنها لم تكن هناك دراسات تطبيقية ونظرية لها، حاولنا دراسة إشكالية البحث من خلال إتباع المنهج الاستكشافي والاختباري ، وإستخدام دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة تم توزيع الاستبيان على مجتمع الإطارات وتمكننا من تحليل الاتجاهات الآراء وكذا إختبار فرضيات البحث و تفسيرها وتوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

### الاقتراحات الدراسة.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة تقدم الباحثة جملة من الاقتراحات:

- ☞ على المؤسسة الاهتمام أكثر بنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة ونظام المعلومات الاستراتيجية بشكل خاص بوضع وحدة إدارية تكون مسؤولة عن المعلومات في المؤسسة تربط كافة مستوياتها الإدارية وتسهل تدفق المعلومات ومعالجتها في الوقت المناسب ومن اجل متابعة التطورات والتغيرات الحاصلة
- ☞ ضرورة قيام المؤسسة يعقد دورات دورية لإطاراتها لطرح جل المستجدات والتغيرات الحاصلة ومعالجتها في وقتها بسرعة ومرونة عالية.
- ☞ ضرورة إهتمام أكثر بالأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة من خلال تحفيز من بداخلها و إرضاء زبائنها ومساهماتها الفعالة في نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها
- ☞ تعزيز إستخدام الذكاء في المؤسسة بهدف تقديم تفسير علمي بما يشكل ويساهم في تقديم حلول لها.
- ☞ الأخذ بعين الاعتبار تحقيق التميز كحتمية تفرضها البيئة وكأساس للمساهمة في القيمة للمؤسسة.
- ☞ العمل على نشر الموائمة في كثقافة للمؤسسة وتهيئة المناخ المناسب لنشرها وتطبيقها كمفهوم من مفاهيم التميز.

### توصيات البحث

تمثلت توصيات البحث في ما يلي:

1. توصية المؤسسة الاهتمام بجميع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ،ويتم ذلك من خلال إرساء نظام المعلومات الاستراتيجية بها.
2. توصية الإدارات العليا في المؤسسة للاهتمام بشكل أكبر بنظام المعلومات الاستراتيجية في العمل الاستراتيجي لتوجيه وإستخدام عناصره .

## خاتمة

3. دعوة المؤسسات إلى الاهتمام بصورة أكبر بأبعاد التميزوكيفية إستثماره في تحقيق الاستمرارية ومكانة سوقية.
4. توضيح مفهوم التميز لدى الإطارات في المؤسسات، وتحديد أبعاده التي تتصل بتحديد مصيرها وتحقق لها تفوق ومكانة مرموقة أي كل ماله علاقة بالمؤسسة ومحيطها و أن يلتزم بها من أجل النهوض بالمؤسسة .
5. وضع أسس التميز، تتمثل في: الرشاقة ، الذكاء، الموائمة
6. إهتمام المؤسسات بالموائمة على أساس متوازن بين كافة الأطراف ذوي العلاقة بما يضمن أن يكونوا مصدرا لتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة، وضمن ذلك يكون الاهتمام بتدريب الموظفين في مجال نشر ثقافة الموائمة.
7. فبناء على ذلك يتم توصية المؤسسات بان تأخذ نموذج الدراسة الموضح كآلية عمل لنظام المعلومات الاستراتيجية من أجل تحقيق التميز.

### آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا التي تحاول إظهار دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسات ونظرا لصعوبات تطبيق الدراسة أكتفت بمؤسسة واحدة وكلية أمل في توسيع مجال الدراسة إلى المؤسسات كبيرة وقطاعات أكثر حساسية للتناسب مع المتغيرات في الدراسات اللاحقة باستشارة مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث ونذكر منها:

- ☞ أثر المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التميز.
- ☞ دور التسيير الاستراتيجي في تحقيق التميز.
- ☞ مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1) الكتب

1. السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
2. السالم مؤيد سعيد، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
3. أبو قحف عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
4. اللوزي موسى، التنمية الادارية، دار وائل، عمان، الاردن، 2002.
5. إبراهيم خليل إبراهيم، أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل، ط1، عمان، 2010.
6. الطائي محمد عبد حسين والخفاجي نعمة عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2009.
7. الصحن محمد فريد، قراءات في إدارة التسويق، دار الجامعة، مصر، 2002.
8. الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، ط2، عمان، 2005.
9. الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي، دار وائل، ط1، عمان، 2005.
10. الكردي منال، العبد جلال، مقدمة في نظم المعلومات الادارية. المفاهيم الاساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، مصر.
11. العاني مزهر شعبان، نظم المعلومات الإدارية منظور تكنولوجي، دار وائل، الاردن، 2009.
12. العمري غسان عيسى، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار الميسرة، عمان، ط1، 2008.
13. البكري سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، دار الفكر الجامعي، مصر، 1997.
14. المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الادارية: الاسس والمبادئ، 2006.
15. آل فرج الطائي محمد عبد حسين، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الادارية الحاسوبية، دار زهران، عمان، الاردن، 2002.
16. الغالبي طاهر محسن، منصور ادريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الاردن، 2009.
17. أبو النصر مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
18. الحسنية سليم، نظم المعلومات الادارية نما، ط3، الوراق، الاردن، 2006.
19. العامري صالح مهدي، محسن الغالبي منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2008.
20. العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية الإدارة الالفية الثالثة، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2000.

## قائمة المراجع

21. المغربي عبد الحميد، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999.
22. السويدان طارق، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، 2001.
23. الركباني كاظم نزار، الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، ط1، الاردن، 2004.
24. البكري ثامر، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان، 2007.
25. البشرية وفرص الاندماج، في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004 .
26. الركابي كاظم نزار، الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، ط1، الاردن، 2004.
27. آل فرج الطائي محمد عبد حسين ، نظم المعلومات الادارية المتقدمة، دار وائل، عمان، ط1، الاردن، 2004.
28. الخطيب أحمد، عادل سالم معايعه، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، ط1، 2009.
29. الطائي محمد عبد حسين والخفاجي نعمة عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2009.
30. أبو قحف عبد السلام، أساسيات الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2005.
31. السيد إسماعيل محمد، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1999.
32. المغربي عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية. مصر .
33. العامري صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والأعمال، دار وائل، عمان، ط2، الاردن، 2008.
34. الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005.
35. السيد إسماعيل محمد ، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
36. نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعية، 2005.
37. غالب ياسين سعد، تلخيص عبد القادر الجدلي: الادارة الاستراتيجية، ط1، دار اليازوري للنشر، 1998.
38. هاريسون دفيد، تعريب علاء الدين ناطورية، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
39. عوض محمد أحمد، الادارة الاستراتيجية: الاصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
40. عبوي زيد منير، ادارة المؤسسات العامة واس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق، عمان، الاردن، 2006.
41. محمد الصيرفي عبد الفتاح، الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
42. هلال محمد عبد الغني حسن، ذكاء الاعمال، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2010.

## قائمة المراجع

43. يحيى إبراهيم، إستراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار النشر الاسلامية، القاهرة، 2001.
44. مدحت أبو النصر، الإداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2008.
45. زايد عادل، الإداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
46. مدحت أبو النصر، الإداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2008.
47. ناجي جواد شوقي، إدارة الإستراتيجية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2000. يحيى إبراهيم، إستراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار النشر الاسلامية، القاهرة، 2001.
48. مدحت أبو النصر، الإداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2008.
49. زايد عادل، الإداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
50. مدحت أبو النصر، الإداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2008.
51. ناجي جواد شوقي، إدارة الإستراتيجية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2000.
52. عساف عبد المعطي محمد، نظرية للتفوق الإداري نظرية الإدارة بالقيم، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
53. حامد عبد الحافظ، برنامج تأهيل القيادات: القدرات المعرفية، الذكاء الاستراتيجي للإدارة الذكية، 2008.
54. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2006.
55. حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان الأردن 2010.
56. محمد مرسي نبيل، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعية، 2005.
57. ناصر نور الدين عبد اللطيف، نظم المعلومات ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
58. ماهر أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، ط4، مصر، 2007.
59. غالب ياسين سعد، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الاردن، 2009.
60. بني حمدان خالد محمد، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج متكامل، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007.
61. وصفي عقيلي عمر، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل، عمان، الاردن، 2009.
62. شارلز وجاريت، الإدارة الاستراتيجية، تعريب محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2001.
63. حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، ط1، عمان، 2003.
64. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997.

## قائمة المراجع

65. غالب ياسين سعد، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002.
66. نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة، 2005.
67. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، اسكندرية، 2002.
68. محمد بلال، نظم المعلومات الادارية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005.
69. ملوخية فوزي، نظم المعلومات الادارية، حورس الدولية، مصر، 2006.
70. نجم لحميدي وآخرون، نظم المعلومات الادارية، عمان، دار وائل، 2004.
71. غالب ياسين سعد، الإدارة الاستراتيجية، اليازوري، الاردن، 2010.
72. جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة الرفاعي محمد رفاعي، احمد سيد عبد المتعال، الجزء الاول، ط4، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
73. غراب كامل وحجازي فادي، نظم المعلومات الادارية: مدخل اداري، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، ط1.
74. دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
75. ناجي شوقي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار حامد، عمان، الاردن، 2010.
76. حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان الأردن، 2010.
77. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية \_ مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008.
78. محمد مرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
79. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2002.
80. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية . تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003.
81. توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية . ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، السعودية، الإدارة العامة، 1990.
82. عوض محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية. الإسكندرية 1999.
83. مؤيد سالم، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل لنشر، ط1، الاردن، 2005.
84. محمد المرسي جمال الدين وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
85. بن حبتور عبد العزيز بن صالح، الإدارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، ط2، 2007.
86. بلمفح فائق سعيد، أساسيات استرجاع المعلومات الالكترونية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2006.

## قائمة المراجع

87. سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الادارية: مدخل النظم، الدار الجامعية، 2005.
  88. زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، الاسكندرية، مصر، 2003.
  89. بن درويش عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات و مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
  90. زائيري محمد وإيماك جون نوير، محمد جمال، أفضل الممارسات التميز المؤسسي، الكلية الالكترونية للجودة الشاملة، دبي، الامارات، 2005.
  91. عبد المطلب فؤاد، التميز في إدارة سلسلة التوريد، الكلية الالكترونية للجودة الشاملة، دبي، الامارات، 2008.
  92. عليان ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الاسس النظرية والتطبيق العملي، دار صفاء، عمان، الاردن، ط1، 2004.
  93. عبيدات محمد، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
  94. خير محمد، أساليب التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss، دار الصفاء، 2005.
  95. قاسم محمد محمد، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1999.
- ### (2) الرسائل العلمية
1. الدويري غسان غريب سعد، إدارة التميز في القطاع العام الاردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، 2006.
  2. القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، 2010.
  3. كاسب الخرشة ياسين، المهارات القيادية و أثرها في امتلاك عوامل التميز في البنوك الاردنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية، 2006.
  4. الشمايلة نانسي عبد الله، سلوكيات الدور الاضافي في التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، 2004.
  5. الحلو عبد العزيز محمد، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الادارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.
  6. لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الابداع والمعرفة: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009.
  7. اللوقان محمد بن فهاد بن مطلق، إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية، تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة ام القرى، 2011.

## قائمة المراجع

8. الزهراني عبد الواحد بن سعود، ضعف موائمة مخرجات التعليم العالي السعودي: الواقع، الاسباب، الاثار، الحلول، رسالة دكتوراه، غير منشورة، المملكة العربية السعودية، 1431هـ.
9. بركات علي محمد علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2001 .
10. كشيدة حبيبة إستراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب ،البلدية، 2005.
11. جورج حوا فهد إبراهيم، أثر الادارة اللوجستية في رضا الزبائن: دراسة حالة على شركة باسيفيك أنترناشونال لاينز الاردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013.
12. الغويبري عمر عوض، تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركتي الملكية الاردنية وموبايلكم، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، 2004.
13. الزبود محمود محمد، أنظمة المعلومات في تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات حالة امانة عمان الكبرى الاردن، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
14. يحضيه سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
15. المير أحمد إيهاب خميس، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2007 .
16. يونس عادل: تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة قارن 2000.
17. بن ماطل الجريد عارف، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2008.
18. مزهوده عبد المليك، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، 2007.
19. الرفيق يحيى محمد، التميز والأمان المصرفي ودورها في تحقيق الريادة "دراسة حالة المصارف اليمينية" ،كلية العلوم الإدارية، جامعة دمار، اليمن.
20. الخالدي صالح غابر بشيت، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، 2012.
21. كرد عبد الله مجيد، أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة في إقليم وسط الاردن، جامعة مؤتة ، 2010 .

## قائمة المراجع

22. العنزي فرج، أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، 2010.
23. العطوي عايد، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير ، غير منشورة، مؤتة جامعة ، 2011.
24. الدوسري مسفر ، تأثير العوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين، جامعة مؤتة، 2011.
25. الجازي علي سويلم، أثر فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية على جودة الخدمات الحكومية دراسة تطبيقية : إدارة ترخيص السواقين و المركبات في المديرية الأمن العام، جامعة مؤتة، 2011.
26. الزعبي حسن علي، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، جامعة العلوم التطبيقية ،الاردن.
27. الغويبري عمر عوض، تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركتي الملكية الاردنية وموبايلكم، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، 2004.
28. إميل يوثيل عقيل، إستخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، 1996.
- ### (3) المقالات ،المؤتمرات والمجلات العلمية
1. سالم مصطفى حامد، دور الادارة المالية في تحقيق التميز المؤسسي، جامعة الزعيم الازهري، الخرطوم، السودان.
2. الخلف عبد الله، ثالث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية، مجلة الادارة العامة، مجلد 37، العدد، 1997.
3. مجدي محمد محمود طایل، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات ندوة حول: التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد ، 9-10 مارس 2004.
4. السعودي أحمد موسى، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 4، 2008.
5. حسوني أثير عبد الامير، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 2، 2010.
6. عوض حداد، مكونات ثقافة المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء، مجلة إدارة العصر، العدد 43، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2003.

## قائمة المراجع

7. أقطي جوهرة، مقداش فوزية، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة: دراسة تطبيقية في مؤسسات الاتصال بولاية بسكرة وجيجل، ملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات يومي 22، 21 فيفري، 2012.
8. قنديل نهلة أحمد، إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز، المؤتمر السنوي التاسع: نحو منظومة للتميز الإداري العربي، جمهورية مصر العربية، أبريل، 2008.
9. طارق شريف يونس، سعيد بن حسين لشاعره القحطاني، ذكاء الاعمال بين الجدلية النظرية وممارسة الإدارة دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاعمال في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، 26، 23، افريل 2012، عمان الاردن .
10. يحيوش حسين، الذكاء الاقتصادي مقارنة نظرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، ابريل 2012، عمان، الاردن.
11. عبد الكريم سهام، سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، 26، 23، افريل 2012، عمان الاردن.
12. غلاب نعيمة، زغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان - الأردن.
13. بوخمخ عبد الفتاح، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمه و محيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، ابريل 2012، عمان، الاردن.
14. خليل عبد الرزاق، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الاردن، 28، 27، افريل 2005.
15. مراد ناصر، ذكاء الاعمال محرك تنافسية المنظمة: دراسة حالة الجزائر، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، 26، 23، افريل 2012، عمان الاردن.
16. أحمد سليمان و محمد عبد الوهاب العزاوي، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الاعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الاردن.
17. رملي حمزة ، زحوط إسماعيل، دور ادارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على مجمع زاد فام لصناعة الادوية بقسنطينة، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.

## قائمة المراجع

18. مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات نكاء الاعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية.
19. حموده منى أحمد محمد، إطار مقترح لتطبيق ادارة التميز لرفع كفاءة الاداء بالجامعات، جامعة قناة السويس، 2009.
20. الحيايى عبد الله فاضل، تطبيقات الذكاء الإقتصادي في التجارة الالكترونية في اطار الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسات إقليمية 8(24).
21. حمداني محمد، أهمية الذكاء الإقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2012، 2.
22. المعاضدي معن وعد الله جار الله، قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد التاسع والعشرون، العراق.
23. العنزي سعد، محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات ادارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 2007، 48.
24. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.
25. عريقات أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات - الفرص - الآفاق، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
26. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، 2012.
27. الردايدة مراد، دور التدريب في بناء القدرات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، 27 - 29 حزيران 2006، الجامعة الهاشمية، عمان - الأردن.
28. رملي حمزة، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على مجمع زاد فام لصناعة الادوية بقسنطينة، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.

## قائمة المراجع

29. الشواررة فيصل محمود، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 25 - العدد الثاني 2009 .
30. الجبوري علاء أحمد حسن ، شهاب أحمد علي سالم، قياس رضا بعض أصحاب المصالح: دراسة في الشركة العامة لصناعة الادوية في نينوى، تنمية، الرافدين، العدد 109، مجلد 2012، 74.
31. الفيحان إيثار عبد الهادي ، ألبز كلثوم، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: الملتقى الدولي الثالث حول :منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، 2012.
32. العربي محمد ، بن سالم عامر، صياغة الاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
33. رويح كمال، دراسة مدى الوعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، كلية العلوم الادارية.
34. درمان سليمان صادق، دور خصائص المعلومات الاستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي بحث استطلاعية للآراء المدراء في منظمات صناعية مختارة في انتاج المياه المعدنية العراق، المؤتمر 17 لجمعية المكتبات المتخصصة في فرع الخليج العربي 2011 "الدور المتغير لاختصاصي المعلومات في اقتصاد المعرفة: التحديات والفرص"، مارس 2011.
35. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية
36. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان، 2013.
37. محمود فائزة ابراهيم، الغبان ثائر صبري، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسن المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد السابع.
38. داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5، 2007.
39. الدوري معتز سلمان عبد الرزاق وأخرين، إدارة المعرفة وأثرها في تحفيز اتخاذ القرار الاستراتيجي، جامعة الزيتونة الاردنية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الاردن.
40. أبو بكر عيد أحمد، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر :ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية 26، 23 نيسان 2012.

## قائمة المراجع

41. زويلف إنعام حسن، أدوار التحليل الاستراتيجي لإبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات المالية، مجلة للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد، العدد 20.
42. دبله فاتح، الموقف الإستيمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف، لماذا، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي.
43. دبله فاتح، النماذج الإستيمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010.
44. بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.
45. بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010.
46. أيوب ناديا حبيب، نموذج لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، م1، العلوم الإدارية، الرياض، 1996.
47. درمان سليمان صادق، دور خصائص المعلومات الاستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي بحث إستطلاعية لأراء المدراء في منظمات مختارة في إنتاج المياه المعدنية إقليم كردستان العراق، المؤتمر 17 لجمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي 2011 "الدور المتغير لاختصاصي المعلومات في اقتصاد المعرفة: التحديات والفرص" مسقط 8\_10 مارس 2011.
48. المجالي أمال ياسين، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسات، العلوم الادارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.
49. السعودي أحمد موسى، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن "مجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008.
50. حسين محمد عيسى، إطار مقترح لنظم الاستراتيجية للمعلومات الادارية في ظل المتغيرات العالمية، "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1994.
51. أبو بكر عيد أحمد، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية "المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، 23، 26 نيسان 2012،
52. رويح كمال مصطفى، مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلد 11 العدد 2 مايو 2004.

## قائمة المراجع

53. الصباغ عماد، نظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد الحادي عشر، 2، جامعة الملك سعود، 1999.

ثانيا المراجع باللغة الاجنبية

### (1) الكتب

1. Michael Porter، La Concurrence Selon Porter, édition village Mondiale, Paris, 1999.
2. Michal Porter. 1 'Aventage Concurrentiel .Dunord.Paris.2000.
3. HAMADOUCHE ,A: "Méthodes et outils d'analyse stratégique", Ed. Chiheb, Alger, 1997.
4. Stratigor .Politique Générale de L'entreprise. 3<sup>eme</sup> Edition .Donod ' Paris 2001،
5. Digman. lester .Strategic Management concepts Decisions Cases. 2 Ed. Richard .Irwin INC .Boston .
6. Kotler, P. and Keller, K. L. Marketing Management,New Person Prentice Hal ,Jersey,2006.
7. Stratégor (politique générale de l'entrprise).Dunod. Paris.
8. A.ch Martinet. Stratégie. Vuibert. Paris 1983.
9. The European Foundation for Quality Management, Excellence One Tool book, The European Foundation for Quality Management Publications, Brussels, Belgium, 2004.
10. Grote.Dick :The Performance Appraisal Question And Answer Book a Survival Guide For Managers. United States Of America .
11. Lynch, R. Corporate Strategy. 4th edition, Prentice Hall, UK. 2005.
12. Peters, Tom J. & Waterman, Robert H.In Search of Excellence – Lessons from America's Best–Run Companies, HarperCollins Publishers, London. 1982.
13. MIKE FAULKNER,Customer Management Excellence: Successful Strategies from Service Lidars, Edit John Wiley & Sons Ltd, England, 2003.

14. Craig R. Hickman and Michal A. Silva .**Creating Excellence \_Managing Corporate Culture .Strategy .And Change In The New Age**.A Plume Book .New American Library. N.Y.1984.
15. Thomas J. Peter. Robert H. Waterman. **In Search Of Excellence** .lessons from America's best-run companies. Harper &Row.USA.1982.
16. Gilgeous. V:**Operations And Management Of Change**. London .Pitman.
- 17.
18. Emmanuel Pateyron : **la veille stratégique** ,édition economica , 1998
19. Francois Jakobiak :**L'intelligence économique en pratique** ,éditoir d'organisation ,paris, 1998.
20. Alain Juillet ,**modèle d'intelligence économique**,éditoir economica ,paris, 2004.
21. Hembert lesca , **la veille stratégique :concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** ,éditoir dunod ,paris,2004.
22. Alice Guilhon, **L'intelligence économique dans la PME** :visions éparses ,paradoxes et manifestations ,ed l'harmattan ,paris, 2004.
23. jean Luis Levet ,**intelligence économique mode de pensée**, mode d'action ,éditoir economica ,paris, 2001.
24. Francois Jakobiak ,**L'intelligence économique** : la comprendre ;l'implanter l'utiliser ,édition organisation ,paris, 2004.
25. Francois Jakobiak ,**L'intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'intelligence économique**, 2<sup>eme</sup> édition ,éditions d'organisation,2001
26. Wanchai Hong Kong,**Organizational agility :How business can survive and thrive in turbulent time**. Economist Intelligence, Unit Limited , New York, London,2009 .
27. Kotler et Dubois , **marketing management**, 11 édition,p
28. R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, "**Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success**", Yale University Press New Haven& London, 2007.

29. Goldman, S., Nagel, R., and Preiss, K. **Agile Competitors and Virtual Organizations**, Kenneth: Van No Strand Reinhold, 1995.
30. Laurent Hermel , **Mesurer la satisfaction clients** , 2eme tirage , AFNOR , Paris ,2004.
31. Jean Michel Monin , **La satisfaction qualité dans les services** , AFNOR ,Paris ,2001 .
32. Gareth R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**, Sixth Edition ,Pearson international edition, 2011.
33. Thiétart R.A&Coll : **Méthodes de recherches en management**, Dunod , 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, France, 2003.

(2) المقالات ،المؤتمرات والمجلات العلمية

1. Martins, E. and Terblanche,f, F. **Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation**, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 (1),2003.
2. Anninos .loukas.n.**the archetype of excellence in universities and TQM**. Journal of Management history, Vol13.No 4.2007.
3. Martins, E. and Terblanche,f: "**Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation**", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 (1), 2003.
4. Carolyn Caudill, **An achievement for excellence**, *Journal of Quality and Participation*, issue: Jun 6, 2002.
5. K. Banwet, S. Y. Momaya, "**Fostering Creativity, Innovation and Excellence in Organizations**", *Review of Research and Development in the New Millennium*, Vol. 1, No 2, October 2003.
6. Kathleen Roulet, **Building excellence**, *Journal of Australasian Business Intelligence*, issue February 2002.
7. M.Boudjemaa, **Intelligence économique: concepts**, définition et mode opératoire, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, Algérie, 23 décembre 2008 .
8. Giachetti, R., Martinez, L., Saenz, O., and Chen, C. **Analysis of the Structural Measures of Flexibility and Agility Using a Measurement**

- Theoretical Framework** , *Journal of Production Economics* ,Vol.86 ,No.1 , 2003.
9. Christopher, M. and Towill, D ,**An Integrated Model of the Design of Agile Supply Chains**, *Journal of Distribution and Logistic Management*, Vol.31, No.4, 2001.
10. Sarkis, J. **Benchmarking for Agility**, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.8, No.2, 2001.
11. Dove, R ,**Knowledge Management, Responsibility, and the Agile Enterprise**, *Journal of Knowledge Management*,Vol.3, No ,1,1999.
12. **Iacocca Institute 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy an industry led view**, Lehigh University, Bethelham, USA; Vol.1, 1991 .
13. Sharifi H and Zhang ZA ,**Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations**, *International Journal of Production Economics* ,Vol.62 ,1999.
14. Maskell ,B ,**The Age of Agile Manufacturing** ,*Supply Chain Management: An International Journal* Vol.6 ,No.1,2001.
15. Vernadat ,F ,**Research Agenda for Agile Manufacturing** ,LGIPM ENIM/University ,*International Journal of Agile Management Systems* ,Vol.1, No.1,1999.
16. Youssuf ,Y ,Sarhadi ,M and Gunasekaran ,A ,**Agile Manufacturing: The Drives ,Concepts and Attributes**,*International Journal of Production Economics* ,Vol.62, 1999.
17. Hormozi ,A.M ,**Agile Manufacturing: The Next Logical Step Benchmarking**: An International ,Journal ,Vol.8, No.2,2001.
18. Prince J and Kay J :**Combining Lean and Agile Characteristics** , *International Journal of Production Economics*,Vol.85 ,2003.
19. Karman Yeganegi ; Mohammad Saber Zahiri Azar:**The Effect of IT on Organizational Agility**; Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey, July .
20. Cho, Adrian:The jazz process : **collaboration, innovation, and agility** , **Massachusetts** .United States.First printing June 2010.

21. Sharifi H and Zhang ZA ,**Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations**, International Journal of Production Economics ,Vol.62 ,1999.
22. Clyde W. Holsapple ,Xun Li,**Understanding Organizational Agility:A Work-Design Perspective** , Conference paper with briefing charts , JUN 2008 .
23. Trinh ,Phuong ,T, Molla a and Peszynski : **enterprise system \_enabled organizational agility capability ,communications of the association for information systems**, Vol31.
24. Sharifi, H, and Zhang Z,A **Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations**, International Journal of Production Economics ,Vol.62 ,1999.
25. Ebrahimpuor, H ,Salarifar ,M& Asiaei,A :**the relationship between agility capabilities and organizational performance :a case study among home appliance factories in Iran** ,European journal of business,2012 .
26. Sherehiy, B,karwowski ,w & layer,j ,k :**a review of enterprise agility :concepts ,frameworks ,and attributes** ,international journal of industrial ergonomics.
27. Trinh ,Phuong ,T, Molla a and Peszynski : **enterprise system \_enabled organizational agility capability ,communications of the association for information systems**, Vol31.
28. Ebrahimpuor, H ,Salarifar ,M& Asiaei,A :**the relationship between agility capabilities and organizational performance :a case study among home appliance factories in Iran** ,European journal of business,2012.
29. Sherehiy, B,karwowski ,w & layer,j ,k :**a review of enterprise agility :concepts ,frameworks ,and attributes** ,international journal of industrial ergonomics ,2007.
30. Barth ,H :**Fit among competitive Strategy ,administrative mechanisms ,and performance:a comparative study of small firms in mature and new industries** ,journal of small business Management, vol41,N2.
31. Vankatraman,N ,Camillus, John :**Exploring the Concept of in Strategic Management**, academy of management review, vol9,N 3.

32. Kaplan, Robert, Norton, David: **alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies**, Harvard business school press, Boston, Massachusetts.
33. Spokane, A: **a review of research on person environment congruence in halland's theory of careers**, journal of vocational behavior, vol26.
34. Kristif, B, Zimmerman, R & Johnson, R: **consequences of individuals fit at work**, personnel psychology, vol 58.
35. Jean-Pascal Gond<sup>1</sup>, Samuel Mercier. **LES THÉORIES DES PARTIES PRENANTES : UNE SYNTHÈSE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE**, La Découverte .
36. Adriana Herrera et Maria Guglielma da Passano, "**Gestion alternative des conflits** ,
37. fonciers", **organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture**, Rome, 2007.
38. Belin .A, **La mesure de la satisfaction client dans les marques industriel mastère marketing et communication commerciale**, école supérieur de commerce de Toulouse, Juillet, 2002.
39. Hsien Hui Khoo, Dr Kay Chuan Tan. **Using the Australian Business Excellence Framework to achieve sustainable business excellence**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management [Volume 9, Issue 4](#), pages 196–205, December 2002.
40. John R. Darling, "**Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives**", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20 Iss: 6, 1999 pp.309 – 321
41. J. Peppard, J. Ward Beyond **strategic information systems: towards an IS capability**, Journal of Strategic Information Systems 13 (2004) 167–194
42. CHARLOTTE D. SHELTON, JOHN R. DARLING and W. EARL WALKER " **Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills**" [http://lta.hse.fi/2002/1/lta\\_2002\\_01\\_a2.pdf](http://lta.hse.fi/2002/1/lta_2002_01_a2.pdf).

43. Management Excellence ،An Oracle Thought Leadership White Paper September 2008.

44. Gerald Elysee " THE EFFECTS OF TOP MANAGEMENT SUPPORT ON STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS PLANNING SUCCESS، Doctor ،Capella University ،2012،

(2) المواقع الالكترونية

1. أبو مروان، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ،على الموقع :

<http://ikhwanwayonline.wordpress.com/2009/03/16>

2. أبو مروان، نظم المعلومات الإستراتيجية والتحديات المتوقعة، 2009، متاح: 20/12/2011، موقع:

<https://ikhwanwayonline.wordpress.com/author/drabomarwan1972/page/332/>

3. المقارنة المرجعية، متاح على موقع: <http://jps->

[dir.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=7544](http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=7544)

4. صنهات بدر العتيبي، جامعة الملك سعود، [www.dr-alotaibi.net](http://www.dr-alotaibi.net)

5. Gary Ashton ،Les clés de l'agilité organisationnelle.20 December

2010، <http://www.management-issues.com/opinion/6116/the-keys-to-organisational-agility/>

6. Tim Glowa:Exalining Starbuclsutilizinz the7s method and less than perfect information September ,15.2001

<http://www.coursework4you.co.uk/essays-and-dissertations/mckinsey-7s-framework.php>

# الملاحق

الملحق رقم 01 :إستبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع حول:

دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسات موجه لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية\_فرع جنرال كابل بسكرة.

تحية طيبة وبعد.....

يشرفني التقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة من أجل لاستيفاء متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات والهدف منه هو لاستقصاء آراء إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة حول: دور نظام المعلومات الاستراتيجية بعناصره(المدخلات،المعالجة،المخرجات)في تحقيق تميز بأبعاده التالية:الرشاقة الذكاء ،الموائمة.

البحث يبقى لأغراض علمية بحثة،تحفظ فيه خصوصية بيانات المؤسسة وتصريحات المستجيبين بشكل كامل ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تفهمكم وتعاونكم.

الباحثة :نسرین فکرون

القسم الأول: البيانات العامة

مخصص هذا القسم لتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة الصحيحة.

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>			
العمر	أقل من 29 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى 39 سنة <input type="checkbox"/>	من 40 إلى 49 سنة <input type="checkbox"/>	من 50 فأكثر <input type="checkbox"/>	
الخبرة	أقل من 05 سنوات <input type="checkbox"/>	من 06 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>	من 16 فأكثر <input type="checkbox"/>	
المستوى العلمي	تقني سامي <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	مهندس <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	دكتوراه <input type="checkbox"/>
عدد الدورات التدريبية في الإعلام الآلي	دورة واحدة <input type="checkbox"/>	دورتين <input type="checkbox"/>	ثلاث دورات فأكثر <input type="checkbox"/>		

القسم الثاني: نظام المعلومات الاستراتيجية

يهدف هذا القسم إلى جمع البيانات المتعلقة بنظام المعلومات الاستراتيجية بأبعاده الثلاث: المدخلات، عمليات المعالجة، المخرجات من وجهة نظر إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، يرجى منكم تأشير بعلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

رقم	درجات القياس				
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>نظام المعلومات الاستراتيجية</b>					
<b>عبارات القياس</b>					
<b>أولاً: مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية</b>					
01					تحرص المؤسسة على مواكبة مختلف التحولات الاقتصادية خاصة بالكوابل الكهربائية .
02					تبحث المؤسسة في مستوى معيشة أفراد المجتمع الناشط معهم.
03					تستمد المؤسسة سياسياتها من اللوائح والتشريعات الصادرة عن الجهات الرسمية ذات الأهمية بصناعة كوابل.
04					تواكب المؤسسة الابتكارات والاختراعات والابتكارات لزيادة إنتاجيتها.
05					تبحث في تحركات المنافسين في القطاع وتطلعهم المستقبلية.
06					تبحث المؤسسة عن المنتجات الكوابل التي تحل محل منتجات المؤسسة في السوق.
07					تولي أهمية بالموارد والعروض المقدمة من طرفهم.
08					تحرص المؤسسة على الإصغاء للعملاء ومتابعة تطور احتياجاتهم.
09					إستثمار المؤسسة في مجموعة القدرات والإمكانات البشرية المتاحة لها.
<b>ثانياً: عمليات المعالجة لظام المعلومات الاستراتيجية</b>					
10					وجود معلومات ذات دلالة واضحة .
11					تحرص المؤسسة على ترتيب وتصنيف بياناتها.
12					دمج مجموعة البيانات وجمعها لكي يتوافق والاحتياجات مستخدميه.
13					تعديل المعلومات حسب مقتضيات سير عمل المؤسسة.

## الملاحق

						تحديث المعلومات حسب مستجدات البيئة الداخلية والخارجية.	14
						تضمن المؤسسة المعلومات بأشكال مختلفة لتحديد الاستراتيجية المناسبة لها.	15
						تضمن المؤسسة المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	16
<b>ثالثا: مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية</b>							
						إرتفاع مستوى دقتها بما يمكن من إعتادها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	17
						كمتيتها الكبيرة التي تسمح بالوقوف على مختلف التوجهات الاستراتيجية التي تحدد مستقبل المؤسسة.	18
						إرتفاع مستوى الثقة بما كونها تسمح بتوليد إستراتيجيات عمل جديدة عند الضرورة.	19
						إرتفاع مستوى الثقة بما كونها تغطي كافة البدائل الاستراتيجية التي تسمح بالوقوف على نقاط الضعف والقوة.	20
						تواجدها في الوقت المناسب يسمح بتحديد الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة.	21
						إرتفاع مستوى شموليتها والتي تغطي البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.	22
						تسمح لنا برصد و تحديد الاسواق الجديدة أو المحتملة الدخول إليها .	23
						تمكن المؤسسة من نشر وتطبيق الاستراتيجيات بشكل أفضل.	24
						تساعد المؤسسة على مراجعة الاستراتيجيات بشكل دائم.	25

### القسم الثالث: التميز

يهدف هذا القسم إلى جمع البيانات المتعلقة بالتميز يعتمد على العناصر التالية الذكاء ،الرشاقة،الموائمة،من وجهة نظر اطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة،يرجى منكم تأشير بعلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

رقم	التميز عبارات القياس	درجات سلم القياس				
		تمام موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>أولاً: الذكاء</b>						
26	تعتمد المؤسسة على مصادر مختلفة لجمع معلومات دقيقة حول المتعاملين معها مثل: العملاء ،المنافسين،الموردين.					
27	تمتلك المؤسسة القدرة على تفسير المعلومات المتاحة من مستوياتها الادارية.					
28	تقوم المؤسسة بتحليل معلوماتها بأشكالها المختلفة مثل الرسومات،النصية،الصوتية.					
29	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف المستمر مع عوامل البيئة الخارجية.					
30	تمتلك المؤسسة القدرة للوصول للمعلومات وإستكشافها لتحسين قراراتها.					
31	تبحث المؤسسة على رصد المعلومات من البيئة المحيطة بها وتفسيرها.					
32	تركز المؤسسة على ضمان تداول المعلومة والحصول عليها بطريقة شرعية.					
33	تمتلك المؤسسة القدرة على حماية معلوماتها الخاصة ضد المخاطر الخارجية أو التسرب لا إرادي .					
34	تسمح المؤسسة بنشر المعلومات من أجل إستغلالها في إتخاذ القرارات الحاسمة لمستقبلها.					
35	تركز المؤسسة على رصد المؤشرات الداخلية والخارجية الحاصلة في بيئتها.					
36	قابلية المؤسسة العالية لإدراك المعلومات المعقدة في العالم الخارجي.					

## الملاحق

					37	تساهم المؤسسة في تسويق المعلومات بشكل يساهم في تحقيق حاجات العملاء.
						<b>ثانيا: الرشاقة</b>
					38	تكشف المؤسسة بسرعة التغيرات الحاصلة لدى عملائها.
					39	تستطيع المؤسسة أن تتحول بسرعة في إنتاجها من منتج إلى آخر.
					40	تستطيع المؤسسة طرح منتج جديد في السوق.
					41	تستطيع المؤسسة الرد بشكل فوري عن التغيرات الحاصلة باتخاذ القرارات المناسبة.
					42	تستطيع المؤسسة إتخاذ الاجراءات اللازمة ردا على التغيرات الخارجية.
					43	تملك المؤسسة القدرة على الاستجابة لعمليات التطوير المنتجة بشكل دوري.
					44	تمتلك المؤسسة المرونة الكافية لتغيير حجم الانتاج وفقا لمتطلبات السوق.
					45	تملك المؤسسة المرونة التعامل مع التغيرات في الاسواق.
					46	المؤسسة لها القدرة على مضاعفة الانتاج عند الحاجة والرفع من جودته.
					47	تملك المؤسسة روابط قوية مع مورديها.
						<b>ثالثا: الموائمة</b>
					48	تسعى المؤسسة لفهم حاجات ورغبات العملاء الحاليين أو المحتملين.
					49	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة لعملائها بما يتوافق وتوقعاتهم.
					50	تسمح المؤسسة بالاتصال الدائم مع عملائها لمعرفة توقعاتهم وإهتمامهم حول خدمات المؤسسة لهم.
					51	يشارك العاملون بالمؤسسة في القرارات والإسهام في وضع الخطط.
					52	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف الحالية أو المستقبلية.
					53	تعتمد المؤسسة على المؤثرات مثل الحوافز للتأثير على سلوك العاملين بها.
					54	تسمح المؤسسة للمساهمين بما للحصول على المعلومات الكافية.
					55	تتيح المؤسسة الفرص للمساهمين بالمشاركة الفعالة والتصويت بها في إجتماعات الجمعية العامة.
					56	تضمن المؤسسة المعاملة المتساوية للمساهمين في توزيع العائد من الأرباح.
					57	تسعى المؤسسة إلى إدامة علاقات بعيدة المدى مع مورديها.
					58	تعامل المؤسسة مع مورديها على أساس من الالتزام والشفافية.
					59	تسعى المؤسسة لكسب وجلب عدد كبير من الموردين بالتعاون معهم.
					60	تساهم المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع الذي تنشط به .

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الانتساب	الاسم واللقب	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	دبلة فاتح	1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	منصوري كمال	2
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	شنشونة محمد	3
جامعة السعودية.المملكة العربية السعودية	عبد المالك مزهودة	4
جامعة بيشة.المملكة العربية السعودية	أحمد العماري	5
جامعة اليرموك،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،الاردن	غسان غريب سعد دويري	6