



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

نظم المعلومات الإدارية وأثرها على استراتيجية المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال  
الأجراء وكالة ميلة

المشرف	اعداد الطلبة	
بويحة سعاد	1	بن الصغير الربيع
	2	خلاف محمد زكرياء

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	محبوب فاطمة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بويحة سعاد
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	براهم نور الهناء

السنة الجامعية 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين نحمده ونشكره حمد وشكر الشاكرين، ونصلي و  
نسلم على المبعوث رحمة للعالمين، اللهم صلي وسلم وبارك عليه وعلى آله  
وصحبه أجمعين.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة "بويحة سعاد" على توجيهاتها  
القيمة طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة المناقشين لهذه المذكرة وكل من ساهم  
من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الدراسة.

# إهداء

إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي وقدوتي

والدي العزيز

إلى من أعلو بها، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء و نبع الحنان والدي

العزيزة

إلى أسرتي إلى أصدقائي إلى زملائي...

إلى كل من ساهم ولوحرف في حياتي الدراسية...

إلى كل هؤلاء:

أهدي هذا العمل المتواضع.

# إهداء

إلى أبي العطوف... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف  
أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة  
الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.  
إلى إخوتي وأسرتي إلى أصدقائي إلى زملائي...  
إلى كل من ساندني في حياتي الدراسية...  
أهدي هذا العمل المتواضع.



## الملخص

لنظم المعلومات الإدارية دور كبير في إعداد و دعم إستراتيجية المؤسسة، كونها تساعد الإدارة في القيام بمختلف وظائفها إنطلاقاً من الجانب التشغيلي وصولاً إلى الجانب الإستراتيجي، و تهدف دراستنا إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلا، حيث إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و إستخدام الإستبيان كأداة للدراسة حيث يحتوي على (37) عبارة، وزع على (50) فرداً و بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

لنظم المعلومات الإدارية أثر على إستراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلا (أي للمعلومات و البيانات و الأفراد و الأجهزة و البرمجيات و الإتصالات و الشبكات، و فعالية نظم المعلومات الإدارية أثر على إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة).

**الكلمات المفتاحية:** نظم المعلومات الإدارية، إستراتيجية المؤسسة، الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلا.

## Summary

Management information systems have a major role in preparing and supporting the institution's strategy, as they support the administration in carrying out its various functions from the operational side to the strategic side. The study followed the analytical descriptive approach, and the questionnaire was used as a tool for the study, as it contains (37) statements, distributed to (50) individuals, and based on the outputs of the SPSS program, the study concluded a set of results, most notably:

Management information systems have an impact on the strategy of the National Fund for Social Security for Salaried Workers and Mila Agency (i.e. information, data, individuals, hardware, software, communications and networks, and the effectiveness of management information systems has an impact on the strategy of the institution under study).

**Key words:** Management information systems, enterprise strategy, National Fund for Social Insurance for Salaried Workers Mila Agency.



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداءات
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
ب-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات الادارية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعلومات
3	المطلب الأول: مفهوم المعلومات وعلاقتها بالبيانات.
6	المطلب الثاني: أنواع مصادر المعلومات
8	المطلب الثالث: خصائص وأهمية المعلومات
11	المبحث الثاني: أساسيات حول نظم المعلومات
11	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات
13	المطلب الثاني: أنواع ووظائف نظم المعلومات
16	المطلب الثالث: أهمية وخصائص نظم المعلومات
17	المطلب الرابع: أسباب نجاح وفشل نظم المعلومات
19	المبحث الثالث: نظم المعلومات الإدارية
19	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية وتطورها
21	المطلب الثاني: خصائص وأنواع نظم المعلومات الإدارية
23	المطلب الثالث: مكونات ووظائف نظم المعلومات الإدارية
25	المطلب الرابع: فوائد وأهداف نظم المعلومات الإدارية
27	المطلب الخامس: أبعاد نظم المعلومات الإدارية والتحديات التي تواجهها

29	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: عموميات حول إستراتيجية المؤسسة	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية
32	المطلب الأول: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي
34	المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية
36	المطلب الثالث: أهمية وخصائص الاستراتيجية
37	المطلب الرابع: مبادئ وأسس بناء الاستراتيجية
39	المبحث الثاني: أساسيات حول الاستراتيجية
39	المطلب الأول: أنواع الاستراتيجية
40	المطلب الثاني: وظائف وحدود الاستراتيجية
41	المطلب الثالث: مستويات الاستراتيجية
44	المطلب الرابع: أبعاد الاستراتيجية
46	المبحث الثالث: نظم المعلومات وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة
46	المطلب الأول: مفهوم وخصائص نظم المعلومات الاستراتيجية
47	المطلب الثاني: أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية
48	المطلب الثالث: استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية
49	المطلب الرابع: الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة
53	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة أثر نظم المعلومات الإدارية على إستراتيجية مؤسسة CNAS -وكالة ميلة-	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميلة.
56	المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميلة.

57	المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS والخدمات التي يقدمها والمستفيدون من خدماته (وكالة ميله).
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميله.
61	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
61	المطلب الأول: المعالجة الاحصائية
62	المطلب الثاني: مصادر جمع بيانات الدراسة وأداة البحث
62	المطلب الثالث: حدود وعينة الدراسة
63	المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان
64	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
64	المطلب الأول: تحليل البيانات الديمغرافية والمهنية
65	المطلب الثاني: تحليل محور نظام المعلومات الإدارية
71	المطلب الثالث: تحليل محور إعداد استراتيجية المؤسسة
73	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
79	خلاصة الفصل
81	الخاتمة
85	قائمة المراجع
90	الملاحق

**قائمة الجداول  
والأشكال والملامح**

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	معامل ألفا كرونباخ	63
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والمهنية	64
03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لبعده المعلومات والبيانات	65
04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لبعده الافراد	66
05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لبعده الأجهزة والبرمجيات	67
06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لبعده الشبكات والاتصالات	69
07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لبعده فعالية نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة	70
08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لمحور إعداد استراتيجية المؤسسة	71
09	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية الأولى	74
10	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية الثانية	75
11	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية الثالثة	76
12	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية الرابعة	77
13	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية الخامسة	78

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	العلاقة بين البيانات والمعلومات	01
9	خصائص المعلومات	02
44	مستويات الاستراتيجية	03
45	أبعاد الاستراتيجية	04
50	الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية	05
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	06

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
90	الإستبيان	01
96	قائمة الأساتذة المحكمين	02
97	بعض جداول مخرجات برنامج SPSS	03



# مقدمه

## مقدمة:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات نتيجة ما يشهده العالم من تطور عميق و سريع في مجالات عدة بسبب التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية و السياسية، والتي تفوق كل توقعاتها و إمكانياتها، ولهذا تجد نفسها مجبرة على التعامل مع معطيات جديدة و محيط يتميز يوم بعد يوم بمنافسة أشد، حيث أن العديد من المؤسسات بعد أن كان هدفها هو تحقيق تقدمها و إزدهارها أصبح همها إيجاد حلول تسمح لها بالبقاء، وتمخض عن هذه الأجواء ظهور موارد جديدة تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، وهي المعلومات حيث أن استغلالها بالشكل الأمثل و التعامل معها بفاعلية و كفاءة يجعلها مورد استراتيجيا يسهل على المؤسسات الوصول إلى أهدافها و التحكم بمحيطها، وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق التي تتواجد بها.

إن انتشار تقنية المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية، ويتكون نظام المعلومات من مدخلات و عمليات تحويل و مخرجات، ويهدف نظام المعلومات الإدارية إلى الكشف عن المعلومات و تجميعها و تحليلها و إعدادها طبق الاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة، كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي و استرجاعها عند الحاجة.

فنظم المعلومات أصبحت مورد أساسيا في المؤسسة أكثر من أي وقت مضى مثلها مثل الموارد الرأسمالية والبشرية كونها تساهم في رفع إنتاجية المؤسسة وفعاليتها وسلاحا هاما في مواجهة المنافسة الحادة، إلى جانب الدور المهم في تمكين المؤسسة من استخدام استراتيجيات جديدة قادرة على التعامل مع البيئات الديناميكية المتغيرة.

ومن جهة أخرى نجد أن استراتيجية المؤسسة تعتبر حلقة وصل بين المؤسسة وأهدافها، حيث من خلالها يتم تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة، و تخصيص الموارد اللازمة و الضرورية لتحديد تلك الأهداف و اختيار طرق التصرف و الفرص المتاحة هذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمي إليها هذه الأخيرة.

وفي ظل تنامي تطور المؤسسات الجزائرية ازداد طلبها على العمل بنظام المعلومات، و ازدادت أهميته فأصبحت طريقة جمع المعلومات و المعرفة تتم بطرق و مواصفات علمية، حيث تزايد أهمية أنظمة المعلومات في المؤسسة الجزائرية جاء لتدعيم المنافسة في الأسواق من خلال خفض تكاليف الخدمات، رفع فعالية أداء العاملين...

## الإشكالية:

و بناءا على ما تقدم يمكن صياغة السؤال الرئيسي على النحو التالي:

- هل يوجد أثر لنظم المعلومات الإدارية على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة ؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- هل يوجد أثر للمعلومات و البيانات على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة ؟
- هل يوجد أثر لأفراد العاملين على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة ؟
- هل يوجد أثر للأجهزة و البرمجيات على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة ؟
- هل يوجد أثر للشبكات و الاتصالات على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة ؟
- هل يوجد أثر لفعالية نظام المعلومات الإدارية على إستراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة ؟

#### الفرضيات:

في إطار هذه الدراسة سيتم وضع الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $a \leq 0.05$  ) لنظم المعلومات الإدارية على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -CNAS- وكالة ميلة.
- وانطلاقا من هذه الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (  $a \leq 0.05$  ) للمعلومات والبيانات على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (  $a \leq 0.05$  ) للأفراد العاملين على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (  $a \leq 0.05$  ) للأجهزة و البرمجيات على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (  $a \leq 0.05$  ) للشبكات و الاتصالات على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $a \leq 0.05$  ) لفعالية نظام المعلومات الإدارية على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة.

**أهمية الدراسة:**

الأهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية للدراسة من خلال معرف أهمية نظم المعلومات الإدارية بالنسبة للمؤسسات، ليس فقط فيما يتعلق بالتميز الجاري لمختلف الوظائف الإدارية، و إنما على اسراتيجية المؤسسة.

الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تعد محاولة جادة لجمع المعلومات والبيانات التي من شأنها التعرف على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية و استراتيجية المؤسسة، إلى جانب كونها مساهمة متواضعة وبسيطة وتكملة للبحوث التي أنجزت في مجال نظم المعلومات الإدارية.

**أهداف الدراسة:**

- التعرف على نظم المعلومات الإدارية و أهميتها في نجاح المؤسسات.
- ابراز أهداف نظم المعلومات الإدارية.
- تحديد أهمية استراتيجية المؤسسة.
- معرفة التحديات التي تواجهها نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة.
- ابراز أثر نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية المؤسسة.

**أسباب اختيار الموضوع:**

من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع بالذات، نذكر ما يلي:

- الميول الشخصي لموضوع نظم المعلومات الإدارية، خاصة و أن نظم المعلومات أصبح في وقتنا الحالي ضرورة و مورد رئيسي في التطبيق بالنسبة لكل أنواع المؤسسات وذلك حتى تضمن البقاء و الاستمرار و التفوق في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال من التحديات و المنافسة الجادة.
- ارتباط هذا الموضوع بتخصصنا، حيث أن نظم المعلومات و استراتيجية المؤسسة من أهم المواضيع التي تعالج في هذا التخصص.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، و كيفية استغلال المعلومة المتاحة من أجل تحديد الاستراتيجية المناسبة.

**المنهج المتبع:**

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ،كونه أكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات و المعلومات و تصنيفها و تحليلها.

## الدراسات السابقة:

في حدود المسح المكتبي الذي تم القيام به، من بين بعض الدراسات السابقة المتوصل إليها:

الدراسة الأولى: دراسة الباحث مرمي مراد ( 2009 )، بعنوان: " أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة المتوسطة الجزائرية ".

حيث كام من أهداف هذه الدراسة، التعرف على نظم المعلومات الإدارية وعلى طبيعة و آليات عمل هذه النظم في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، إلى جانب معرفة مدى وعي هذه المؤسسات بأهمية استخدام هذه النظم كوسيلة لتحليل عناصر البيئة التي تتواجد فيها والتي تعد من أكبر التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر.

وكان من أهم النتائج هذه الدراسة ما يلي:

- تتمتع المؤسسة بإمكانيات مالية معتبرة، بالإضافة إلى علاقاتها الجيدة مع البنوك، والذي سمح لها بالحصول على التمويلات اللازمة للقيام بمختلف الاستثمارات، خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة في التسيير.

- من خلال تشخيص واقع نظام المعلومات المعتمد بالمؤسسة محل الدراسة، تبين أن النظام يشتمل على العناصر الأساسية، و المتمثلة في عتاد الحاسوب و برمجياته ( برنامج sage 100)، الشبكة المعلوماتية، شبكة الأنترنت، قاعدة البيانات، بالإضافة إلى العنصر البشري المستخدم للنظام.

- تم التوصل كذلك من خلال هذه الدراسة، إلى أن تبني نظام المعلومات بالمؤسسة هو نت تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية، بالإضافة إلى الهدف المتعلق بتحسين التسيير وتحسين اتخاذ القرارات، فإن هناك أهداف أخرى هامة، فوجد مثل هذا النظام يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، كما يجعلها على ارتباط أكبر بيئتها، زيادة على مساهمتها في تعليم المستخدمين ورفع مستوى معارفهم و خبراتهم و غيرها.

الدراسة الثانية: دراسة الباحثة حنان جودي ( 2016 )، بعنوان: " استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر ".

تتمثل أهم أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة تقديم عناصر الإجابة على التساؤلات الرئيسية للدراسة من خلال بحث و تحليل الفرضيات المطروحة.

- دراسة مفهوم التأهيل كإستراتيجية مستمرة ديناميكية في المؤسسة وليس كبرنامج ساكن يتم تنفيذه في مرحلة معينة من حياة المؤسسة.

- دراسة المتغيرات الرئيسية للدراسة ضمن ثنائيات تضم متغير رئيسي ومفهوم قاعدي، حيث تم القيام بدراسة الفجوة الاستراتيجية بالأداء و الاقتصاد التنافسي بالتنافسية، و ابراز من خلال ذلك ضرورة تحسين الأداء لتدارك الفجوة الاستراتيجية وضرورة تحسين الأداء للإندماج في الاقتصاد التنافسي ، وبالتالي فتدارك الفجوة الاستراتيجية يساعد على اندماج المؤسسات المغيرة و المتوسطة في الاقتصاد التنافسي، مع وجود علاقة تكاملية تبادلية بين الأداء و التنافسية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نذكر:

- أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاعا حيويا في الجزائر، يستمد حيويته من خصائص هذه المؤسسات التي تجعلها مرنة و متكيفة مع الأوضاع الإقتصادية الحالية بالإضافة إلى اهميتها في الجمع بين التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

- تواجه المؤسسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مجموعة من الصعوبات التي تعيق مسار تطورها و تهدد وجودها وتقلل من نسبة مساهمتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

- يعتبر تحليل الفجوة الاستراتيجية واحدة من أدوات التحليل الاستراتيجي المهمة من قبل جميع المؤسسات وخصوصا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لارتباطه بالتخطيط الاستراتيجي الذي لا تمارسه هذه المؤسسات كمنهجية رسمية، كما لا يوجد نموذج معياري للفجوة الإستراتيجية يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات و إنما كل مؤسسة هي حالة خاصة مرتبطة بأداءها و مؤشرات قياسه و مقارنته و المشاكل المرتبطة بهذا الأداء.

**الدراسة الثالثة:** دراسة الباحث بدرابي يحيى ( 2014 )، بعنوان: " أثر نظم المعلومات على الإدارة الإستراتيجية " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر الدعم الاستراتيجي في نظم المعلومات في المؤسسات الصناعية، ومدى قيام هذه المؤسسات بمختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية، والتعرف أيضا على أثر نظم المعلومات على مراحل الإدارة الاستراتيجية، ثم تقديم اقتراحات و توصيات إلى القائمين على المؤسسات على ضوء النتائج المتوصل إليها.

ويمكن تلخيص اهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- إن الطرق التقليدية في التسيير قد تجاوزها الزمن، وعلى المؤسسة أن تتبنى من الطرق و الأساليب الحديثة مايناسب ما جد في بيئتها، بتبني الفكر الاستراتيجي واستخدام ما يوجد به التطور في تكنولوجيا المعلومات في مختلف أنشطتها.

- الاهتمام بنظم المعلومات في المستويات الإدارية المختلفة، بتوفير أحداث الأجهزة و البرامج، لأن ذلك إن لم يحقق للمؤسسة التميز يكون من باب الضرورة التنافسية.

- على المؤسسة، أن تبحث عن التفوق التنافسي، وذلك بتشخيص فرص الوصول إلى نظام المعلومات الاستراتيجية، لأن هذا النظام يهتم بالبيئة التنافسية للمؤسسة، ويعينها على مواجهة تلك المنافسة من خلال إسنادها بالمعلومات الاستراتيجية.

والهدف من عرض هذه الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا " نظم المعلومات الإدارية و أثرها على استراتيجية المؤسسة " هو معرفة أوجه التشابه و الاختلاف بين هذه الدراسات و دراستنا، والتركيز على الإضافة التي تضيفها دراستنا، إلى جانب الاستفادة مما قدمته هذه الدراسة في الجانب النظري الخاص بدراستنا.

إلا أن هذه الدراسات لم تتناول أثر نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية المؤسسة، وهذا ما حاولت الدراسة الحالية تناوله.

#### حدود الدراسة:

بعد إنهاء الدراسة النظرية للموضوع، والتي تم الانطلاق فيها ابتداءً من شهر جانفي 2023، شرعنا في إنجاز الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميله - وذلك ابتداءً من 20 فيفري 2023 إلى غاية 15 ماي 2023.

#### صعوبات البحث:

- تتلخص أهم الصعوبات التي تم مواجهتها في انجاز هذا العمل فيما يلي:
- قلة المراجع المتعلقة بأثر نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية المؤسسة.
- صعوبة اجراء الدراسة التطبيقية للبحث، وذلك لصعوبة الحصول على كل المعلومات المطلوبة والتي تسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

#### هيكل الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة جانب نظري و آخر تطبيقي، ويتضمن الإطار النظري فصلين:

سنتناول في الفصل الأول المتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية، الذي تم عنونته بالإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية، من خلال التعرض إلى الإطار المفاهيمي للمعلومات ثم أساسيات حول نظم المعلومات، لنختم الفصل بنظم المعلومات الإدارية.

بينما سنخصص الفصل الثاني لدراسة المتغير التابع الاستراتيجية، والذي تم عنونته بعموميات حول إستراتيجية المؤسسة، وتمت دراسته من خلال التطرق إلى ماهية الاستراتيجية، أساسيات حول الاستراتيجية، وختمنا الفصل بدراسة نظم المعلومات وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة.

بينما يتضمن الفصل الثالث الإطار الميداني للدراسة ، حيث يتناول دراسة أثر نظم المعلومات الإدارية على إستراتيجية مؤسسة - CNAS - وكالة ميلة، من خلال التطرق إلى تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - CNAS - وكالة ميلة، الإطار المنهجي للدراسة، ثم تحليل معطيات و نتائج الاستبيان.



# الفصل الأول

الإطار النظري لتنظيم المعلومات  
الإدارية

**تمهيد:**

إن تزايد أهمية أنظمة المعلومات و استعمالاتها في المؤسسة، جاء لتدعيم المنافسة في الأسواق و إدارة حجم المعلومات الهائل هذا من جهة ومن جهة أخرى و بفضل التطورات التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات.

ونظرا لأن المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن تسيير فعال و صارم للمعلومات لذلك لا بد أن يشكل نظام المعلومات محور اهتمام الجميع و خاصة المسيرين المكلفين بمتابعة و تطوير نشاط أو قسم داخل المؤسسة، وذلك لضمان وصول معلومات موثوقة صحيحة و دقيقة إلى كافة المستويات الإدارية بالشكل الملائم و الوقت المناسب من أجل استخدامها لاتخاذ القرارات الصحيحة، فالمعلومات أصبحت تشكل دورا حيويا في حياة الأفراد و المجتمعات كما تمثل الركيزة الأساسية لرسم استراتيجيات المؤسسة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، كالاتي:

\* المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعلومات.

\* المبحث الثاني: أساسيات حول نظم المعلومات.

\* المبحث الثالث: نظم المعلومات الإدارية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعلومات

يعتبر العصر الحالي عصر المعلومات التي ازداد حجمها و اختلفت أنواعها و برزت أهميتها في جميع المنظمات و كل القطاعات ولهذا ازداد الاهتمام بهذه الأخيرة، نتيجة تسارع موجات انتقالها و تراكمها بسرعة هائلة، فالمعلومات أصبحت ركيزة أساسية في الحياة اليومية خاصة في ظل التطورات الراهنة و الثورة المعلوماتية. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف المعلومات و البيانات و تحديد العلاقة بينهما.

### المطلب الأول: مفهوم المعلومات وعلاقتها بالبيانات

#### أولاً: مفهوم المعلومات :

المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها من عمليات المعالجة التي جرت عليها لتصبح بشكل أو أكثر خدمة للمنظمة في اتخاذ القرارات.

المعلومات هي ذلك الجزء الفعال من المعطيات التي تحقق الاستفادة المطلوبة في مجال الدراسة (أي دراسة تريدها الإدارة أو المنظمون).<sup>1</sup>

المعلومات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة و المرتبطة بموضوع معين والتي تشكل الحقائق و المفاهيم و الآراء و الاستنتاجات و المعتقدات التي تشكل خبرة و معرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي المتوقع، ونحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التوبيب و التصنيف و التحليل و التنظيم بطريقة مخصصة تخدم هدف معين.<sup>2</sup>

المعلومات هي التوضيح البسيط للبيانات، وجعلها أكثر وضوحاً و إمكانية تداولها، ويتضح لنا أيضاً أن البيانات عبارة عن أرقام غير معالجة و غير قابلة للتفسير، ومن ثم فإن المعلومات هي بيانات معالجة وعلى ضوءها يتم اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن المعلومات هي عملية لتحليل البيانات بهدف معالجتها وترتيبها لتصبح معلومات مفيدة تساعد في عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب.

<sup>1</sup> : هاشم فوزي العبادي ، جليل كاظم العارضي ، نظم إدارة المعلومات منظور إستراتيجي ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص: 48.

<sup>2</sup> : إيمان فاضل السامرائي ، هيثم الزعبي ، نظم المعلومات الإدارية ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ، ص : 24 .

<sup>3</sup> :أمل المختار حمودة ، دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم الإدارة ، كلية الإقتصاد ، جامعة الزاوية ، ليبيا ، 2021 ، ص: 18.

## ثانياً: مفهوم البيانات:

البيانات هي مواد وحقائق خام أولية raw facts ليست ذات قسمة بشكلها الأولي هذا، مالم تتحول المعلومات مفهومة ومفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها، وتحويلها إلى شكل له معنى.<sup>1</sup> وتعرف أيضاً بأنها عبارة عن الحروف و الجمل و العبارات و الأرقام و الرموز غير المنظمة وغير المرتبطة بموضوع واحد، والتي إذ ما فرزت وصنفت وبوبت ونظمت فإن هذه المعلومات تتحول إلى معلومات.<sup>2</sup>

كما تعرف أيضاً بأنها عبارة عن المادة الأولية التي سوف تدخل في العملية التي تجرى عليها عمليات المعالجة على ضوءها يتم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.<sup>3</sup> من خلال هذه التعاريف نستنتج أن البيانات هي المواد الخام و مصدر المعلومات، أي البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات التي هي عبارة عن معلومات.

## ثالثاً: علاقة المعلومات بالبيانات:

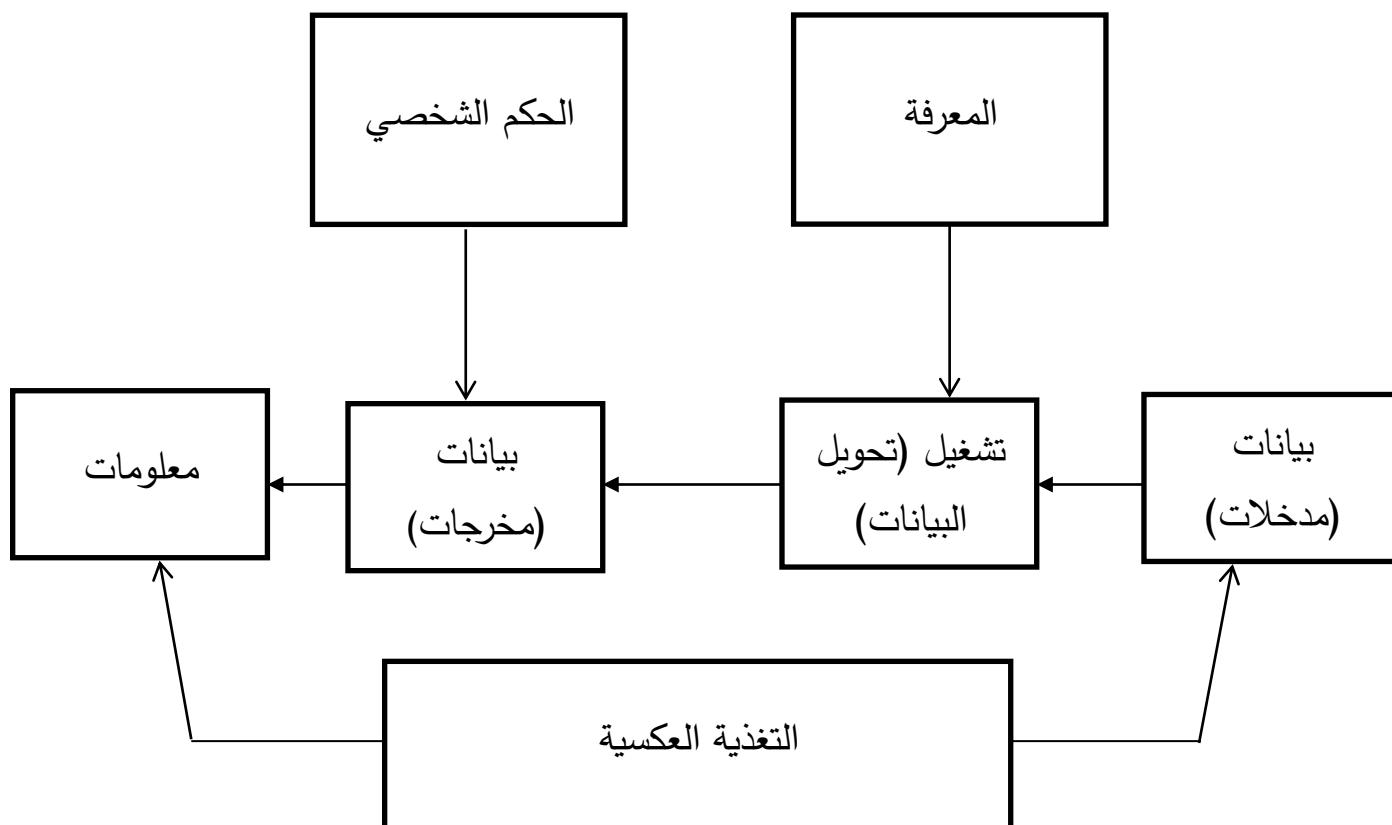
تعد البيانات هي المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، و إذا طبقنا مفهوم النظم على تلك العلاقة فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات التي هي عبارة عن المعلومات التي ينتجها النظام، و الشكل يوضح ذلك:

<sup>1</sup> :عامر ابراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية ، ط1، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص : 29.

<sup>2</sup> : إيمان فاضل السامرائي ، هيثم الزعبي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 24 .

<sup>3</sup> : هاشم فوزي العبادي ، جليل كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 48.

الشكل 01: العلاقة بين البيانات و المعلومات:



المصدر: الحارث عبد المنعم أحمد النيل ، نظم المعلومات الإدارية ، كلية الإقتصاد و التجارة و إدارة الأعمال ، جامعة شندي ، 2019 ، ص: 28 .

من الشكل السابق يتضح أن عملية معالجة البيانات تتطلب توافر عناصر معينة كالآلات و المعدات المستخدمة في التشغيل و أيضا معرفة الأفراد الذين يقومون بتلك العملية بالطرق و الإجراءات المتبعة لمعالجة تلك البيانات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : الحارث عبد المنعم أحمد النيل ، نظم المعلومات الإدارية ، كلية الإقتصاد و التجارة و إدارة الأعمال ، جامعة شندي ، 2019 ، ص: 28 .

## المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعلومات:

## أولاً: أنواع المعلومات:

تتنوع المعلومات بتنوع محتواها و هدفها و حجمها، وتختلف حسب ارتباطها بالموضوع الذي تتعلق به، ويمكن تصنيف المعلومات إلى الأصناف التالية :

1- حسب درجة الرسمية: وفقاً لدرجة الرسمية نميز بين نوعين للمعلومات هما<sup>1</sup> :

- المعلومات الرسمية: تعتبر المعلومات الرسمية المنتج الأول لنظم المعلومات الجيد وهي تشمل الاحتياجات الرقابة، المتطلبات الثانوية، التشريعات الحكومية، الميزانيات للمنظمة، الإجراءات المحاسبية، عمليات اتخاذ القرارات، متطلبات الاتصال، المتطلبات التخطيطية.

- المعلومات الغير رسمية: تتمثل في الآراء و الأفكار و الخبرات الشخصية الشائعة، وهذه المعلومات قد تتكامل مع المعلومات الرسمية وقد تستخدم كبديل للمعلومات الرسمية في حالة عد توافرها أما قيمة هذه المعلومات الغير رسمية فإنها تتوقف على المستفيد نفسه.

2- حسب مصدر المعلومات: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم المعلومات إلى داخلية و أخرى خارجية<sup>2</sup>:

- المعلومات الداخلية: ويكون مصدرها من داخل المؤسسة وهو ما يعرف بتدفق المعلومات داخل المؤسسة.  
- المعلومات الخارجية: وهي معلومات مصدرها أو تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية، أي من بيئتها الخارجية: الأسواق المنافسين، الموردين النقابات، الهيئات الحكومية...الخ.

3- حسب المستوى: تنقسم المعلومات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي<sup>3</sup> :

- المعلومات الاستراتيجية: وهي عبارة عن معلومات عامة و ملخصة تغطي فترة زمنية طويلة تخص أهداف المؤسسة و استراتيجياتها و مواردها. ..إلخ. كما تتضمن التقديرات المستقبلية للمتغيرات الاقتصادية كأنواع المنتجات، مصدر رأس المال. ..إلخ.

- المعلومات التكتيكية: وهي المعلومات التي تخص مختلف الوظائف المؤسسة كالإنتاج، التسويق. ..إلخ، حسب الخطط - التكتيكية لتنفيذ استراتيجية المؤسسة كالمعلومات الخاصة بالتوظيف، التكوين، جدولة، الإنتاج ... الخ.

<sup>1</sup> : محمد الصيرفي ، إدارة التكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2009 ، ص.ص : 289-290 .

<sup>2</sup> : وفاء مسعودي ، أثر نظام المعلومات الإدارية على تدقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ضمن شهادة الماجستير ، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012 / 2013 ، ص : 39.

<sup>3</sup> : وفاء مسعودي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 39-40.

- المعلومات التشغيلية: هي عبارة عن معلومات مفصلة و دقيقة ونزود بصفة مستمرة عن جميع أوجه المؤسسة وعن عملياتها اليومية والتي تتم داخلها كأنواع و كميات السلع المنتجة و المباعة يوميا، الأعطال ... الخ.

4- تصنيفا المعلومات إلى معلومات أولية و ثانوية<sup>1</sup>:

- **المعلومات الأولية:** هي المعلومات التي تجمع بصفة خاصة لمشكلة معينة، وهي المعلومات المقدمة للمرة الأولى لمجموعة معينة أو فرد معين، وقد يكون ما جمعه أحد الأفراد لأول مرة مماثلا لما قد جمعه المنشأة في وقت مضى، لذلك إذا اجتمعت الشركة معلومات بنفسها أو استأجرت مكتب استشارات لأداء العمل نيابة عنها فإن هذه المعلومات تكون بالنسبة لها معلومات أولية حتى لو قامت شركات أخرى بتجميع نفس المعلومات.

- **المعلومات الثانوية :** هي التي تم تجميعها و تخزينها مع قابليتها للاسترجاع وغالبا ما يحتاج المديرون لهذا النوع من المعلومات الخاصة بالمشاكل التي يواجهوها، ومن الطبيعي أن نجد الملفات ضخمة بالحكومة و الأجهزة المختلفة التي يمكن الرجوع إليها للحصول على معلومات عن السكان و الاستهلاك و الإنتاج و الأسواق وغيرها.

5- **تصنيف المعلومات حسب الاستخدام الإداري:** ونجد تحت هذا المعيار عدة أنواع هي<sup>2</sup>:

- **معلومات إنمائية:** وهي التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات و توسيع المدارك في مجال العمل و الحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون في الدورات التدريبية.

- **معلومات انجازية:** وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار وإنجاز عمل أو مشروع كاتخاذ قرار بتعيين موظف أو شراء جهاز أو غيرها.

- **معلومات إنتاجية:** وهي المعلومات التي تقيد إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير وسائل الإنتاج و استثمار الموارد الطبيعية و الإمكانيات المتاحة بشكل أحسن كالمعلومات عن سلعة معينة.

<sup>1</sup> : إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2003 / 2004 ، ص: 29.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص.ص: 30-31.

## ثانياً: مصادر المعلومات :

يمكن تقسيم مصادر جمع البيانات إلى المصادر الداخلية وهي البيانات و المعلومات المتوفرة و الموجودة داخل المنظمة و المصادر الخارجية هي المعلومات التي يتم الحصول عليها من بيئة المنظمة الخارجية، لكن بشكل عام تقسم مصادر المعلومات إلى مصادر الآتية<sup>1</sup> :

- المصادر الثانوية: وهي البيانات تم تجميعها وتجهيزها في أوقات سابقة جهات أخرى وتم تعميمها لتكون جاهزة للاستخدام من قبل الأفراد و المنظمات في أي وقت زمن هذه المصادر البيانات الموجودة في المكتبات العامة و الخاصة ودور النشر و مراكز البحث.

- المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم تجميعها عند الطلب و اختبارها و تعميمها من قبل الجهة التي تحتاج لهذه المعلومات أو مكلفة بإعدادها، وتكون هذه المعلومات حول موضوع يخص الجهة الطالبة و يمكن أن تستفيد هذه الجهات الأخرى من هذه المعلومات بعد تجهيزها، ومن هذه المصادر: المصادر الميدانية لجمع المعلومات مثل الملاحظة الشخصية و الاستقصاء و التجربة و الاختبار.

- بنوك المعلومات: وهذا النوع ظهر حديثاً، حيث يتم بواسطته تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.

- الإنترنت: وهي البيانات التي تجمعها و تنظمها و تجهزها المنظمات من كافة أنحاء العالم و تعرضها على مواقعها على شبكة الإنترنت الدولية ليتسنى للجميع تداولها و الاستفادة منها.

## المطلب الثالث: خصائص وأهمية المعلومات

## أولاً: خصائص المعلومات :

للمعلومات مجموعة من الخصائص نذكر منها :

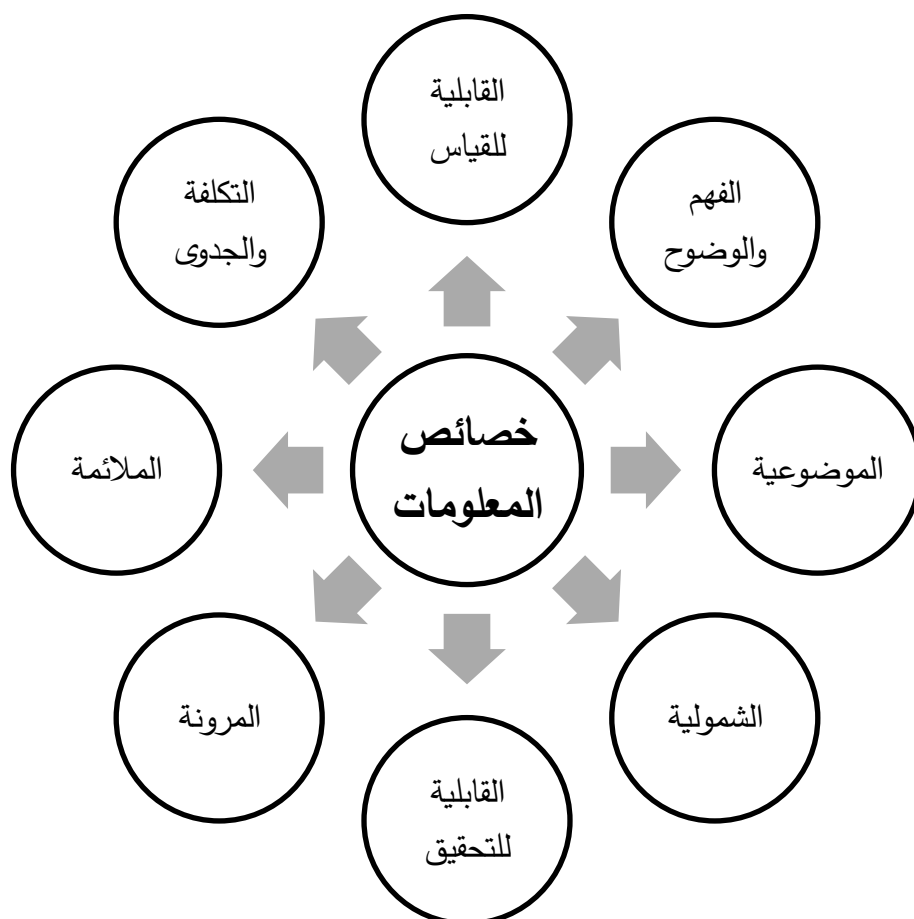
- الدقة: وهي مدى صحة المعلومات و مدى التأكد منها، و مدى مطابقتها للواقع لئتم الاعتماد عليها.
- الفهم والوضوح: وهي مدى وضوح المعلومات وفهمها من طرف المتعاملين معها وعدم الغموض لأن الغموض في المعلومات يصعب التعامل معها من شخص لآخر.
- الموضوعية: هي أن تكون المعلومات واضحة واقعية غير منحازة إلى جهة معينة.
- الشمولية: أن تغطي المعلومات جميع جوانب العمل من الأسئلة و الاستفسارات التي تواجه متخذي القرارات الاستراتيجية، لتكون شاملة لتصل إلى قرارات سليمة.

<sup>1</sup> : إيمان فاضل السامرائي وهيثم الزعبي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص : 25- 26 .



- القابلية لتحقيق: أن المعلومات تكون قابلة للتحقيق عندما تحدث درجة عالية من الاتفاق بين عدد من الأفراد و القائمين بالقياس، والذين يستخدمون طرق قياس.
- المرونة: وهي مدى سهولة التعامل مع المعاملات و تعديلها بحسب الظروف التي تواجه متخذي القرارات.
- الملائمة: وهي أن تكون المعلومات تخص الحالة التي يتم معالجتها أو اتخاذ القرار لها.
- التوقيت المناسب: وهي أن تكون المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار أمر أساسي لأنه عند ضياع الوقت وعدم الحصول على هذه المعلومات تصبح لا قيمة لها<sup>1</sup>.
- التكلفة (الجدوى): وهي أن لا تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن العائد المتوقع من استخدامها.
- القابلية للقياس: وهي تعني إمكانية تسجيل المعلومات و فحصها من خلال تدوينها و تحليلها و تبويبها و تصنيفها بشكل يمكن من استرجاعها في أي وقت<sup>2</sup>.

الشكل 2: خصائص المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبين.

<sup>1</sup> : أمل المختار حمودة ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص : 19 - 20.

<sup>2</sup> : إيمان فاضل السامرائي ، هيثم الزعبي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص : 27 - 28 .

## ثانياً: أهمية المعلومات :

للمعلومات أهمية كبيرة للمؤسسات لعدة أسباب منها<sup>1</sup>:

- المعلومات أساس القرار: تساعد المعلومات المديرين على صنع و اتخاذ القرارات السليمة، ذلك أنها تعتبر المادة الأولية للقرار، فاتخاذ القرار في الأصل هو نتاج عملية مفاضلة بين عدة بدائل، وهذا حتما لا يتأتى إلا بالاعتماد على المعلومات صحيحة و ملائمة ناتجة عن نظام متكامل.
- تلعب المعلومات دورا مهما في إدارة المنظمة داخليا من خلال تسهيل القيام وبالوظائف، فتوفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يسهل من أداء الوظائف و اتخاذ القرارات السليمة.
- المعلومات وسيلة تنسيق و فعالية: أن انسياب المعلومات بين مختلف المستويات الادارية أو في نفس المستوى عن طريق الاتصالات الفعالة يسمح بالتنسيق بين مختلف النشاطات، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المنظمة ككل.
- أصبحت المعلومات تشكل أصلا من أصول المنظمة: مثل رأس المال و العنصر البشري و المواد الخام و غيرها، حيث يجب على المديرين أن ينظروا إليها على أنها استثمار يمكن استغلاله استراتيجيا للحصول على مزايا تنافسية، وليس تكلفة يجب التحكم فيها.
- إن موارد المعلومات هي موارد يمكن استخدامها و إعادة اتخاذها مرات أخرى، فعندما يتم استدعاء المعلومات و استخدامها فإنها لا تفقد قيمتها، لكن في الواقع تكتسب قيمة من خلال عملية الاستخدام لها، وهذه الخاصية للمعلومات تميزها عن موارد المشروع الأخرى مثل العمل ورأس المال.
- أصبحت المعلومات كذلك تشكل سلعة تستطيع المنظمة بيعها مثل أي سلعة أخرى.
- لا تقتصر أهمية المعلومات على المستوى الداخلي للمنظمة فقط، بل تمتد إلى المستوى الخارجي، فهي تعد أداة ربط مع المحيط، فالمعلومات تمكن المنظمة من التعرف على الأحداث و التطورات التي تطرأ على بيئة عملها والتي من الممكن أن تؤثر عليها، ومنه فإن المنظمة تحاول من خلال الحصول على المعلومات التكيف مع الأوضاع.
- المعلومات كعامل تحفيز: أن المناخ الاجتماعي الجيد داخل المنظمة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال، وحتى يتسنى للفرد أن يدمج في المنظمة يجب أن يكون على علم بقرارات و خيارات الادارة و أهدافها المرجوة.

<sup>1</sup> : قصي علي عمار، مقرر نظم المعلومات الادارية، قسم ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الادارية ، جامعة الشام الخاصة ، ص.ص : 24- 25 .

## المبحث الثاني: أساسيات حول نظم المعلومات

إن نظام المعلومات يهتم اهتماما بالغا بتقديم المعلومات الضرورية لإدارة من أجل القيام بمهام الموكلة إليها بشكل جيد، وبما أن العملية الادارية كغيرها من العمليات تعتمد على المعلومات التي تعد مادة القرار الذي يتوقف نجاحه على مدة صحة و دقة تلك المعلومات.

### المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات

أولاً: ماهية النظام:

#### 1- تعريف النظام :

هناك العديد من التعريفات المقدمة حول النظام و ستقوم بتقديم بعض التعريفات كما يلي:

يعرف النظام مجموعة العناصر والاجزاء و المكونات التي ترتبط وتتفاعل مع بعضها تعمل على نحو متكامل لتحقيق هدف أو أهداف محددة<sup>1</sup>.

كما يعرف النظام أيضا بأنه ذلك الكل المكون من عناصر و أجزاء مترابطة و متكاملة فيما بينها، فالنظم بصفة عامة سواء كانت اجتماعية انسانية بيولوجية ميكانيكية تتكون من عناصر متفاعلة ومترابطة فيما بينها وكل نظام يحتوي على عنصرين كحد أدنى يربط بينهما تفاعل مشترك وعلاقة اعتمادية<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا مصطلح النظام عامة على أنه مجموعة مترابطة من الموارد و العناصر (الأفراد، التجهيزات، الأموال، السجلات...إلخ ) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة<sup>3</sup>.

مما سبق نستخلص أن النظام هو مجموعة من العاصر والأجزاء المترابطة من موارد مادية وبشرية ومالية ترتبط ببعضها البعض ومع البيئة المحيطة وتعمل بتنسيق تام وتفاعل مستمر، تستقبل مدخلات وتقوم بمعالجتها لتقديم مخرجات من أجل تحقيق أهداف معينة.

<sup>1</sup> : صباح رحيمة محسن ، عبد الفتاح أحمد الشيباني ، نظم المعلومات المالية أسسها النظرية و قواعد بياناتها ، ط1، دار الوراق لنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص : 43 .

<sup>2</sup> :سعد غالب ياسين ، أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات ، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص : 25 .

<sup>3</sup> : خالد قشي ، نظام المعلومات التسويقية ( مدخل إتخاذ القرار ) ، الطبعة العربية ، دار اليازوري لنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص :

## 2- عناصر النظام (مكوناته):

تتمثل مكونات النظام في<sup>1</sup>:

أ- المدخلات: هي مجموعة المفردات التي يتكون منها النظام و يعتمد عليها بشكل أساسي، وتعدد مدخلات النظام وتتنوع على ضوء الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها فقد تكون بيانات أو موارد خام أو رأس مال أو موارد بشرية.

ب- العمليات: هي أليات العمل التقنية التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام وهي جميع العلاقات المبرمجة و الانشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات و تحويلها إلى مخرجات بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقيق أهداف التنظيم.

ج- المخرجات: هي منتجات النظام أو مخرجات الأنشطة و العمليات التحويلية ويقدم النظام المخرجات للمستفيدين على شكل منتجات جاهزة لاستخدام مثل السلع النهائية أو المعلومات المفيدة.

د- التغذية العكسية: وهي التغذية الراجعة على النظام والتي تحدد مدى ملائمة و صلاحية النظام و كفاءة في تحقيق الأهداف.

## ثانيا: تعريف نظم المعلومات:

لقد تعددت التعاريف التي قدمها الباحثين بخصوص مصطلح نظم المعلومات ومن هذه التعاريف نذكر:

تعرف نظم المعلومات بأنها إطار يتم من خلاله التنسيق بين الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع.

كما يعرف نظام المعلومات بأنه نظام متكامل من العنصر البشري و الآلة ويهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم و استمرار العمليات العادية اليومية للمشروع<sup>2</sup>.

وعرفه لادون بأنه عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي من خلالها يتم تجميع و استرجاع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة.<sup>3</sup>

نستخلص من هذه التعاريف أن نظم المعلومات تقوم بمعالجة واسترجاع المعلومات السابقة وبناء معلومات جديدة انطلاقا منها واستخدامها في اتخاذ القرارات وفي مختلف العمليات الإدارية وذلك من خلال التنسيق بين الموارد البشرية والآلية الموجودة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> :إيمان فاضل السامرني وهيثم زعبي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص : 30-31 .

<sup>2</sup> : خالد قشي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 52.

<sup>3</sup> : محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 189 .

## المطلب الثاني: أنواع ووظائف نظم المعلومات

أولاً: أنواع نظم المعلومات :

يعتبر تنوع نظم المعلومات راجع إلى اتساع مجال النشاطات التي تمارسها المؤسسة و كذلك طرق المعالجة ويمكن تصنيف نظم المعلومات إلى سبع نظم وهي كالآتي<sup>1</sup>:

1- نظم تشغيل البيانات: يصنف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، وتتمتع نظم تشغيل البيانات بناحتين أساسيتين هما :

- رسم الحدود المنظمة و بيئتها من خلال ربط العملاء، المنظمة وإدارتها، وبالتالي فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة.

- تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج المعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

2- نظم المعرفة: تهدف هذه النظم إلى دعم العاملين في مجال المعرفة و المعلومات من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة و الخبرة ويقصد العاملين في مجال المعرفة هؤلاء المؤهلين بدرجة معينة كالأطباء و المحامون و المهندسون.

3- نظم تجهيز المكاتب: تعد تلك النظم نوع خاصا من نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب، وتجهيز أليا يشمل كل أنواع الاتصالات الرسمية و غير رسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة ومن أمثلة ذلك معالج الكلمات، البريد الإلكتروني، البريد الصوتي.

4- نظم المعلومات الإدارية: بتزايد حجم المنظمات وما تتعامل فيه ن معلومات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذي القرار من المعلومات، لذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي.

5- نظم دعم القرار: وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا، وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من معلومات، وكذلك معلومات من خارج المنظمة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل القرارات الإنتاج.

<sup>1</sup> : الشيخ ولد محمد ، استخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان toploit ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص بحوث العمليات و التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2010 / 2011، ص.ص : 111-114 .

6- نظم دعم الإدارة العليا: وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط و استراتيجيات المنظمة، وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا ومؤثرا عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

7- النظم الخبيرة: تستخدم النظم الخبيرة لمساندة القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي يمكن التنبؤ بخطوتها وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين، وتشكل العناصر الرئيسية لبنية المعلومات من جزئين رئيسيين هما:

- نظم الحاسبات الآلية والتي تتضمن المكونات المادية و البرمجيات و البيانات و الملفات، والاتصال عن بعد، وتعد نظم الحاسبات الآلية العنصر الرئيسي لتطبيقات النظم التي تتضمنه من تفاعل مباشر بين العاملين بالمنظمة النظم الموجودة بها ومن ثم فإن نجاح المنظمة يتوقف على مقدرة ذلك النظم توفير الاحتياجات الوظيفية للمنظمة حاليا و مستقبلا.

- نظم التطبيقات الوظيفية والتي تشمل الإنتاج و التسويق، والتمويل، والموارد البشرية والتي يتوقف عليها مدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

### ثانيا: وظائف نظم المعلومات:

هناك مجموعة من الوظائف لنظم المعلومات نذكرها كما يلي :

1- تجميع البيانات: وهي تجميع البيانات من مصادرها المختلفة و المهمة في المنظمة، ويتم تحديد البيانات اللازمة التي تعد مدخلا أساسيا للنظام و إدخالها لنظام و إعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من الأنشطة.

2- تشغيل البيانات: أي معالجة البيانات من خلال مجموعة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات مفيدة.

3- إدارة البيانات: تأتي وظيفة البيانات بحيث تقوم بإدارة وتنظيم عمليات تخزين و استرجاع وإعادة إنتاج و تخزين وصيانة البيانات إلى وقت الحاجة إليها.

4- رقابة البيانات: وظيفة الرقابة هي وظيفة ذات أهمية بالغة، حيث تساعد في مصداقية البيانات من مراقبتها وعدم التلاعب في البيانات أو فقدانها و الرقابة على البيانات من الوظائف المهمة لنظم المعلومات.

5- إنتاج المعلومات: تعمل وظيفة إنتاج المعلومات على توصيل المعلومات المنتجة إلى الأشخاص متخذي القرارات الاستراتيجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : أمل المختار حمودة ، مرج سبق ذكره ، ص : 32 .

6- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات: تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات ولاسيما في عالم تعقدت علاقاته وتشعبت تخصصاته حيث يلاحظ مثلا أن سرعة حصر المخزون بالمنشأة يساعد في تحديد خطها الإنتاجي في المستقبل القريب كما أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل القريب، وأن تلك القرارات التكتيكية (قريبة المدى) ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيد، ولكن هناك أيضا دور النظام في صناعة القرارات الاستراتيجية (بعيدة المدى).

7- تحديد المسؤولية: تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد و الأقسام بالمنشأة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء و النظام الجدي هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دوره في المنشأة، حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطرب الأمور فيما بعد عند عزه عن القيام بمهمته، وتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين و التعرف على المهملين.

8- تخفيض عدد المشاكل: لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جديد هو التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، و أنه عمليا من غير الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن فقط تخفيض عددها و تخفيض حجمها كلما أمكن ذلك.

9- تنظيم الإجراءات: وهذه الوظيفة للنظام مستمدة من الاسم " نظام " أي شيء محدد ومخطط ومركب وفي غيبة النظام فإن الغلبة تكون للفوضى و العشوائية، والمنشأة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية.

10 - السيطرة على الموارد المتاحة: و الموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة و معدات وقطع غيار و أموال أو بشرية كعاملين وعملاء ،أو معنوية كبيانات موجودة أو يمكن الحصول عليها، وعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد التي قد تتكون بالسيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية و الاستفادة منها استفادة قصوى.

11- ضمان انسياب العمل: من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق و الانسجام بين النظم الفرعية أفراد كانت أم جهات بما يكفل انسياب العمل و التخلص من الاختناقات الموجودة، ففي المنشأة يتم بها العمل على مراحل يجب أن يعمل النظام على توزيع الأدوار و الطاقات بما لا يخلق تكنسا في مرحلة ما فتعطل السلسلة كلها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص : 201-203 .

## المطلب الثالث: أهمية وخصائص نظم المعلومات

أولاً: أهمية نظم المعلومات:

لنظم المعلومات أهمية كبيرة في المنظمات ونشاطها وسنذكر منها كما يلي<sup>1</sup>:

- إن التطورات السريعة والزيادة في المعلومات جعلت نظم المعلومات تتبع نظاما يتصف بالسرعة والدقة، و التطور في المعلومات المعالجة أي نظام معلومات حديث ومتطور باستمرار وسهل التعامل معها.
- مع التطور والتقدم الحضاري أصبح على المنظمات ذات الحجم الكبير و المشروعات الضخمة أن تتبع نظاما حديثا في تقديم خدماتها بأسلوب حضاري ومرضي للمجتمع بأسلوب متقدم.
- يستخدم نظام المعلومات جميع أنواع التقنيات لتشغيل ومعالجة وتخزين هذه المعلومات بشكل واضح وبسيط لهذه المعلومات.
- دراسة جميع المشاكل بجميع أنواعها، ومحاولة القدرة على حلها ووضع بدائل لها.
- مساعدة المنظمة في الحصول على الفرص المتاحة لها، وكيفية التعامل معها بناءا على المعلومات التي تمتلكها.
- الوصول إلى النتائج كاملة بأقل وقت وجهد وتكاليف لمنظمة.
- تدعم نظم المعلومات متخذي القرارات الاستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة.

## ثانياً: خصائص نظم المعلومات :

من خصائص الأساسية الواجب توفرها في نظم المعلومات نذكر منها<sup>2</sup>:

- 1- تحقيق الكفاءة و الفعالية إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع وتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في اتخاذ قرارات ذات جودة و فعالية عالية، مما يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.
- 2- المرونة و الديناميكية: بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات و التصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك بهدف مواجهة لاحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات.
- 3- التكامل بين العناصر: هذا يعني أن نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة متكاملة الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل التغيرات الخارجية.

<sup>1</sup>: أمل مختار حمودة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 30 .

<sup>2</sup>: الشيخ ولد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص : 110-111.



4- تحديد التغيرات البيئية: ويكون ذلك من خلال عملية التردد و اليقظة المستمرة لمساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات التي يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وفي نفس الوقت تجنب العراقيل و التهديدات الخارجية.

5- التواصل: حيث يعتبر نظام المعلومات بالمنظمة شبكة اتصال داخلية تضمن ربط جميع الأقسام و المصالح ببعضها البعض وخارجية تسمح بتسهيل عملية الاتصال مع كل المتعاملين مع المنظمة.

إن توفر نظام المعلومات على هذه الخصائص، يسمح للمؤسسة بالتسيير الجيد و الناجح لأقسامها و مصالحها، مع إمكانية حصول المسيرين لهذه الأقسام على المعلومات اللازمة و الكافية بطريقة فعالة لاتخاذ القرارات المناسبة.

### المطلب الرابع: أسباب نجاح وفشل نظم المعلومات

هناك أسباب عديدة تؤدي إلى نجاح نظم المعلومات بتالي يعكس نتائج إيجابية على المؤسسة وهناك أسباب متعددة أيضا تؤدي لفشل نظام المعلومات وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

#### أولاً: أسباب نجاح نظم المعلومات:

هناك العديد من أسباب التي تساهم في نجاح نظم المعلومات نذكر منها<sup>1</sup>:

- مدى تكوين رؤية مشتركة بشأن دور نظم المعلومات في المنظمة.

- درجة رسمية نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي.

- الوضع التنظيمي لوحدة المعلومات في المنظمة.

- الهيكل التنظيمي الداخلي لوحدة المعلومات.

- المناخ النفيس لنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي.

- تدعيم الاعتمادات المالية المحلية.

- بناء هياكل تنظيمية حديثة.

- توفير المعلومات مع الحفاظ المستمر عليها لتقديمها.

- توفير مهارات بشرية متميزة.

- إحداث التغيرات في السلطة التنظيمية.

<sup>1</sup> : حماش فتيحة ، دور النظام المعلومات في رسم استراتيجية المؤسسة \_ دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR \_ سيدي لخضر ، مذكرة مقدمة متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، الجزائر ، 2015 / 2016 ، ص: 22 .

- إضفاء الجوانب الذاتية في برامج التدريب.
- التحديث المستمر للنظام.
- تشجيع المهارات المتميزة.
- العمل على توفير الكفاءات المتميزة التي تكفأ استمرار وبقاء المنظمة بعد غياب أو انتقال المؤسسين.
- العمل على احداث الاستخدام واسع النطاق للنظام.

ثانياً: أسباب فشل نظام المعلومات:

هناك عوامل كثيرة تكون سببا في فشل نظم المعلومات في تحقيق الأهداف المرجوة ومن بين هذه العوامل نذكر<sup>1</sup>:

- عدم مشاركة المستخدم النهائي للمعلومات.
- عدم وضع الأهداف المرجوة من النظام.
- افتقار المنظمة لتدعيم الإدارة العليا.
- عدم وجود جذور و أسس قوية للنظام في البيئة التنظيمية.
- صعوبة التمييز بين مفهوم و طبيعة استخدامات لأنواع المختلفة من نظم المعلومات.
- الاهتمام بالأجهزة وليس بالأهداف.
- سوء تحديد الاحتياجات في المعلومات.
- النزاع بين أخصائي و مستخدمين نظم المعلومات.

<sup>1</sup> : حماش فتيحة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 21 .

## المبحث الثالث: نظم المعلومات الإدارية

إن ما يعرف بنظم المعلومات الإدارية و المطبقة في معظم المؤسسات الاقتصادية، لم توجد هكذا دفعة واحدة، و إنما مرت عبر عدة مراحل حتى أصبحت بالصورة المتكاملة التي هي عليها الآن، ولعل أهم المحطات المعرفة في ذلك، وهي نظرية النظم و نظرية المعلومات، وغيرها من النظريات والعلوم التي شكلت المبادئ الأساسية التي قامت عليها نظم المعلومات الإدارية، ثم إن تطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فيما بعد، قد كان له الأثر الكبير في تطوير و تحسين هذه النظم، لذا فإن هذا المبحث سيتناول أهم المفاهيم المرتبطة بنظم المعلومات الإدارية.

### المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية و تطورها

سنتحدث في هذا المطلب عن نشأة نظم المعلومات و تطورها و نتطرق إلى تعريفها :

#### أولاً: نشأة نظم المعلومات الإدارية و تطورها:

لقد بدأت نظم المعلومات الإدارية مع بداية الستينات من العقد الماضي إلا أن انتشارها كان محددا ولم تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة بدقة بسبب ارتباطها بالحاسوب و كانت امكانياتها محدودة أيضا، إذ واكب التطور التكنولوجي لأجهزة الحاسوب تطورا في النظم ومع توسع و انتشار استخدام البرمجيات و ادارة قواعد البيانات و تكنولوجيا التخزين و ظهور متخصصين في هذه المجالات في مطلع السبعينات و الثمانينات و استمرار تطور و تبلور علم نظم المعلومات الإدارية، وقد لحظنا من هذا التطور الانتشار الواسع في توزيع و استخدام التطبيقات الإدارية، وقد لحظنا من هذا التطور الانتشار الواسع في توزيع و استخدام التطبيقات الإدارية المستندة على تكنولوجيا الحاسوب.

حيث أن بعد ظهور تقنية الحاسوب الإدارة نهاية عام 1950 وكان أول التطبيقات التي ظهرت وهي أتمت برامج المهام المحاسبية مثل حساب رواتب، حساب الذمم المالية، وحساب الذمم الدائنة. ..إلخ، إلى 1960 وركزت تكنولوجيا الحاسوب في الإدارة على التطبيقات الصناعية مثل نظام المخزن، نظام سيطرة الإنتاج، نظام طلبيات الشراء، نظام المستهلكين. .. إلخ، إذ مكنت اتمام هذه التطبيقات من زيادة المخرجات المتمثلة في خفض التكاليف جراء تقليص عدد الموظفين.

وعلى الرغم من هذا، فإن وضع نهايات هذا العقد كان واضحا أن الإنتاج التصنيعي في الولايات المتحدة سجل تنافسا في التوظيف مقداره 2 % فقط.

وفي نهاية 1960 و بداية 1970، اعتبر الحاسوب في المنظمة، أداة بحث وتطوير & research développment phenomenon وعلى الأغلب لم تكن تكفلة نظم المعلومات تراقب بشكل دقيق في تلك المرحلة، لذلك كان يسمح للباحثين أن يجروا تجاربهم بغض النظر على التكاليف ليرى مدى يستفيد قطاع الأعمال من الأنظمة و نظام المعلومات، وهذا حاليا قد انتهت حاليا فترة البحث و التطوير.

وفي منتصف عام 1980 إلى نهاياته واجهت مدراء منظمة الأعمال كثيرا من الأحداث و العقبات لإحكام السيطرة على استخدام نظم المعلومات الادارية.

وفي بداية 1980 بدأت قطاع الأعمال بنظر بشكل أدق إلى تكلفة نظم المعلومات والتي تضخمت خلال فترة قليلة نسبيا، وبدأت المنظمات تتحرى عن كيفية استخدام نظم المعلومات الإدارية كأداة استراتيجية أكثر مما هي أداة لتنفيذ بعض المهام الإدارية وكانت المعلومات مصدرا مهما تماما كأهمية التمويل و الموارد الخام و الأفراد.

وفي يومنا هذا معظم الأعمال تقوم بتحليل و تصميم نظم المعلومات الإدارية التي تساهم بشكل مباشر وفاعل في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تحديد المتطلبات التكنولوجية و اختيار نظام المعلومات الإدارية المناسبة للمنظمة استنادا إلى عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل<sup>1</sup>.

### ثانيا: تعريف نظم المعلومات الإدارية:

لقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب و الباحثين بخصوص مصطلح نظم المعلومات الإدارية وسنقوم بعرض بعض التعريفات.

تعرف جمعية نظم المعلومات الامريكية نظام المعلومات الإدارية بأنه نظام يتكون من نظام معلومات آلي يقوم بجمع و تنظيم و عرض و إيصال المعلومات لاستعمالها من قبل الإدارة في مجالات في التخطيط و الرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية<sup>2</sup>.

وعرفت نظم المعلومات الإدارية أيضا بأنها عبارة عن نظم تقنية مصممة لجمع البيانات المتعلقة بالعمليات الوظيفية الإدارية وتخزينها و تحليلها و استرجاعها بشكل معلومات تخدم المستفيدين لإنجاز المهام الإدارية و اتخاذ القرارات المناسبة في مجالات التخطيط و الرقابة على الأنشطة المنظمة<sup>3</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه النظم المتكون من الافراد و المعدات و الإجراءات لغرض تصنيف وتحليل و إيصال المعلومات المطلوبة لصانعي القرار في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة<sup>4</sup>.

ويعرف بأنه إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي، تهتم بعملية جمع البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة كافة من المصادر الداخلية و الخارجية ومن ثم معالجتها و تحليل و الحصول على المعلومات المفيدة و المطلوبة، و إرسال هذه المعلومات إلى مركز اتخاذ القرارات لاستخدامها في عملية

1 : إيمان فاضل السامرائي ، هيثم الزعبي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص : 42-45.

2 : محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 346 .

3 :الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل ، مرجع سبق ذكره ، ص: 44 .

4 : هاشم فوزي العبادي ، جليل كاظم العارضي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 59 .

اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترض لها المنظمة و خدمة المديرين في كافة المستويات الإدارية و مساعدتهم في القيام بأعمالهم الإدارية بكفاءة و فعالية<sup>1</sup>.

يتضح من خلال هذه التعريفات أن نظم المعلومات الإدارية تتكون من مجموعة من الأنظمة المحوسبة تتكامل لدعم وظائف الإدارة وذلك لدعم كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث يحدث تكامل بين الإنسان والآلة.

### المطلب الثاني: خصائص وأنواع نظم المعلومات الإدارية :

#### أولاً: خصائص نظم المعلومات الإدارية :

لنظم المعلومات الإدارية مجموعة من الخصائص نذكر منها أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- أنه نظام مبني على الحاسوب وذلك في إدخال ومعالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات تقيد متخذي القرارات في المنظمة.
- أنه نظام متكامل يربط مجالات وظيفية مختلفة ( تسويق، التمويل، الأفراد...) يحقق التكامل بين نظم المعلومات المجالات الوظيفية المختلفة لوصف عمليات المنظمة ككل.
- إنه نظام يدعم وظائف التخطيط و الرقابة و العمليات و الأنشطة المطلوبة في كل مجالات النشاط.
- نظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بغية حل المشكلات سواء كانت متميزة غير مكررة أو مكررة روتينية.
- نظام يصف الماضي و الحاضر ويتنبؤ بالمستقبل فالمعلومات تصف وضع المنظمة في الماضي و الحاضر و المستقبل.
- نظام يصف العمليات الداخلية للمنظمة ويقارنها بالتوقعات أو الخطط و يظهر المجالات التعديل أو التحسين.

#### ثانياً: أنواع نظم المعلومات الإدارية:

يوجد عدد كبير من التصنيفات لأنواع نظم المعلومات الإدارية، فباتساع مجال النشاطات التي تمارسها المؤسسة وتعدد النشاطات داخل هذه الوظائف وكذلك طرق المعالجة للبيانات سواء يدويا أو آليا، كل هذه الأسس كان لها دور كبير في تصنيفات نظم المعلومات الإدارية.

وهذه التصنيفات هي كالتالي :

<sup>1</sup> : قضي علي عمار ، مرجع سبق ذكره ، ص: 48 .

<sup>2</sup> : محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص : 346-347 .

- 1- تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب المستوى التنظيمي: وتقسّم حسب هذا التصنيف إلى<sup>1</sup>:
- نظم المعلومات الإدارية على مستوى الإدارة: وهي نظم معلومات توضع لخدمة إدارة معينة مثل: الإنتاج، المالية.. إلخ.
  - نظم المعلومات الإدارية على مستوى المنظمة: وهي نظم معلومات تخدم المنظمة بشكل عام، وترتبط جميع الإدارات ووحدات المنظمة في نظام معلومات واحد.
  - نظم المعلومات الإدارية على مستوى عدة منظمات: وهي نظم المعلومات التي ترتبط أكثر من منظمة مع بعضها البعض مثل البنوك و المستشفيات و الفنادق.
- 2- تصنيف نظم المعلومات الإدارية وفق اهتمامها و طبيعة عملياتها: حيث تقسم وفق التصنيف إلى<sup>2</sup>:
- نظم معالجة العمليات وهي نظم التي تخدم نشاطات وعمليات محددة في المؤسسات وتعالج بياناتها، وتخدم المستويات التنفيذية، وتعتبر بيانات عملياتها مدخلا من مدخلات نظم المعلومات الإدارية.
  - نظم التقارير الإدارية: وهي النظم التي تقدم المعلومات اللازمة لمتخذ القرارات في منظمات الأعمال المختلفة و تصدر معالجتها للبيانات في صورة تقارير بصفة دورية.
  - نظم دعم جماعات العمل: وهذه النظم تعمل على دعم الموظفين و المدراء في أعمالهم اليومية، من خلال شبكة العمل و البريد الإلكتروني و شبكات تبادل المعطيات بينهم.
  - نظم دعم القرارات: وتهدف إلى مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.
  - النظم الخبيرة: وهي أحد فروع الذكاء الصناعي و تستخدم للوصول إلى القرارات.
- 3- تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف في التنظيم: وتنقسم نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف الرئيسية للمنظمة إلى<sup>3</sup>:
- نظام المعلومات التسويقية: هو ذلك الهيكل المتداخل من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمعة من المصادر الداخلية و الخارجية لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في ميدان التسويق.

<sup>1</sup> : طاهر حسن ، مقرر نظم المعلومات الإدارية ، كلية إدارة أعمال ، جامعة الشام الخاصة ، 2019 ، ص: 4.

<sup>2</sup> : طاهر حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

<sup>3</sup> : مرمي مراد ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة \_ شركة chialiaprofiplost سطيف ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية الاقتصاد ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2009 / 2010 ، ص.ص : 42-50 .

- نظام معلومات الإنتاج: هو ذلك النظام الذي يزود إدارة الإنتاج و الإدارة العليا و غيرها من الأنظمة المرتبطة بها، بالبيانات و المعلومات و الحقائق المتنوعة، وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل تصميم المنتج، تخطيط و تنفيذ العمليات الإنتاجية اللازمة: مراقبة عمليات الإنتاج، الجودة... إلخ.

- نظام المعلومات المالي المحاسبي: هو ذلك النظام الموجود ضمن المجموع المنظم للأنظمة داخل المؤسسة والذي يهدف أساسا إلى معالجة و تحويل المعطيات الداخلية و إيصالها للمحيط.

وهو أيضا يعرف بأنه أحد مكونات التنظيم الإداري يختص بجمع و تبويب و معالجة و تحليل و توصيل المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية ( كالجهاز الحكومية، الدائنين، و المستثمرين ) و إدارة المؤسسة.

- نظام معلومات الموارد البشرية: هو ذلك النظام الذي يتم تصميمه لقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المدراء لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية كفاءة استخدام العنصر البشري و الرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

### المطلب الثالث: مكونات ووظائف نظم المعلومات الإدارية

#### أولاً: مكونات نظم المعلومات الإدارية :

باستخدام مدخل النظم في تحليل مكونات نظم المعلومات الإدارية يمكن التمييز بين ثلاثة عناصر مكونة له وهي<sup>1</sup>:

1- المدخلات: وهي بيانات يتم إدخالها لنظام أي يعني مادة خام وهي تتكون من ثلاثة عناصر فرعية وهي:

أ- نظام البحوث و الدراسات المتخصصة: حيث يقوم بجمع لبيانات من المصادر الخارجية.

ب- نظام معالجة البيانات: يوفر بيانات تصف مجالات النشاط المعالجات الداخلية في المنظمة ككل.

ج- نظام المخابرات: ويهتم بدراسة البيئة الخارجية و التركيز على المنافسين.

2- المعالجة: وهي عملية الدخول و التحكم بمهارة في المدخلات (البيانات) أي معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المختلفة الداخلية و الخارجية والتي تتمثل في معالجة البيانات و إعداد التقارير:

3- المخرجات: وهي عبارة عن نتائج يتم الحصول عليها نتيجة لوجود مدخلات زائد المعالجة وتتكون مخرجات النظام من ثلاثة تقارير :

أ- تقارير تستهدف الإدارة التشغيلية و الوسطى.

<sup>1</sup> : الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص : 49-50 .

ب- تقارير الخاصة وهي تتضمن معلومات متوفرة من قاعدة بيانات المنظمة.

ج - مخرجات النماذج الرياضية و الكمية لمحاكاة الواقع العملي.

فما يرى آخرون أن نظام المعلومات الإدارية يتكون من :

1- أجهزة الحاسوب المادية: وتشمل أجهزة الكمبيوتر و الوسائط المختلفة سواء كانت وسائل اتصال بالشبكات أو غيرها و تعرف أجهزة الكمبيوتر بنظم المكونات وهي أسهل مكون من مكونات نظام المعلومات الإداري بالنسبة لعملية الحصول عليها.

2- نظم البرامج: وهي عبارة عن التعليمات التي تصف العمليات التي ستؤديها نظم المعلومات وتنقسم البرامج إلى :

أ- نظم برامج التطبيقات: وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المؤسسة ومن أمثلتها برامج الأجور وبرامج المخزون وبرامج التنبؤ.

ب- نظام برامج النظام: وهي التي تتسبب في جعل الكمبيوتر قادر على تنفيذ عمليات معينة مثل ترجمة البرامج، أو ترتيب أو استرجاع البيانات من المخزون.

3- العاملون بخدمات المعلومات: وهم المستفيدون النائيون و أخصائي المعلومات والذين يشملون محلي النظم و المبرمجين و المشغلين.

4- قاعدة البيانات: تعتبر قاعدة البيانات المستودع الذي تداول فيه البيانات و المعلومات قيم الأنشطة المختلفة في المنظمة أي أنها تتضمن مجموعة من البيانات الموحدة التي تستخدم بواسطة نظم المعلومات الفرعية العديدة.

**ثانيا: وظائف نظم المعلومات الإدارية :**

لنظم المعلومات الإدارية مجموعة من الوظائف التي تسهل مهمة الإدارات في جميع المستويات في صنع القرارات من خلال انجاز الوظائف الإدارية، وبما يحقق أفضل استخدام ممكن للمعلومات وهذه الوظائف هي<sup>1</sup>:

1- جمع البيانات فلا بد من توفر المواد الأولية من المصادر الملائمة الداخلية أوالخارجية.

2- معالجة البيانات: وتتكون من سلسلة من الأنشطة و العمليات الآلية في معظمها.

3- إدارة البيانات: وهي وظيفة تنظيمية لإدارة موارد البيانات (المادية و البشرية والمعنوية) تهتم بوضع السياسة المرتبطة بالبيانات و التخطيط لها، وصيانة نظم البيانات المختلفة.

<sup>1</sup> : صباح رحيمة محسن ، عبد الفتاح ابراهيم ، فتحي أحمد الشيباني ، مرجع سبق ذكره ، ص: 72 .



4- إنتاج المعلومات: وهو السبب الرئيسي لوجود هذه النظم ووظائفها المختلفة، تعني عملية تحويلها (البيانات) إلى شكل جديد (المعلومات).

5- رقابة أمن البيانات: هي عملية الرقابة التي تهدف إلى التأكد من أن الملفات بما فيه الأوعية المخزنة محمى من العبث.

### المطلب الرابع: فوائد وأهداف نظم المعلومات الإدارية

#### أولاً: فوائد نظم المعلومات الإدارية

إن تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المنظمة تحقق للمنظمة مجموعة من الفوائد نذكر منها<sup>1</sup>:

- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات ناجحة و فعالة و صائبة من خلال تهيئة المعلومات الملائمة في الوقت المناسب.
- لاستثمار المورد المعلوماتي في المنظمة و السيطرة على كافة المعلومات فيها.
- ربط جميع الأطراف المنتجة للمعلومات داخل المنظمة بوحدة الأمر و اتخاذ القرارات.
- تزويد مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات الآنية و المفيدة عند الحاجة لها لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط و التنظيم و الرقابة و اتخاذ القرارات.
- القدرة على تبادل و تشارك المعلومات و التحاور عبر الشبكات و الاتصالات داخل المنظمة و خارجها وعلى مستوى العالمي.
- القدرة على حفظ و تخزين جميع المعلومات التي تتعامل بها المنظمة و معالجتها و إمكانية استرجاعها بالشكل و الوقت و الحجم الذي يخدم المستفيد.
- تقييم نشاطات المنظمة من خلال تقديم المعلومات دقيقة عن كيفية القيام بعملياتها و وظائفها و اكتشافات الثغرات و الانحرافات فيها بشكل مبكر.
- القدرة على التخطيط و التنبؤ للمستقبل ضمن احتمالات مدروسة و اقتراح بدائل في حالة وجود خلل في تنفيذ الخطط و توقع احتياجات المنظمة المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف.
- القدرة على إصدار مختلف التقارير الدقيقة بأشكالها المتعددة وفي الوقت المناسب لكل مستوى من المستويات الإدارية و لجميع الوظائف.
- المساعدة في إتمام المهم و العمليات الإدارية بوقت أسرع و كفاءة أكبر و بعدد أقل من القوى البشرية.

<sup>1</sup> : إيمان فاضل السامري ، هيثم محمد الزعبي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص : 57-58 .

## ثانياً: أهداف نظم المعلومات الإدارية:

إن الغاية الأساسية من ابتكار نظم المعلومات هي تقديم الخدمة للمستفيد النهائي فنظم المعلومات الإدارية تهدف لمساعدة المديرين بالآتي:

- مساعدتهم على القيام بأعمالهم ومهامهم المتمثلة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة والتي يتركز نجاحها و إتقانها على المعلومات المقدمة من نظم المعلومات لكل المديرين والتي تتسم بدرجة الملائمة و الكفاية و الدقة و التوقيت المحدد.

- تقديم العديد من التقارير المختلفة عن وضع المنشأة الراهن بكل نشاطاتها و مستوياتها الإدارية و ذلك بتكلفة جهد أقل مع الحفاظ على الدرجة المناسبة من الدقة.

- العمل على غربة واستخلاص المفيد من المعلومات المقدمة للمدير بحيث تمكنه من الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات الرشيدة.

- تساعد على إنجاز العمليات الرياضية و الإحصائية بسرعة كبيرة و بدقة عالية.

- تقم للمدير تمثيلاً للسلسلة من البدائل و الطرق للإنجاز العمل بحيث تظهر النتائج و الآثار المترتبة على اتخاذ كل بديل من بدائل القرارات المتاحة كما لو أنها اتخذت فعلاً.

- تعمل على استبعاد جزء كبير من الشك و اليقين بالظروف المحيطة باتخاذ القرارات مما يسهل الاسترشاد من اتخاذ القرارات الرشيدة بكفاية عالية وبسرعة خصوصاً بعد أن كانت تعتمد على القلة من أصحاب الخبرة.<sup>1</sup>

- ربط النظم الفرعية مع بعضها البعض في نظام متكامل مما يسمح يتدفق البيانات و المعلومات بين تلك النظم و التنسيق بينها.

- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية بالمنظمة بالأهداف العام وبالتالي الاسهام في تحقيق هذا الهدف.

- توفير المعلومات المناسبة لأغراض التخطيط و الرقابة بشكل مناسب.

- الرقابة على عمليات تداول المعلومات و البيانات و حفظها.

- تهدف إلى تحسين إنتاجية المنظمة من خلال ما تنتجه من المعلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشاريع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص.ص : 65-66.

<sup>2</sup> : صباح رحيمة محسن، عبد الفتاح إبراهيم زربية، فتحي أحمد الشيباني، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

## المطلب الخامس: أبعاد نظم المعلومات الإدارية و التحديات التي تواجهها

أولاً: أبعاد نظم المعلومات الإدارية:

يتطلب استخدام نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات بفعالية الفهم الكامل لأبعاد هذه النظم، وهي المنظمة، الإدارة، التكنولوجيا، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

1- المنظمات: وكما معروف فإن كل المنظمات تقريبا تتكون من وظائف أساسية و المتمثلة في المبيعات و التسويق و الإنتاج و الإمداد، والمالية و المحاسبة و إدارة الموارد البشرية، بحيث يجب أن تعمل بشكل متكامل لتحقيق الهدف العام للمنظمة، و أن اعتماد كل وظيفة من هذه الوظائف نظام المعلومات لا شك أنه سيدعم مختلف الأنشطة المكونة له.

2- الإدارة: يؤمن العمل الإداري الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، كما يؤمن لها الخطط المختلفة التي تساعدها على مواجهة تحديات البيئة المحيطة بها، فمدراء يضعون الاستراتيجيات ثم يخصصون الموارد البشرية و المالية و التقنية لتنفيذها وصولاً إلى تحقيق الأهداف، كما أن المدراء ملزمون بخلق منتجات وخدمات جديدة وكذلك إعادة النظر بشكل مستمر في عمليات المنظمة.

3- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من المكونات الأساسية لنظم المعلومات، بحيث تستخدم من قبل المدراء كأداة لمواجهة التحديات وتتمثل في:

- التجهيزات المادية و البرمجيات hardware et software.
- تكنولوجيا الاتصالات ( les technologies de stokage ) والتي تتضمن الوسائل المادية لتخزين البيانات.
- تكنولوجيا الاتصالات ( les technologie des communications ) بمختلف مكوناتها المادية ومجموعة البرمجيات.

ثانياً: التحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية :

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات في محاولتها لتطبيق الواسع لنظم المعلومات الإدارية وعلى مستوى عالمي، من أجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات الرقمية وهذه التحديات هي :

- التحدي الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: وهو أن تدرك هذه المنظمات بوجود المنظمات الرقمية و التأكد من أفضليتها على المنظمات الرقمية، ومعرفة كيف تتمكن منظمات الأعمال من استخدام تكنولوجيا المعلومات وضمن استراتيجية طويلة مدى لتحقيق فعالية أفضل لنشاطاتها بشكل تقني و رقمي.

<sup>1</sup> : مرمى مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 26-27.

- تحدي العولمة: وهو أن تعي المنظمات متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات عالمياً، وقدرتها على الانخراط في صفقات الأسواق العالمية و توفير الاحتياجات اللازمة لممارسة العمليات و النشاطات الرقمية على مستوى العالمي.
- تحدي هيكل البيانات و البنية التحتية لها: ويمثل في قدرة المنظمات على إعادة بناء الهيكل التنظيمي و تطوير هيكل بيانات منسجم مع هيكل المنظمة و توفير بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات تخدم و تدعم أهداف التنظيم، خصوصاً مع التغير المتزايد في شروط و متطلبات تكنولوجيا الأعمال الحديثة في أسواق المنافسة العالمية.
- تحدي الاستثمار في نظم المعلومات: وهو أن يبين كيف تستطيع المنظمات تنبؤ بالقيمة المتوقعة لنظم المعلومات و يجب أن تكون عملية الإحلال التكنولوجي للوسائل التقليدية المبررة التكاليف أي يجب أن تغطي العوائد المرتقبة جراء تطبيق نظم المعلومات للتكاليف المطلوبة ضمن مدة الاستثمار.
- تحدي المسؤولية والسيطرة: وهنا يتوجب على المنظمات أن تتأكد من الكيفية التي يستطيع التنظيم من خلالها استخدام و تطبيق نظم المعلومات ضمن الأخلاقيات العامة وفي حدود المسؤولية الاجتماعية المناسبة<sup>1</sup>.
- بعض المعلومات لا يمكن إدخالها في النظام برغم أهميتها: بالرغم من ضرورة وجود هذه المعلومات لأجل صنع القرار إلا أنه لا يمكن إدخالها في النظام بسبب صعوبة التعبير عنها كالأفكار بشأن تقديم منتج جديد، آراء المستهلكين حول منتج ما.. إلخ.
- قيمة المعلومات تتناقض بمرور الزمن: فيمكن أن تكون لمعلومة معينة قيمة كبيرة إلا أنها لن تكون كذلك بعد مدة معينة من الزمن فالتحدي الموضوع أمام نظام المعلومات هو الإتيان بالمعلومات المهمة في الوقت المناسب.
- النقص الكبير و الملحوظ في العنصر البشري الكفاء: فيه نقص كبير في المبرمجين و محللي نظام المعلومات ذوي الكفاءات و المهارة العالية لذا فيه معدل كبير أو مرتفع لدوران العمل إضافة إلى ارتفاع تكلفة عنصر العمل لذا وجب على إدارة نظام المعلومات أن تقوم بدورات تكوينية مستمرة لتواكب التطورات و التغيرات الكبيرة التي تحدث النظام<sup>2</sup>.

1 : إيمان فاضل السامرائي ، هيثم الزعبي ، ص: 60 .

2 : وفاء مسعودي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص: 66-67 .

## خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل أن نظم المعلومات أصبحت تشكل أحد الموارد الهامة و الضرورية للمنظمات بمختلف أنواعها و أشكالها و خاصة مع تزايد الحاجة للمعلومات الهامة التي تتطلبها المنظمات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة التي تنشط فيها، فيجب على المنظمات بناء أنظمة معلومات إدارية جيدة وفعالة تسمح بالحصول على المعلومات الضرورية من مختلف المصادر الداخلية و الخارجية بدقة المطلوبة و الشكل المناسب و استعمالها في مختلف أعمالها و هيكلها لاستجابة للمتغيرات البيئية و التكيف معها من أجل تحقيق الاهداف الإستراتيجية و ضمان ابقاء و الاستمرار و المنافسة.

فوجود أنواع مختلفة من نظم المعلومات و تعدد وظائفها سواء ضمن المستويات الإدارية أو على مستوى الوظائف الأساسية بالإضافة إلى مساهمة التكنولوجيات الحديثة في تحسين و تطوير هذه النظم باستمرار بلا شك أنه سوف يمكن المؤسسات الحصول على مختلف المعلومات الضرورية على مستوى بيئة العمل الداخلية و الخارجية مما يسمح لها بتقييم وضعها الداخلي و معرفة الظروف الخارجية المحيطة لتحقيق أهدافها و البقاء في المنافسة في السوق.

# الفصل الثاني

عموميات حول إستراتيجية

المؤسسة

**تمهيد:**

استقطبت الاستراتيجية عبر الزمن اهتمام مختلف الباحثين ورجال الأعمال و العسكريين و السياسيين و المفكرين الاقتصاديين، وغيرهم اهتموا بهذا المصطلح لكونه يلامس مختلف مناحي الحياة، وقد شهدت مراحل تطور الفكر الاستراتيجي و كتب و أبحاث عديدة تركزت بمفهوم الاستراتيجية، وسبل ترجمتها عمليا من قبل المؤسسات إلى الواقع، وهو ما يسهم في تعزيز موقفها و مركزها في المنافسة.

و باعتبار كون المؤسسة الخلية الفعالة في العملية الإنتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية، فيستلزم عليها بناء استراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى و الأهداف المسطرة و الموارد و الفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمي إليها هذه الأخيرة.

كما تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورها في مساندة الإدارة العليا على القيام بوظائفها الأساسية على مستوى من الكفاءة و الفعالية، وخاصة الوظائف المتعلقة بعملية بناء الاستراتيجية أو اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية الاستراتيجية.

المبحث الثاني: أساسيات الاستراتيجية.

المبحث الثالث: نظم المعلومات و علاقتها باستراتيجية المؤسسة.

## المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

يتوقف مدى نجاح أو فشل المؤسسات على ما تتبعه من استراتيجيات، فهي بحاجة لإدراك وضعها الحالي و استشراف مستقبلها، ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عن طريق تحديد استراتيجية خاصة بها، حيث يعد مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المتداولة في كافة النشاطات الانسانية المختلفة، وتستخدم للدلالة على مسار عمل المؤسسة، والتي بها تترجم أهدافها و برامجها إلى الواقع.

### المطلب الأول: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي

لقد تطور الفكر الاستراتيجي عبر عدة مراحل متعددة يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع على رأسها مدرسة التصميم، مدرسة التخطيط، المدرسة المعرفية، مدرسة التعلم، مدرسة السلطة...، وخاصة من خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية و التي حددها " glucketal " سنة 1980 بأربعة مراحل هي<sup>1</sup>:

#### المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي " basic financial planning ":

اعتمد النظام في هذه المرحلة على الموازنات السنوية حيث استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لإعداد الموازنات السنوية في ذلك الوقت على التنبؤ بتكاليف و الإيرادات المتوقعة لسنة قادمة، وقد أظهرت مؤسسات الأعمال في تلك المرحلة أن الاستراتيجيات مكنتها من تأمين البقاء و الاستمرار من خلال تحقيق معدلات نمو الأرباح السنوية، إضافة إلى بعض الأهداف المالية الأخرى.

إن نجاح مؤسسات الأعمال في تلك المرحلة كان يعتمد على خبرة و معرفة المدير التنفيذي و فريق الإدارة العليا بالمنتجات و الأسواق و طبيعة المنافسة، حيث عمل نظام تسيير الميزانيات ك تقنية فعالة لتنفيذ الاستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة المؤسسة<sup>2</sup>، و إلى دور الإدارة العليا للمؤسسة في الاجابة على الأسئلة الجوهرية المتعلقة باستراتيجية المؤسسة.

#### المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ " forecast Based Planning ":

تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على التخطيط طويل الأجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة فضلا عن وجود توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المؤسسة لمتطلبات النمو.

<sup>1</sup> :د. صالح عبد الرضا رشيد و د. إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص:ص: 37-27.

<sup>2</sup> : كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية \_ العولمة و المنافسة \_، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص: 62 .



ويركز مفهوم التخطيط طويل الأجل على توقع النمو وإدارة التعقيدات، حيث أن الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا من خلال التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك، وتتمثل أهم خصائص التخطيط طويل الأجل فيما يلي<sup>1</sup>:

- منظور مستقبلي لمدة 03 إلى 05 سنوات.

- البيئة متحكم فيها ومحددة بالسوق الذي تعمل فيه المؤسسة.

- استعمال واسع للطرق الكمية للتسيير للتنبؤ خاصة في الإنتاج.

وقد ساهم عدد من الكتاب والباحثين في تطوير مفهوم الاستراتيجية خلال هذه المرحلة، جاء في مقدمتهم شاندر سنة 1962 والذي أشار إلى أن الاستراتيجية ما هي إلا تحديد الغايات والأهداف الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، واتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع مواردها لتحقيق تلك الغايات.

### المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي "Strategic Planning":

في سبعينيات القرن الماضي حمل تحول نحو التخطيط الموجه خارجيا، فبدلا من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط، أخذت المؤسسات تركز على دراسة مقومات السوق الأساسية والحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة، وقد تميزت تلك المرحلة بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المؤسسة ومراجعة حالة المنافسة والتوزيع الديناميكي للموارد المتاحة، بالإضافة إلى قيام المخططين الاستراتيجيين بإعادة تقييم عروض منتجاتهم وعروض منتجات المؤسسات المنافسة من وجهة نظر، وقد شهدت تلك المرحلة تطوير وسائل إرشادية خاصة الاستراتيجية مع انتشار المدرسة التخطيطية، ومن بين الوسائل المستخدمة في عملية التخطيط أُنذاك هي: ذروة حياة المنتج، منحني الخبرة، تحليل المحفظة...

### المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية strategic Management:

تميزت هذه المرحلة التي ابتدأت في الثمانينات من القرن الماضي ولازالت مستمرة حتى الوقت الراهن بالعمل على ربط عملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة لمعالجة الاخفاقات التي لحقت بالمؤسسات بسبب تركيزها على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ من خلال الآليات الأتية:

- إيجاد إطار محدد وواضح للتخطيط يسهل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل على تنظيم موارد المؤسسة وتعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

- عملية تخطيط مرنة تساعد على خلق وتحفيز التفكير المبدع والخلق.

<sup>1</sup> - محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2008/2007، ص:ص: 15-16.

- نظام قيمي يضمن التزام المدراء اتجاه استراتيجية المؤسسة ككل والتنسيق فيما بينهم لتنفيذ تلك الاستراتيجية.

إن عملية الربط بين هاته الآليات نتج عنها تحولا نحو مفهوم الإدارة الاستراتيجية الذي يهدف إلى التأكد من أن القرارات الاستراتيجية تأخذ طريقها إلى التنفيذ وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. وقد تميزت هذه المرحلة بمستويات غير مسبوقة من التغيير والتعقيد، وأدت إلى بزوغ تحول من الاعتماد على التنبؤات الكمية إلى استخدام واسع للتحليل النوعي للزبائن، الأسواق، وقبليات المؤسسة، إضافة إلى التركيز على صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

### المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية

شغلت الاستراتيجية حيزا كبيرا في العديد من الدراسات ووجدت وجهات نظر مختلفة، وتحديدا لمقصودها من حيث المفهوم اللغوي والاصطلاحي.

#### أولا: التعريف اللغوي للاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة استراتيجية (strategy) إلى الكلمة اليونانية ستراتيجوس (strateges)، والتي تنقسم إلى شطرين، الشطر الأول "stratos" ويعني الجيش والشطر الثاني "agos" ويعني أقود، أي كلمة استراتيجية تعني أقود الجيش، لذا فالاستراتيجية هي فن قيادة المعارك "art of leadership"<sup>1</sup>.

#### ثانيا: التعريف الاصطلاحي للاستراتيجية:

للتعرف على المعنى الاصطلاحي، سيتم عرض أهم التعريفات بطريقة تساعد على فهم تطبيق وممارسة الاستراتيجية في الحياة العلمية للمؤسسات كما يلي:

حسب سستراتيقور "strategor": إعداد استراتيجية المؤسسة يكون باختيار وحدات الأعمال التي تمكن من تموقع المؤسسة واستغلال مواردها بطريقة تجعلها تحافظ البقاء ثم التطور.

أما شتاينر "steiner" فقد عرف الاستراتيجية بأنها "مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين، وأنها تشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال، وقد مجموعة من التعاريف لمفهوم الاستراتيجية منها<sup>2</sup>:

\* الاستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمؤسسة.

\* الاستراتيجية تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.

<sup>1</sup> - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص: 99.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 100.

\* الاستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك.

وعرف شاندر "cahandler" الاستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"<sup>1</sup>.

في حين عرف منتزبرق "Mintzberg" الاستراتيجية أيضا بأنها "القوة الوسطية بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بـ Five Ps For Strategy، أي الاستراتيجية عبارة عن: خطة (Plan)، نموذج (Pattern)، مركز أو موقع (Position)، مناورة (Ploy) منظور (Perspective)<sup>2</sup>.

وحسب بورتر Porter فالاستراتيجية "عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"<sup>3</sup>

ومن خلال غابية التعاريف المقدمة للاستراتيجية يمكن إعطاء تعريف شامل لها:

استراتيجية المؤسسة هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وفي ظل بيئة غير مستقرة، من أجل تحسين وضعيتها التنافسية وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها ونموها. أي أنها خطة عمل بغض تحقيق أهداف وغايات المؤسسة وذلك اعتمادا على تخصيص واستغلال أمثل لمواردها.

ورغم تعدد تعاريف الاستراتيجية واختلاف اتجاهاتها، إلا أنه هناك اتفاق على أنها تهتم بـ:

- تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها.
- التكيف مع البيئة.
- قاعدة لاتخاذ القرارات.
- المساهمة في دعم المركز التنافسي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص.ص: 99-100.

<sup>2</sup> - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص : 100.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص:101.

## المطلب الثالث: أهمية وخصائص الاستراتيجية

## أولاً: أهمية الاستراتيجية:

توصلت الدراسات التي أجراها ansoff أن المؤسسات التي تتبنى الاستراتيجية من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائها على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهميتها عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة أين تبرز قدرتها على رسم غايات المؤسسة، وتسيطر الأهداف وكيفية بلوغها، وبالتالي تحقق ما يلي<sup>1</sup>:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- استيعاب أفضل المتغيرات البيئية سريعة التغير ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا.
- تخصيص الموارد وخاصة النادرة منها مع تدعيم المركز التنافسي في ظل الظروف التنافسية الشديدة.
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغير كفرصة، وليس كتهديد حيث يبعث على التحدي وليس معوق لتحقيق الأهداف.
- تمثل إطار لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات ورقابتها.

## ثانياً: خصائص الاستراتيجية:

## ومن خصائص الاستراتيجية:

- \* الشمولية: الاستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها.
- \* الالتزام: تكون الاستراتيجية التزاما على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها، فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها وغاياتها، والعمل على إيجاد درجة من التطابق بين تلك الرسالة والبيئة.
- \* المرونة والديناميكية: يتعامل القرار الاستراتيجي مع الزمن والبيئة كمتغيرات لا ثابته، ويجعلهما في قلب عملية اتخاذ القرار، فالاستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر مواءمة مع التغيرات، ففعالية الاستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها.
- \* الوضعية الملائمة: من خلال البحث عن أفضل توليفة بين فرص وتهديدات المحيط، وقدرات وموارد المؤسسة.

<sup>1</sup> - قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2013، ص: 14.

\* الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ومتعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.

\* موجهة لنظام مفتوح: باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر ولا تتأثر، وبالتالي تأتي الاستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة<sup>1</sup>.

كما حدد بورتر خصائص الاستراتيجية فيما يلي<sup>2</sup>:

- تميز الاستراتيجية أنشطة المؤسسة عن أنشطة المؤسسات الأخرى.
- تحدد الاستراتيجية المركز التنافسي للمؤسسة.
- تعمل الاستراتيجية على جعل المؤسسة في وضع استراتيجي متميز، وبالتالي تحقيق المزايا التنافسية المرغوبة.
- تحدد الاستراتيجية الخيارات والأسس التي تستخدمها المؤسسة في المنافسة.
- توفر الاستراتيجية الفاعلية التشغيلية التي تعتبر الحاجز أمام المنافسين.

### المطلب الرابع: مبادئ وأسس بناء الاستراتيجية

#### أولاً: مبادئ الاستراتيجية:

ترتكز الاستراتيجية على مبادئ أساسية يمكن حصرها فيما يلي:

\* مبدأ القوة: على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة (الهجوم - الدفاع) ولا شك أن هاتين الاستراتيجيتين تنفرع إلى عدة استراتيجيات منها: التخصص، الشراكة، التفاهم.

\* مبدأ التركيز: من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات، وهذا يدفعها إلى تركيز جهودها في المجالات التي تتميز فيها عن منافسيها وهذا يدفعها إلى تركيز جهودها في المجالات التي تتميز فيها عن منافسيها، ويكون هذا التركيز في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.

\* مبدأ اقتصاد القوى: أن تتوفر الإمكانيات في المؤسسة لا يعني ذلك تبديدها وتبذيرها، وإنما الأخذ بمبدأ الحيطة والحذر، وذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

\* مبدأ التنسيق: إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات تتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

<sup>1</sup> - حماش فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والأساليب التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص: 15-16.

- \* مبدأ الأمان: إن المؤسسات تتواجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكاناتها في البيئة التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.
- \* مبدأ الفرص: حيث يتوجب على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما ساحت لها الفرص، أي تجيد المراهنة على الحصان المربح، وذلك ببناء الاستراتيجيات التسويقية الملائمة من بينها:
- استراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية: حيث تتوسع المؤسسة بالمنتجات الحالية وفي نفس القطاعات التي توجد بها.
- استراتيجية التوسع السوقي: أي تتوسع المؤسسة في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو بمنتجات جديدة.
- استراتيجية تطوير السلعة: تتوسع المؤسسة بالتركيز على تطوير منتجاتها.
- استراتيجية التنوع: أي اقتناص فرص تجارية لا تمد بأي صلة لنشاطها.

### ثانياً: أسس بناء الاستراتيجية:

- إن الأسس تصل الخطوط الأساسية التي يمكن رسمها في بناء الاستراتيجية ومن بين أهم هذه الأسس ما يلي<sup>1</sup>:
- إن نقطة البدء في بناء الاستراتيجية هي تحديد الأهداف بطريقة واضحة ومقارنتها بالوسائل والإمكانات، مع ملاحظة ضرورة الملائمة بين الأهداف وطرق تحقيقها.
- مراعاة أن تتسم الاستراتيجية بالمرونة مع القدرة على مواجهة ما ينشأ من تغيرات بعضها محتمل، والبعض الآخر يرتبط بعامل التغيير مع ملاحظة أن هناك عوامل طارئة يمكن أن تحدث، لذا يراعى أن تكون الاستراتيجية ديناميكية ومرنة.
- إن الاستراتيجية بناء عقلي تنظيمي يعمل على تحقيق الأهداف التي تضعها السياسة، كما أنها تالية لها في التنظيم، لكنها ليست منفصلة عنها.
- مراعاة أن تتسم الاستراتيجية بالشمول والتكامل في علاقتها.
- إن الاستراتيجية بجميع مستوياتها تسبق التخطيط، ومن ثم فإنها لا تهتم بالتفاصيل الواجبة في مجال التخطيط، حيث أنها تمر بخطوات يمكن تلخيصها فيما يلي: تحديد رسالة المؤسسة، تسطير الغايات والأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل المناسب، وفي الأخير التنفيذ والرقابة.

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص.ص: 48-49.

وينبغي أن يراعي الاستمرارية الاستراتيجية مع اعتماد كل مرحلة على المرحلة التي تسبقها، وعلى أن يكون المدى الزمني مناسباً حتى يمكن التنبؤ بالتغيرات المتوقعة الحدوث.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الاستراتيجية

تطلب الاستراتيجيات دوراً في كافة العمليات و السياسات و الخطط التي ترسخها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وفي هذا المبحث سيتم تناول أساسيات حول الاستراتيجية من أنواع ووظائف، مستويات...

### المطلب الأول: أنواع الاستراتيجية

تتعد أنماط الاستراتيجيات ويتفق كل منها مع أهمية الهدف الذي توضع من أجله ومدى توافر الإمكانيات التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجية، ويمكن تحديد أبرز أنواع الاستراتيجيات فيما يلي:

1- **استراتيجية الاستقرار:** الاستقرار هو الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمؤسسة و بالنتائج المنجزة و في نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع، وتهدف المؤسسة من جراء اعتماد استراتيجية الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد و التقلبات الاقتصادية.

ومن أسباب اعتماد استراتيجية الاستقرار:

- رضا المنظمة عن أدائها، وبذلك فإنها تسعى إلى عدم تغيير هذا الأداء.

- عدم ادراك التغيرات البيئية بصورة واضحة.

- قلة الموارد المتاحة للمؤسسة وصعوبة الحصول عليها.

2- **استراتيجية النمو (التوسع):** تمثل هذه الاستراتيجية مساحة واسعة لنختار المؤسسة لكيفية التوسع في

نشاطها و تطور في عملياتها، ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية لأسباب كثيرة، وهذه الأسباب تتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

- تحقيق بقاء وديمومة المؤسسة، خاصة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة.

- الاعتقاد السائد بأن الأكبر هو الأفضل.

- الضغوط الخارجية التي تواجهها المؤسسة من أطراف عديدة.

- إشباع حاجات أسرة المؤسسة من خلال النمو، وزيادة المبيعات والأرباح وبالتالي زيادة أجورهم وحوافزهم...

- تقوية العلاقة بين المنظمين والمجهزين.

<sup>1</sup> : فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ،

3- إستراتيجية الإنكماش: تتبع هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، و خدمة عملائها في قطاع المنتجات و الخدمات السابقة نفسها، مع اضطرارها لخفض عدد هذه القطاعات تركيز الإدارة في هذه الإستراتيجية على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي، وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، وتهدف المرحلة الأولى من إستراتيجية الإنكماش إلى خفض الحجم و التكاليف، وتمثل المرحلة الثانية دعم الإستقرار ( البقاء ) الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المؤسسة بوضعها الجديد<sup>1</sup>.

تعد إستراتيجية الإنكماش مرحلة حرجة في حياة المؤسسة في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة، بعد استيعاب عوامل الفشل و الأخذ بوحدة من الإستراتيجيات السابقة، أو فشلها و خروجها من دائرة المنافسة.

4- الإستراتيجيات المختلطة: تعمل المؤسسات على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها، وهذا النوع من الإستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات متعددة الأعمال أو عابرة الحدود أي في المؤسسات ذات الحجم الكبير، حيث تقوم المؤسسة بتطبيق إستراتيجيات مختلطة في نفس الوقت<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: وظائف وحدود الإستراتيجية

### أولاً: وظائف الإستراتيجية:

تعددت وظائف الإستراتيجية في المؤسسة، ابرزها<sup>3</sup>:

- تشخيص الوضع الراهن و تحديد عناصره و عوامله الإيجابية و السلبية و العلاقات المباشرة و غير المباشرة بين هذه العوامل إيجاباً و سلباً.
- تحديد القوى و الوسائل المتاحة و اختيار الأكثر ملائمة من بينها:
- تعبئة و حشد القوى و الموارد اللازمة.
- تحديد العوامل السلبية، و وضع الخطط و الظروف الملائمة لحصرها
- استغلال العوامل الإيجابية، و اتاحة الظروف المناسبة لنموها.
- توفير الشروط و الظروف و التنظيمات المناسبة.

<sup>1</sup> : بدراري يحيى ، أثر نظم المعلومات على دائرة الإستراتيجية ، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2015/2014 ، ص.ص: 53-54 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص: 54.

<sup>3</sup> : محمد هاني محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص: 49-50 .



- تنسيق استخدام العوامل و الوسائل و الظروف و القوى و وضعها في منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل و التفاعل.
- مراعاة المواءمة مع الموقف المتغيرة و المرونة وفق الظروف المتجددة و القدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.

### ثانيا: حدود الاستراتيجية:

الاستراتيجية من مفاهيم إدارة الاعمال التي تصادف مشاكل في الواقع و تشكو من بعض الحدود أهمها:

- تعتبر عملية صعبة و معقدة بتعقيد عملية تحديد الرسالة و كذلك ارتباط كل من الأهداف و التخطيط و الاستراتيجية بالمعلومات سواء من داخل أو خارج المؤسسة وهذه المعلومات ترتبط بالعامل الزمني إلا أن هذا الحد يمكن التقليل منه بتطوير نظام المعلومات و نظام الأهداف.
- من أهم الوقائع التي تصادف تطبيق الاستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها من مختلف مستويات التنفيذ، فبقدر ما تعتبر عملية الإعداد صعبة ستكون عملية التنفيذ أصعب، وإن كان ليس من الممكن القضاء عليها فإنه يمكن السعي إلى التخفيف عنها.
- إن اتساع و تعقيد الإستراتيجية تجعل أي مدير مهما كانت قدرته في متابعة الإعداد و التنفيذ لا يمكن أن يتحكم فيها، فهي تتميز بأنها فن ومهارة و التي تعتمد أكثر على التقدير والاستنتاج و المهارات الفكرية، وهي عناصر تتكون من جراء الخبرة و التجربة و حنكة و ثقافة المدير و مدى استفادته من ماضي و تجارب المؤسسة.

### المطلب الثالث: مستويات الاستراتيجية

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مستويات الاستراتيجية ويمكن حصرها فيما يلي:

- 1- الاستراتيجية على مستوى المؤسسة: استراتيجية المؤسسة هي من مسؤولية الإدارة العليا، إذ يتم صياغة الاستراتيجية الكلية ضمن هذا المستوى من الإدارة ويتم وضع كافة الطرق و المسارات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، وبذلك فإنها تعتبر مسألة حساسة بالنسبة لمدراء المستوى الأعلى، إذ تتعلق هذه الاستراتيجية بكافة القرارات التي تحدد أعمال المؤسسة في الأمد الطويل وكيفية تمييز المؤسسة عن المنافسين، فهي تؤثر على استمرارية المؤسسة وبقاءها في السوق، وبصفة عامة فإن الاستراتيجيات التي توضع على مستوى المؤسسة عادة ما تهتم بالمجالات التالية<sup>1</sup>:
- نطاق العمليات الخاصة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> : علاء فرحان طالب وحسين خريجة غالي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 25 .

- تخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة.
- المشاركة: أي كيف يتم خلق التكامل بين أنشطة المؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة.
- الأداء المالي ( تقييم ميادين الأعمال في تمويل المنطقة ) و الهيكل الخاص بالمنظمة.
- 2- الاستراتيجية على مستوى الأعمال: ينصب الاهتمام الاساسي لاستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة و تحسين المراكز التنافسية للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه، وتختص استراتيجية الأعمال بالجوانب التالية<sup>1</sup>:
  - تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها و المساحة الجغرافية لكل منها.
  - تطوير المقدرّة الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها.
  - تنسيق و تكامل نشاطات و حدة الأعمال بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة
- كما أن استراتيجية الأعمال تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:
- أ- ماهي مهارات مدراء الإدارة العليا التي تحقق نجاح المؤسسة ؟
- ب- ماهي أسواق المؤسسة في المستقبل ؟
- وحسب " PEARCE AND ROBINSON " فإن استراتيجيات الأعمال من أجل تحقيق أهدافها لابد من توفر مجموعة من الشروط أهمها<sup>2</sup>:
  - تحقيق قدرة متميزة ضمن هيكل الصناعة.
  - القدرة على تمييز التكنولوجيا الخاصة بالمؤسسة.
  - القدرة على تحسين جودة المنتج و مؤشرات الأداء.
  - القدرة على التنبؤ بمستقبل المنافسين و استراتيجياتهم المحتملة.
  - القدرة على كسب الزبائن بصورة سريعة.
- في حين حدد بورتر أنواع استراتيجيات الأعمال بثلاث استراتيجيات، هي:
  - استراتيجية تمايز المنتج.
  - استراتيجية القيادة في أقل التكاليف.
  - استراتيجية التركيز.

<sup>1</sup> :د.صالح عبد الرضا رشيد و د.إحسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص. ص: 78-79.

<sup>2</sup> : علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 27 .

3- الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: هي الاستراتيجية التي توضع على مستوى وظائف المؤسسة، وترتكز على عدة مجالات من بينها كيفية الإنتاج، تنمية وتحسين السوق، التوزيع والتحويل، تخطيط القوى العاملة، أي تصب تركيزها على: استراتيجية الإنتاج، استراتيجية التسويق، الاستراتيجية المالية، واستراتيجية الموارد البشرية.

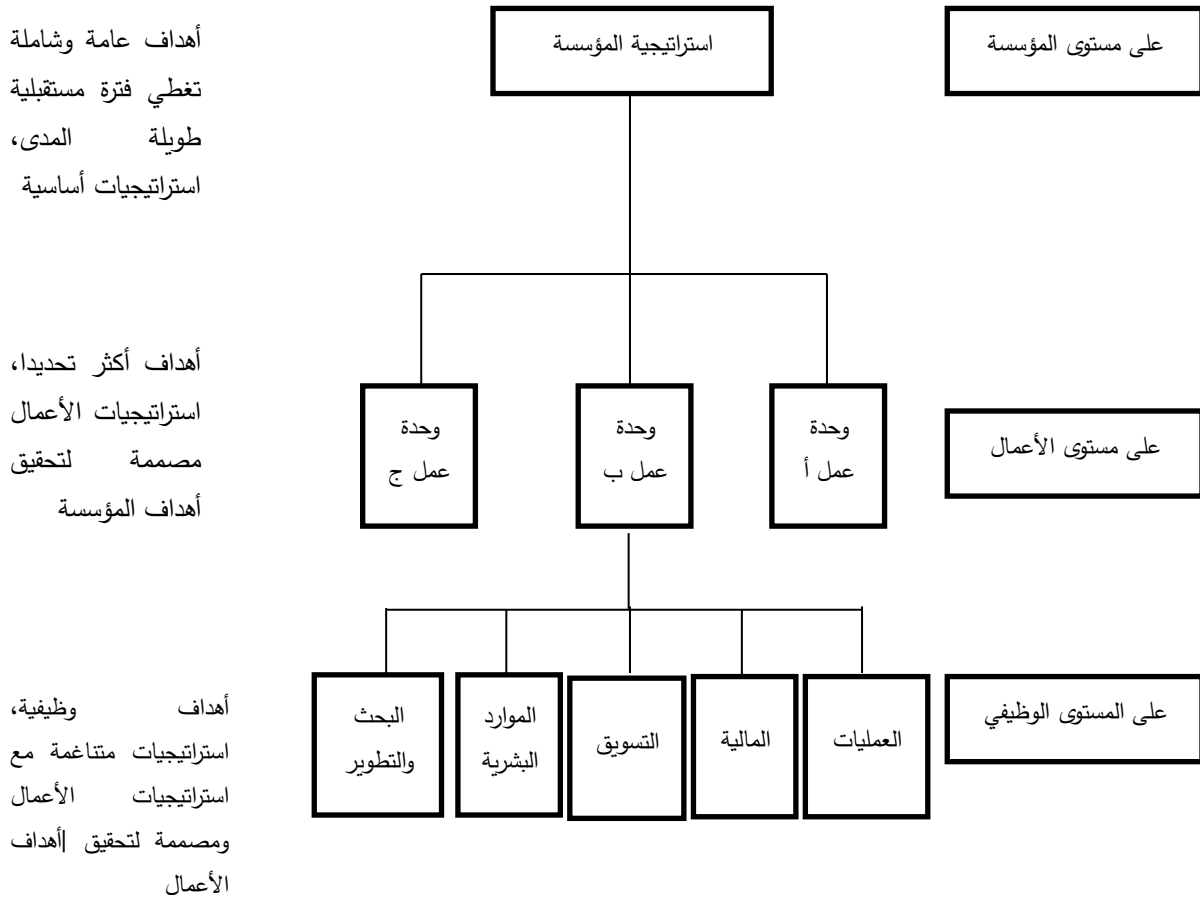
حيث تهدف إلى تعظيم إنتاجية الموارد وتطوير الأداء الوظيفي<sup>1</sup>، وذلك من خلال تجميع وتنسيق النشاطات والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال واستراتيجية المؤسسة.

على سبيل المثال قد تركز استراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15% عن مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء، أو البحث عن عملاء جدد، أو بالمثل قد تتمثل استراتيجية قسم البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الاتباع (التقليد) التكنولوجي.

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الاستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وكما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - غضبان حسام الدين وبرني ميلود، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم، عمليات، أدوات-، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2020، ص: 25.

الشكل (03): مستويات الاستراتيجية



المصدر: حماش فتيحة، دور نظام المعلومات في رسم استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة بنك التنمية الريفية، BADER سيدي لخضر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015-2016، ص: 41.

شرح الشكل (03):

من خلال هذا الشكل نستخلص أنه لتحقيق استراتيجية المؤسسة بفعالية وكفاءة، لابد من وضع وحدات أعمال، وذلك من خلال تحقيق أهداف أكثر تحديداً ووضوحاً وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف والتي تتمثل في البحث والتطوير، العمليات المالية، التسويق والموارد البشرية.

المطلب الرابع: أبعاد الاستراتيجية

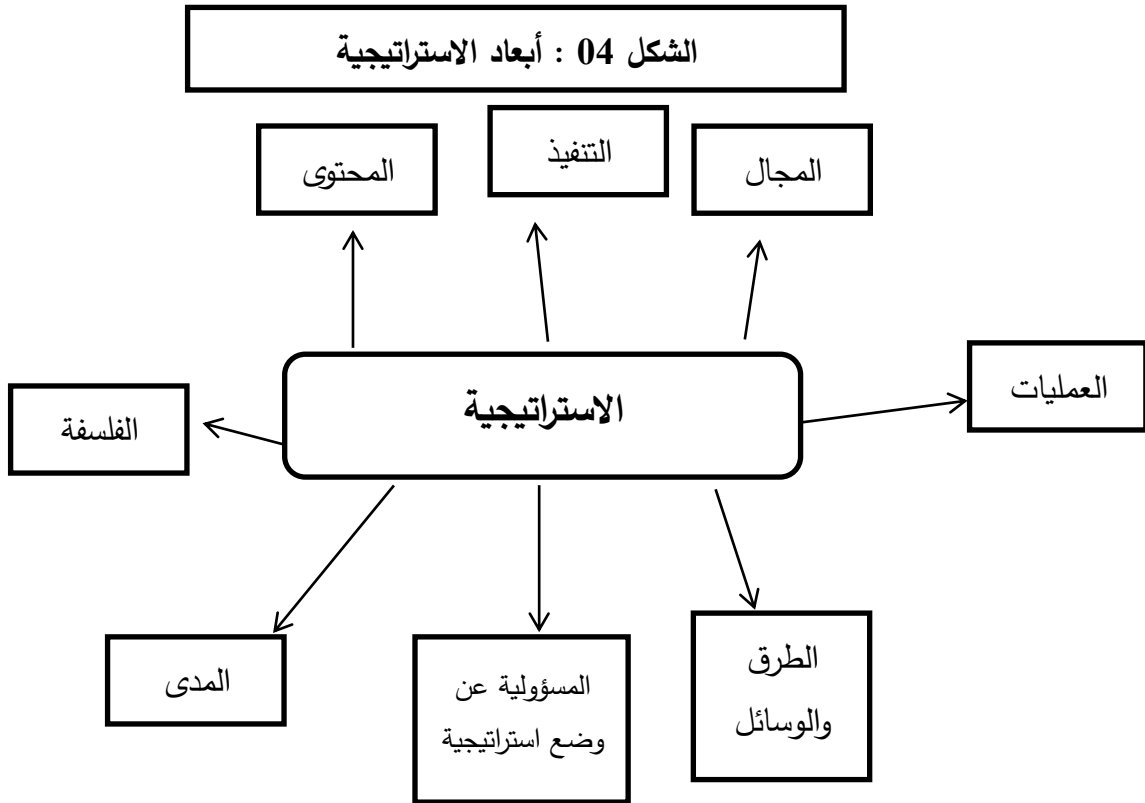
حدد "Feurer and Chahrbaghi" أبعاد الاستراتيجية فيما يلي<sup>1</sup>:

\* المجال scope: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيانات التي تعمل فيها المؤسسة.

<sup>1</sup> - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 101-102.

- \* الطرق Methods: الأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي.
- \* الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية Ownership: وهذه تحدد الجهات المسؤولة وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة.
- \* المدى الزمني Time-Frame: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.
- \* الفلسفة الفكرية Philosophy: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
- \* المحتوى Content: إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في إطار استراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط، أو نمو بطرق متعددة أو مختارة.
- \* التنفيذ Implementation: هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا.

ويوضح الشكل الآتي الأبعاد الأساسية الإستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب:



المصدر : خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس، استراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2007، ص: 102.

### المبحث الثالث: نظم المعلومات وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة:

ان نظام المعلومات الاستراتيجية نظام محوسب يقع في أي مستوى تنظيمي، يكون أعلى تغيير الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو العلاقات البيئية لتمكين مؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية، وتوفير المعلومات لصياغة و تحديد استراتيجيات البديلة و السياسات التنفيذية.

#### المطلب الأول: مفهوم وخصائص نظم المعلومات الاستراتيجية.

##### أولاً: مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية:

تعددت آراء الكتاب و الباحثين حول مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية، سيتم التطرق لمجموعة من المفاهيم بغية توضيح ماهية هذا النظام بالقدر المناسب.

ومن ضمن هذه المفاهيم ما جاء به " CHARLES WISEMAN " إذ أنه عرف نظام المعلومات الاستراتيجية بأنه " هو النظام الذي يدعم، أو يصيغ الاستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال "1.

وعرفه " OBRIEN AND BICHLAND " بأنها " تلك النظم التي تعمل على تنفيذ استراتيجيات الأعمال باستخدام الحاسوب، فضلا عن أنها تلك النظم التي تطبق فيها موارد و خدمات المعلومات لاستغلال فرص الأعمال الاستراتيجية بطريقة تكون فيها لنظم الحاسوب تأثير في منتجات المؤسسة و عملياتها "2.

كما عرفها " GUPTA " أنها " النظم التي تمدنا بمعلومات من الخدمات و المنتجات التي تلعب دورا مهما ومباشرا في مساعدة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية "

وينظر " JOUCH AND GLUEEK " إلى النظام المعلومات الاستراتيجية على أنه " أحد الأساليب الممكنة لتحليل البيئي، من خلال إنشاء " قواعد بيانات استراتيجية " معتمدة على مدخلات العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث و التطوير، وهكذا "3.

وعليه يمكن صياغة التعريف التالي: " نظم المعلومات الاستراتيجية هي نظم تخدم المستوى الاستراتيجي مهمتها تحقيق الميزة التنافسية و إدامتها، و إعداد و صياغة استراتيجية المؤسسة و دعمها.

1: حسن علي الزغبي، نظم المعلومات الاستراتيجية \_ مدخل استراتيجي \_ ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص: 18 .

2: غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية \_ مدخل معاصر \_ ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 26 .

3: حسن علي الزغبي، المرجع السابق، ص: 19 .

## ثانيا: خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية:

يمكن تلخيص أهم خصائص نظام المعلومات الاستراتيجية فيما يلي<sup>1</sup>:

1- إن نظام المعلومات الاستراتيجية هو نظام متكامل يعتمد على معلومات التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المنظمة الداخلية، كما يعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية و التي تكون ذات طبعية تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر من ارتباطها بالماضي.

2- إن نظام المعلومات الاستراتيجية المتكامل يحتوي على معلومات شاملة يكون بعضها ذا خصائص كمية يتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الكمي المناسب و البعض الآخر ذات خصائص وصفية، لأنها تعتمد على الأداء الشخصية و الملاحظات.

3- يشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية.

4- يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجية على جزء رسمي يجمع المعلومات و يعالجها بانتظام طبقا لإجراءات معينة و يقدمها على شكل تقارير لإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكرة الاستراتيجية لدى الإدارة.

## المطلب الثاني: أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية:

تسعى نظم المعلومات الاستراتيجية إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها<sup>2</sup>:

1- توفير المعلومات لوضع الأهداف الاستراتيجية: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات الداخلية و الخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات المساهمة في وضع الأهداف الاستراتيجية.

2- توفير المعلومات لإعداد وتكوين الاستراتيجيات: يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد و صياغة الإستراتيجيات و القرارات الاستراتيجية للمؤسسة و متابعة خطط تنفيذ الاستراتيجيات في الواقع الفعلي، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية، و الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.

3- المساهمة في اتخاذ القرارات: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة في حل المشكلات التي تواجه مؤسسات الأعمال، مثل فتح أسواق جديدة، أو استكار منج جديد، أو إضافة خط خدماتي جديد، وضع قرارات معقدة تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد، والتي تتصف بدرجة عالية من

<sup>1</sup> : نادية حبيب أيوب ، نموذج عام نظام المعلومات الاستراتيجي ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، المجلد 08 ، 1996 ، ص.ص : 124-125 .

<sup>2</sup> : شارف عبد القادر ، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2010 / 2011 ، ص.ص : 56-57.

عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض، والذي يتطلب مدخلا متكاملًا، باستخدام معظم المهارات الوظيفية للتعامل معه.

4- توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الاستراتيجي: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد مؤسسات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المخططة، والقرارات الاستراتيجية التي اتخذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك واجب قصور أو تقصير في تطبيق الاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية.

5- تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال: وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء الذي تم تنفيذه وقياس أثره على المراكز التنافسية لمؤسسات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية للاستفادة منها في الخطة الاستراتيجية المقبلة.

### المطلب الثالث: استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية:

تتمثل استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية فيما يلي<sup>1</sup>:

1- تحديد التكلفة الصافية عبر الزمن باستخدام الأدوات الكمية، مثل التحليل المالي للتكلفة والعائد على الاستثمار التي تمكن من تقدير تكلفة التطوير والتشغيل وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.

2- الموائمة الاستراتيجية.

3- المميزات التنافسية عن طريق خلق قيمة إضافية من منتجات المؤسسة أو زيادة حصتها السوقية.

4- بناء هيكل نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال تحديد الاستثمارات الضرورية التي تساعد التطبيقات المتتابعة أن تحدث.

5- خلق تطبيقات جديدة من خلال تخفيض الأسعار وزيادة المعلومات المتاحة وتكنولوجيا الاتصالات.

6- ربط المعلومات ونظم المعلومات بين المؤسسة ومورديها ومستهلكيها.

ويمكن تلخيص استخدامات نظم المعلومات التجارية فيما يلي:

1- الربط بين العملاء والموردين: تستخدم نظم المعلومات في تضيق الفجوة المكانية بين المؤسسة وأطرافها الخارجية مع العملاء والموردين، من خلال استخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا الاتصالات بهدف تسريع عملياتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

<sup>1</sup> - منصور ناصر الوجد ونازم محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012، ص. ص : 290-291.



2- التكامل المطور لعمليات المؤسسة الداخلية: تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في إيجاد تكامل داخلي في انسياب المعلومات داخل المؤسسة لتحقيق تشاركية أكبر للمعلومات وإعادة تنظيم الأدوار، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

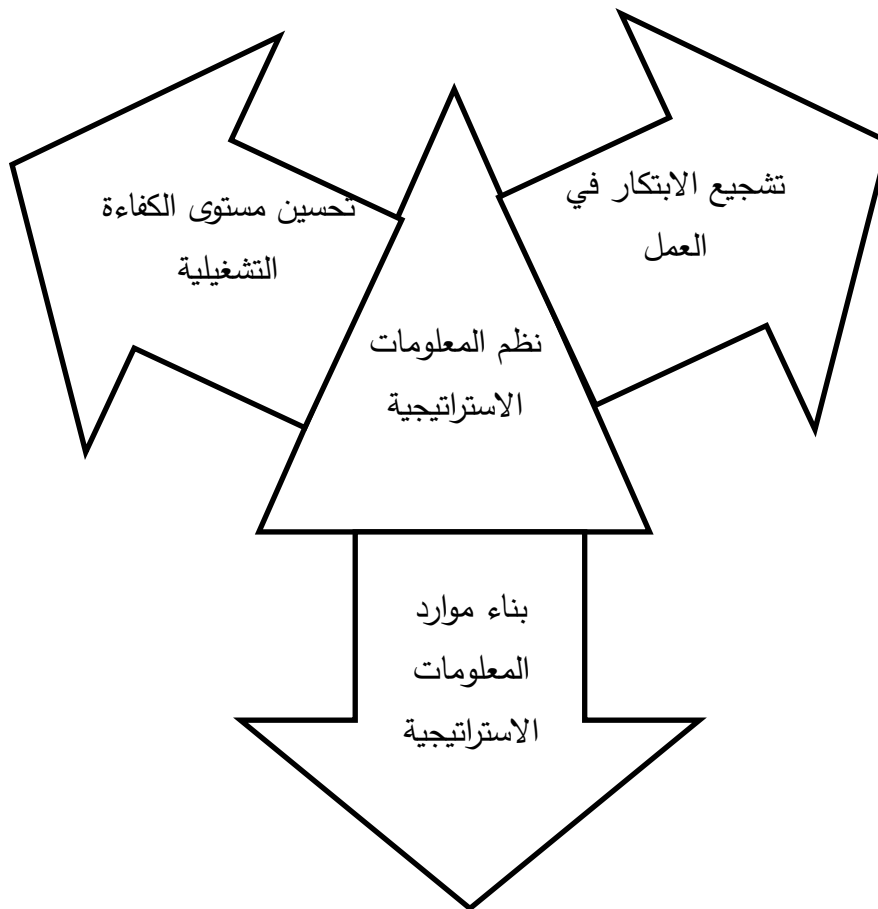
3- السلع والخدمات المعتمدة على المعلومات: تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في جمع كم هائل من المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات من كل النواحي، فمنها ما يتعلق باحتياجات المستهلكين والعملاء، ومنها ما يتعلق بقدرة الموردين والموزعين، ومنها ما يتعلق بخصائص الخدمات نفسها، ومنها ما يتعلق بمعلومات الأسواق وغيرها من المعلومات.

4- نظم تنفيذ الإدارة العليا: تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية واللازمة لإعداد الخطط والتنبؤات لفترة زمنية، وذلك من خلال قاعدة بيانات ضخمة داخل المؤسسة تستقي معلوماتها من مصادر متنوعة داخلية وخارجية.

#### المطلب الرابع: الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة:

يتناول الحوار حول الأدوار التي تؤديها نظم المعلومات الاستراتيجية عدد من الأدوار الاستراتيجية، وهي ليست بالأدوار التقليدية بل هي ذات طابع استراتيجي يؤثر في أعمال المؤسسة من أجل تحقيق تفوقا تنافسيا عبر بناء وتطوير استراتيجيات ومزايا تنافسية للمؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ثلاث أدوار استراتيجية رئيسية يوضحها الشكل الموالي:

الشكل (05): الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية:



المصدر: حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص: 179.

1- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية: وهي تأدية العمليات داخل المؤسسة بأقل التكاليف الممكنة، مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، وهذه القدرة مقيدة بثلاث شروط هي<sup>1</sup>:

- التكلفة أقل.

- الوصول إلى مستوى الأداء المستهدف.

- الموارد المتاحة.

و الكفاءة هنا يمكن أن تكون باتجاهين، الأول الكفاءة الداخلية وهي التي تحقق من خلال العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة، أما الثاني وهو الكفاءة الخارجية و هي التي تتحقق ما بين المؤسسة و المجهزين أو العملاء، حيث ترتبط عملياتهم معا، ضمن شبكة من نظم المعلومات، حيث يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة من خلال تأكيد المعلومات و دقتها و اختصار الوقت و تقليل التكاليف.

<sup>1</sup> : غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 135 .

و المزج بين كل من الكفاءة الداخلية و الخارجية ينتج لنا ما يسمى بالكفاءة المقارنة، وهذه الكفاءة هي التي تجعل المؤسسة متفوقة على المنافسين من حيث التكلفة أو النوعية، فضلا عن أنها تجعل المجهزين أو العملاء يرتبطون مع المؤسسة بسهولة وبتكاليف أقل بحيث يجعلهم هذا لا يفكرون أن يتركوا المؤسسة و يتجهوا نحو المنافسين.

2- تشجيع الابتكار في العمل: يساهم الابتكار في العمل مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة، ومن أدوار نظم المعلومات الاستراتيجية أنها تساهم كذلك في الابتكار من خلال تقديم الجديد من المنتجات أو الخدمات مما يمكن من دخول أسواق جديدة، وهذا الابتكار ساعد على ارتباط العملاء بالمؤسسة و يحافظون على تحاملهم مع تلك المنظمة<sup>1</sup>.

ونتيجة مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في الابتكار من خلال تقديم منتجة أو خدمات جديدة و تطويرها، مما يجعلها متميزة وهذا ينعكس بدوره على قوة المؤسسة التفاوضية مع العملاء، إلى جانب تمكين المؤسسة من تعزيز قدرتها على المساومة مع الموردين من خلال تطبيق مبدأ " المؤسسة الأولى بالرعاية"، كما يسهل على المؤسسة الاستجابة و التكيف مع بيئتها الخارجية.

3- بناء موارد المعلومات الاستراتيجية: و يتحقق هذا عندما تستثمر المؤسسة في نظم المعلومات الاستراتيجية المتطورة، والتي تساعد في بناء قاعدة بيانات استراتيجية، إلا أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى، لأن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المؤسسة و أنشطتها، وكذلك العملاء، المجهزين لمنافسين، و البيئة المحيطة، فإن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المؤسسة و التي تساعد في التخطيط الاستراتيجي و المبادرات الاستراتيجية، وعمليات ترويج الخدمات أو المنتجات الجديدة، وهذا كله يتم عندما تطور المؤسسة نظام المعلومات الاستراتيجية من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتي تتم من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات.

ويمكننا القول أن نظام المعلومات الاستراتيجية تؤدي أدوار استراتيجية من خلال التأثير في الإيرادات، المنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة. ..، مما يجعل لها آثار على البيئة الخارجية ( التنافسية ) للمؤسسة، فضلا عن أن لها تأثيرات استراتيجية من خلال تحالفات تعاونية، كما أن لها تأثيرات ذات طبيعة استراتيجية على الأعمال الداخلية في المؤسسة من خلال تعبير طرائق تأدية الأعمال<sup>2</sup>.

تلعب نظم المعلومات دورا أساسيا في مساندة الإدارة للقيام بوظائفها المختلفة بدءا من المستوى التشغيلي ووصولاً إلى المستوى الاستراتيجي، وذلك من خلال المعلومات التي يمكن أن تقدمها لها بالدقة و السرعة و الوقت المناسب ، مما يعمل على زيادة قدرة المؤسسة في استخدام استراتيجيات جديدة قادرة على التعامل مع بيئات ديناميكية متغيرة.

<sup>1</sup> : حسن علي الزغبى ، مرجع سبق ذكره ، ص: 181 .

<sup>2</sup> : المرجع نفسه، ص.ص: 181-182.

بناء على الأدوار التي تقوم بها نظم المعلومات، ومن خلال تشجيع الابتكار في العمل، تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية بناء موارد المعلومات الاستراتيجية، إلى جانب تسهيل عمليات اتخاذ القرار و المراقبة و التحكم، فهي تعد أولى الخطوات التي يتم اعدادها لعملية صياغة الاستراتيجية التي بدورها تستخدم في تحديد رؤية و رسالة المؤسسة، أهدافها، وتحليل بيئتها، وتحقيق توقعات أصحاب المصالح المختلفين ومن ثم تنفيذ هاته الاستراتيجية ومتابعة هذا التنفيذ من قبل نظم المعلومات، وتقديم معلومات من خلال التغذية العكسية لهذا التنفيذ و مقارنته بما هو مخطط و تصحيح الانحرافات و تصويب الأخطاء.

## خلاصة الفصل:

الإستراتيجية هي خطة طويلة المدى تنتهجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وغاياتها، حيث توفر مزايا للمؤسسة فهي تمكنها من التغلب على التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بها، إلى جانب تمكينها من تحقيق المرونة والقدرة على البقاء والنمو والاستمرار في البيئة المحيطة بها.

تلعب نظم المعلومات دورا هاما في دعم وصياغة استراتيجية المؤسسة، حيث من خلال مخرجاتها من معلومات استراتيجية تؤدي دورا فعالا في تحقيق التفوق التنافسي، والأهداف الاستراتيجية المراد الوصول إليها، إلى جانب اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تمكنها من البقاء والنمو، وبالتالي فإن نظم المعلومات الإدارية أو الاستراتيجية تساعد المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها.

## الفصل الثالث

دراسة أثر نظم المعلومات

الإدارية على استراتيجيات

مؤسسة CNAS - وكالة

ميلت-

**تمهيد:**

تعرضنا في الجانب النظري فيما يتعلق بنظم المعلومات الإدارية وإستراتيجية المؤسسة وسوف نقوم بدراسة أثر نظم المعلومات الإدارية على مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS وكالة ميلية، وللقيام بهذه الدراسة يتطلب الاستعانة بمجموعة من التقنيات و الأساليب اللازمة لإتمام كل مرحلة من مراحل هذا البحث، حيث سنقوم من خلال هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الفصول النظرية على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS (وكالة ميلية)، حيث سنقوم بالتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث الأول يتناول تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -CNAS- ( وكالة ميلية)، ثم يأتي المبحث الثاني ومن خلاله تم التطرق إلى الإطار المنهجي لدراسة، وختمنا هذا الفصل بتحليل الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميلة

يعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمثابة همزة وصل بين الدولة و العامل ولعل من أهم الأهداف التي يرمي و يسعى لتحقيقها و الوصول إليها هي تغطية أكبر مجال ممكن من المخاطر و الحوادث لتحقيق الحماية للأشخاص العاملين.

### المطلب الأول : تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميلة.

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة وطنية ذات طابع اجتماعي واداري، مقرها الجزائر العاصمة ولها 48 وكالة موزعة على التراب الوطني ودورها الرئيسي هو الوساطة بين المؤمن و المؤمن له.

إن انشاء مصلحة الضمان الاجتماعي في الجزائر قديما تعود إلى عهد الاستعمار الفرنسي وبعد الاستقلال أنشأت وحدة مركزية لضمان الاجتماعي مقرها الجزائر العاصمة تشمل جميع الوحدات على مستوى القطر الجزائري.

بوجب المرسوم 85 - 223 المؤرخ في 20 أوت 1985 المتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي تم تأسيس الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل و الأمراض المهنية للعمال الأجراء والذي تم تغيير تسمية إلى وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية التي تحضى بميزانية خاصة من طرف الدولة بل تمول نفسها عن طريق اشتراكات المؤمنين، لكن بعد صدور المرسوم الوزاري 83 المؤرخ في 02 جويلية 2002 الذي يحث على اللامركزية في الضمان الاجتماعي ثم إنشاء عدة وكالات على مستوى التراب الوطني على 48 ولاية مقسمون حسب عدد المشتركين وحجم الدخل<sup>1</sup>.

أنشئت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بميلة سنة 1986 و ذلك في إطار تطبيق سياسة لا مركزية الضمان الاجتماعي تقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بميلة شمال غرب الولاية وهي مصنفة من الدرجة الثالثة وتتربع على مساحة قدرها 1187 م<sup>2</sup>.

تضم الوكالة 08 مراكز لدفع و 05 موزع بالإضافة إلى روضة الأطفال وصيدلية.

<sup>1</sup> أوجرتني حكيمة ، تعويضات إصابة العمل و الأمراض المهنية في التأمين الاجتماعي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر ، قسم علوم اقتصادية ، تخصص تأمينات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2012 / 2013 ، ص: 68 .



**المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والخدمات التي تقدمها و المستفيدون من خدماتها**

**أولا : مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS (وكالة ميله) :**

هناك مجموعة من المهام يقوم بها الصندوق الوطني تأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS هي:

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية ( المرض، الأمومة، العجز، الوفاة ) وكذا حوادث العمل و الأمراض المهنية.

- تسيير المنح العائلية لحساب الدول.

- تحصيل الاشتراكات.

- الرقابة و المنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.

- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا و كذا أصحاب العمل.

- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.

- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الإتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.

- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.

- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال ذوي حقوقهم من الأداءات.

- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.

- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.

- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال ذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية على شكل انجازات ذات طابع صحي اجتماعي.

- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.

- ابرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.

- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

**ثانيا : خدمات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS (وكالة ميله):**

1- الرقابة الطبية : هي فاعل طبي في مجال تسيير المخاطر إذ يتمثل دور الرقابة الطبية فيما يلي :

- تقديم الإستشارة الطبية إلى المؤمن لهم اجتماعيا ومهني الصحة في مجال التشريع الطبي والاجتماعي.

- مرافقة المؤمن لهم اجتماعيا و تحسين نوعية التكفل بهم ولا سيما المصابين بأمراض مزمنة و ذلك بالتشاور مع مهني الصحة.

- تحليل ومراقبة طلبات الحصول على الأداءات.

- السهر على التنفيذ السليم للقوانين.

2- الأداءات : تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية و كذا تسيير المنح العائلية لفترة انتقالية وتتضمن أداءات التأمين على المرض.

• الأداءات العينية : تسمح لك الأدوات العينية ولذوي الحقوق الاستفادة متكفل بمصاريف العلاج التالية : الطبية، الجراحية، الاستشفائية، الأعمال الطبية ، الصيدلانية، الأجهزة، الأعضاء الاصطناعية، عادة التأهيل الوظيفي و التأهيل المهني، العلاج و الجراحة التجبيرية للأسنان.

• الأداءات النقدية: تسمح الاستفادة من دفع تعويضية يومية موجهة لتعويض الدخل المفقود، عندما يضطر العامل إلى التوقف المؤقت بسبب المرض.

3- التحصيل و المنازعات: حيث يتيح هذا الفضاء كل المعلومات حول التزامات أرباب العمل، في مجال اشتراكات الضمان الاجتماعي، وحيث يتم تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي الموجهة لتمويل الأداءات الممنوحة إلى المؤمن لهم اجتماعيا و ذوي حقوقهم.

4- الوقاية: السهر على وقاية العمال ضد حوادث العمل و الأمراض المهنية.

5- خلية الإصغاء: استقبال و توجيه ومرافقة المستعملين وضمان إعلامهم بواجباتهم و التزاماتهم.

6- النشاط الصحي: التكفل باحتياجات المؤمن لهم اجتماعيا و ذوي حقوقهم في المجال الصحي و الاجتماعي.

ثالثا: المستفيدون من خدمات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS:

المستفيدون من خدمات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS هم كالتالي :

- العمال الأجراء مهما كان قطاع النشاط.

- الممتهين ( المتربصين ).

- الطلبة.

- المتربصين في مجال التكوين المهني .

- فئة المعاقين.

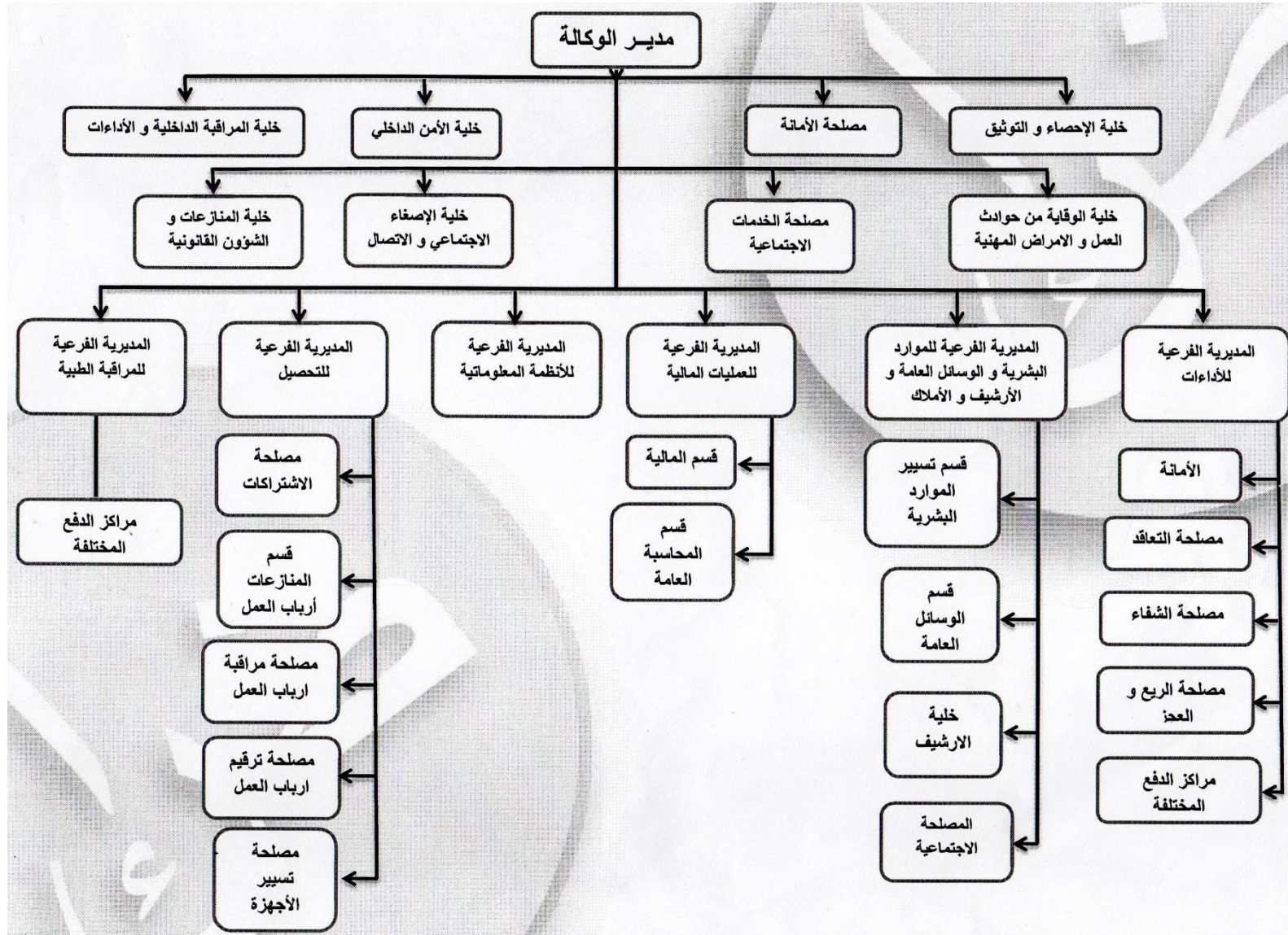
- المجاهدين.

- المستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي ( المنح و الربوع ).
- المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن ( الأشخاص، المرضى أو المسنين و غير الناشطين )،  
المستفيدين من منحة التضامن ( المرضى المسنين و غير الناشطين ) ذوي الحقوق وهم :
- الزوج و الزوجة.
- الأطفال القصر.
- الفتيات الغير متزوجات غير العاملات.
- الأصول.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS ( وكالة ميلة )

يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة ميلة لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من الفروع الرئيسية الموضحة في الشكل الآتي :

الشكل 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن الحصول على البيانات يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها البحوث العلمية، ويتم جمع هذه البيانات بأدوات القياس المختلفة، ومن بين هذه الأدوات أداة الاستبيان التي سنعتد عليها في دراستنا والتي تعد من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في جمع البيانات البحثية.

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث الإلمام قدر المستطاع بحيثيات هذه الدراسة للإجابة عن إشكالية البحث بالمؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول: المعالجة الإحصائية

لإثبات العلاقة بين المتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير التابع (الاستراتيجية) اعتمدنا على برنامج SPSS، والمقاييس المعتمد عليها هي:

1- المتوسط الحسابي: يعد من المقاييس الأوسع استخداما من بين مقاييس النزعة المركزية وتتوفر فيه مميزات منها أنه يأخذ جميع القيم في الاعتبار ويستخدم معظم التحليلات الإحصائية.

2- الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكبرها استخداما حيث يقيس حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن الوسط الحسابي.

3- معامل ألفا كرونباخ: يعتبر اختبار كرونباخ من أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للاستمارة الإحصائية، وهو اختبار إحصائي على بيانات استمارات الخبراء في موضوع الاستمارة لإعطاء الشرعية لاستمارة البيانات الإحصائية وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار تعدل الاستمارة أو تبقى كما هي.

4- تحليل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم هذا الأسلوب في تحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

وقد تم تحديد طول مقياس ليكرت وذلك بحساب المدى  $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخطية عن طريق قسمة المدى على طول الخلايا المقياس  $0.80=5/4$ ، بعد ذلك نضيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس (وفي الواحد)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

- أي متوسط حسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية غير موافق بشدة.

- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 1.80 حتى 2.60 يصنف في الخلية غير موافق.

- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 2.60 حتى 3.40 يصنف في الخلية محايد.

- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 3.40 حتى 4.20 يصنف في الخلية موافق.

- أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 4.20 حتى 5 يصنف في الخلية موافق بشدة

### المطلب الثاني: مصادر جمع بيانات الدراسة وأداة البحث

أولاً: مصادر جمع بيانات الدراسة:

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وهي موضحة كآلاتي:

أ- المصادر الرئيسية: وتمثلت في تطوير استبيان لجمع المعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً للحصول على النتائج.

ب- المصادر الثانوية: وتتمثل في:

- الوثائق والنشرات والاحصائيات التي لها علاقة بالموضوع.

- الكتب والمراجع والدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

- شبكة الانترنت.

ثانياً: أداة البحث

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبيان خاص من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات عن عينة البحث، وتم تحكيمها من طرف الأساتذة قبل توزيعها، و تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور كآلاتي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير "نظام المعلومات الإدارية" حيث يتضمن 23 عبارة.

المحور الثالث: يتمثل في متغير "إعداد استراتيجية المؤسسة" يتضمن 14 عبارة.

### المطلب الثالث: حدود وعينة الدراسة

أولاً: حدود الدراسة:

شملت دراستنا على الحدود التالية:

1- من حيث بعد الموضوع: يشمل موضوع دراستنا على معرفة نظم المعلومات الإدارية وأثرها على استراتيجية المؤسسة لوكالة ميله للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS.

2- من حيث البعد السكاني: تم اختيار عينة من الموظفين ذو الكفاءة في استخدام نظام المعلومات الإدارية بوكالة ميله للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS.

3- من حيث البعد الزمني: تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

## ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

1- عينة الدراسة: تم استخدام عينة عشوائية بلغ حجمها 50 فرد من الأفراد الذين يعتمدون على نظم المعلومات الإدارية بشكل أساسي في وظائفهم وتم توزيع الاستبيان عليهم في زيارة ميدانية.

2- مجتمع الدراسة: يتمثل في الأفراد الاملين بوكالة ميلة للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS، والذين يمارسون مهامهم بواسطة نظم المعلومات الإدارية، ولديهم إطلاع على بعض المعلومات عن نظم المعلومات واستراتيجية المؤسسة، ويتميز أفراد العينة المدروسة بوجود معرفة لدى أفرادها مما يسهل عملنا في تعبئة الاستبيانات عند توزيعها عليهم.

## المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن هذه النتيجة تبقى نفسها في حالة إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وعلى نفس الأفراد المستجوبين.

أو بعبارة أخرى فإن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة مرات عدة خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول التالي:

## الجدول (01): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان معامل ألفا كرونباخ.

محاور الاستبيان	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	نظام المعلومات الإدارية	23	0.962
1-1	المعلومات والبيانات	06	0.898
2-1	الأفراد	04	0.815
3-1	الأجهزة والبرمجيات	07	0.933
4-1	الشبكات والاتصالات	03	0.701
5-1	فعالية نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة	03	0.868
2	إعداد استراتيجية المؤسسة	14	0.939
	الاستبيان ككل	37	0.970

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات الداخلي للعناصر المكونة لكل متغير، فتراوحت النتائج بين 0.701 و 0.962، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.970.

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق الاستبيان وثباته، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

سننظر في هذا المبحث إلى نتائج استبيان الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الديمغرافية والمهنية

الجدول (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والمهنية:

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	19	38
		أنثى	31	62
2	السن	من 25 إلى 35 سنة	8	16
		من 36 إلى 45 سنة	23	46
		من 46 إلى 55 سنة	16	32
		56 سنة فأكثر	3	6
3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	6
		من 5 إلى 10 سنوات	2	4
		من 10 إلى 15 سنوات	10	20
		15 سنة فأكثر	35	70
4	المؤهل العلمي	ثانوي	22	44
		جامعي	23	46
		دراسات عليا	5	10

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (02) أن أفراد العينة المبحوثين كانت نسبة الأغلب إناث 62%، أما الذكور فبلغت 38%.



أما من حيث السن فكان أغلب الموظفين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة يشكل ما نسبته 46%، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 46 إلى 55 سنة بنسبة 32%، ثم تليها الفئة ما بين 25 إلى 35 سنة بنسبة 16%، ثم في الأخير فئة 56 سنة فأكثر بلغت نسبتهم 6%، وهذا يظهر أن المؤسسة تعتمد على الشباب أصحاب الخبرة.

كما أننا نلاحظ أيضا من نفس الجدول أن أغلب الموظفين تتجاوز خبرتهم 15 سنة وهو يمثلون ما نسبته 70%، ثم الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة نسبتهم بلغت 20%، والذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 6%، وفي الأخير الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات فبلغت نسبتهم 4%، وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على أصحاب الخبرة.

أما من حيث المؤهل العلمي فأغلب الموظفين يحوزون على شهادة جامعية (ليسانس، ماستر) وهو يمثلون 46%، ثم أصحاب المستوى ثانوي يمثلون ما نسبته 44%، وفي الأخير أصحاب الدراسات العليا يمثلون 10%، ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على أصحاب الشهادات الجامعية.

### المطلب الثاني: تحليل محور نظم المعلومات الإدارية

أولاً: بعد المعلومات والبيانات:

الجدول (03): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعده المعلومات والبيانات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة
1	تتميز المعلومات الناتجة عن تشغيل نظم المعلومات الإدارية بالدقة.	4.08	0.877	32.899	0.000	14
2	يوفر نظام المعلومات الإدارية معلومات للمستخدمين تغطي كافة الإحتياجات و في الوقت المناسب.	3.84	0.955	28.423	0.000	27
3	يوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية و الخارجية بما يساعد في تقييم	3.64	0.985	26.136	0.000	34

					الوضع الحالي.	
18	0.000	34.693	0.807	3.96	يعتمد نظام المعلومات الإدارية على قواعد البيانات الخاصة بمؤسستكم بما يسهل الحصول على المعلومات.	4
02	0.000	43.000	0.707	4.30	تتميز قواعد البيانات في نظم المعلومات الإدارية بقدرتها على تخزين و إسترجاع و تحديث البيانات عند الحاجة إليها.	5
07	0.000	37.151	0.792	4.16	يتم توفير الحماية اللازمة للبيانات المخزنة في قواعد البيانات من الإستغلال غير المشروع.	6
	0.000	40.405	0.699	4.00	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نستنتج من الجدول أن أغلب أفراد الدراسة كانت إجاباتهم في اتجاه موافق وذلك بالنسبة لمعظم الفقرات الخاصة ببعد المعلومات والبيانات، وهذا حسب نتائج المتوسط الحسابي حيث كانت بين 3.40 و 4.20، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4 أما نسبة الانحراف المعياري العام فبلغت النسبة 0.699، في حين بلغت قيمة المحسوبة العامة 40.405.

ثانيا: بعد الأفراد:

الجدول (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعده الأفراد

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة
7	يوجد لدى مؤسستكم متخصصون في نظام المعلومات الإدارية.	4.22	0.790	37.773	0.000	04
8	يوجد لدى مؤسستكم الخبرة الكافية	4.12	0.824	35.350	0.000	08

					في مجال نظام المعلومات الإدارية.	
03	0.000	34.378	0.876	4.26	يتوفر لدى مؤسساتكم العدد المناسب من المختصين في مجال الحاسوب وتقنية المعلومات.	9
35	0.000	23.398	1.088	3.60	يتم تدريب الموظفين بشكل دوري لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	10
	0.000	39.601	0.723	4.05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نستنتج من الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم في اتجاه موافق وذلك بالنسبة لمعظم الفقرات الخاصة ببعد الأفراد، وهذا من خلال نتائج المتوسط الحسابي حيث كانت بين 3.40 و 4.20، وهذا يدل على موافقة الأفراد.

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.05 أما نسبة الانحراف المعياري العام فبلغت 0.723، أما قيمة المحسوبة العامة بلغت 39.601.

ثالثا: بعد الأجهزة والبرمجيات:

الجدول (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعد الأجهزة والبرمجيات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة
11	تعمل مؤسساتكم على توفير الإمكانيات اللازمة من أجهزة وحواسب ملائمة للعمل.	4.20	0.969	30.652	0.000	05
12	تعمل مؤسساتكم على تطوير و تحسين الأجهزة الخاصة بنظم المعلومات الإدارية.	4.12	1.062	27.428	0.000	10
13	توفر الأجهزة الحماية المناسبة لنظم	4.06	1.038	27.651	0.000	16

					المعلومات الإدارية.	
24	0.000	36.880	0.752	3.92	تتناسب البرمجيات المستخدمة مع إحتياجات نظم المعلومات الإدارية بمؤسستكم.	14
20	0.000	33.655	0.832	3.96	تتميز البرامج المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية بسهولة الإستخدام.	15
12	0.000	39.852	0.724	4.08	تمكن البرامج المستخدمة في النظام من التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام.	16
15	0.000	35.078	0.818	4.06	توفر الأجهزة و البرامج المستخدمة القدرة اللازمة للموظفين على أداء عملهم بكفاءة و فعالية.	17
	0.000	38.007	0.755	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نستنتج من الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم في اتجاه موافق وذلك بالنسبة لمعظم الفقرات الخاصة ببعد الأجهزة والبرمجيات، وهذا من خلال نتائج المتوسط الحسابي حيث كانت بين 3.40 و 4.20، وهذا يدل على موافقة الأفراد.

حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.06، أما نسبة الانحراف المعياري العام بلغت 0.755، في حين بلغت قيمة المحسوبية العامة 38.007.

رابعاً: بعد الشبكات والاتصالات:

الجدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعث الشبكات والاتصالات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة
18	توفر شبكات الأنترنت داخل مؤسستكم ما يدعم نظام المعلومات الإدارية و يزيد من كفاءته.	3.82	1.044	25.880	0.000	28
19	الشبكات المتوفرة تدعم نظام المعلومات الإدارية في مراقبة و حماية المعلومات من الإستغلال غير المشروع.	4.08	0.829	34.798	0.000	13
20	تستخدم مؤسستكم شبكة إتصال (réseau) تربط جميع الأقسام و المصالح داخل المؤسسة، إلى جانب نقل المعلومات.	4.36	0.898	34.329	0.000	01
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.09	0.734	39.367	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

نستنتج من الجدول أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه موافق، وذلك بالنسبة لمعظم الفقرات الخاصة ببعث الشبكات والاتصالات، وهذا حسب نتائج المتوسط الحسابي حيث كانت بين 3.40 و 4.20 وهذا يدل على موافقة الأفراد.

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.09، أما نسبة الانحراف المعياري العام فقد بلغت 0.734، وقيمة المحسوبة العامة بلغت 39.367.

خامسا: بعد فعالية نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة

الجدول (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لبعدها فعالية نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة
21	يساعد نظام المعلومات الإدارية المستخدم في مؤسستكم على خفض تكاليف الخدمات.	4.12	0.895	32.538	0.000	09
22	يؤدي نظام المعلومات الإدارية إلى رفع فعالية أداء العاملين.	3.94	0.818	34.042	0.000	23
23	يحقق نظام المعلومات الإدارية الترابط بين أقسام و وحدات المؤسسة.	4.16	0.738	39.834	0.000	06
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.07	0.729	39.492	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نستنتج من الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم في اتجاه موافق وذلك بالنسبة لمعظم الفقرات الخاصة ببعدها فعالية نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة، وهذا حسب نتائج المتوسط الحسابي حيث كانت بين 3.40 و 4.20 وهذا يدل على موافقة الأفراد.

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.07 أما نسبة الانحراف المعياري العام بلغت 0.729، وبلغت قيمة المحسوبة العامة 39.492.

## المطلب الثالث: تحليل محور إعداد استراتيجية المؤسسة

الجدول (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى الدلالة لمحور إعداد استراتيجية المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة
24	رؤية المؤسسة معبرة و واضحة، واقعية و قابلة للتحقيق.	3.98	0.892	31.553	0.000	17
25	رسالة المؤسسة مفهومة و واضحة، عملية و يمكن تحقيقها.	3.94	0.767	36.327	0.000	22
26	قيم مؤسستكم واضحة، مفهومة و معبرة.	4.10	0.863	33.591	0.000	11
27	تساهم قيم مؤسستكم في تحقيق الرؤية و الرسالة الخاصة بها.	3.88	0.872	31.454	0.000	26
28	تساهم الأهداف المؤسسية بتحقيق رؤية و رسالة المؤسسة.	3.96	0.807	34.693	0.000	19
29	أهداف مؤسستكم واقعية و يمكن تحقيقها.	3.96	0.880	31.831	0.000	21
30	الأهداف الإستراتيجية بمؤسستكم تعكس الأدوار الرئيسية المنوطة بالمؤسسة.	3.80	1.030	26.083	0.000	29
31	يتم التعريف بالمنتجات و الخدمات التي تقدمونها بالمطلب المنشود.	3.92	0.900	30.802	0.000	25
32	تستعين مؤسستكم بمعلومات خارجية لوضع إستراتيجيتها.	3.56	1.128	22.321	0.000	36
33	يتم إشراك الموظفين و العاملين في	3.30	1.165	20.030	0.000	37

					عملية وضع إستراتيجية المؤسسة.	
30	0.000	31.405	0.847	3.76	34 يتم تحليل مدى قدرة التحليل الإستراتيجي على: -التعامل مع الفرص و التهديدات التي تواجهها مؤسستكم. -التعامل مع نقاط القوة و الضعف الخاصة بمؤسستكم. -تحقيق أهداف مؤسستكم المرغوبة.	
31	0.000	31.405	0.847	3.76	35 مؤسستكم واضحة حول إختياراتها لكيفية إضافة قيمة لها في سوق العمل.	
33	0.000	28.660	0.898	3.64	36 يقوم صناع القرار الإستراتيجي في مؤسستكم بالنظر إلى كل البدائل المتاحة و العمل على تحليلها وصولا للقرار الإستراتيجي الأشمل.	
32	0.000	25.766	1.026	3.74	37 يتم تحديد الخطط و الأهداف الإستراتيجية بناءا على معلومات دقيقة و واضحة و التي يقدمها نظام المعلومات الإدارية.	
	0.000	38.787	0.694	3.81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نستنتج من الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم في اتجاه موافق وذلك بالنسبة لمعظم الفقرات الخاصة بمحور إعداد استراتيجية المؤسسة، وهذا حسب نتائج المتوسط الحسابي حيث كانت بين 3.40 و 4.20، وهذا يدل على موافقة الأفراد.



حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.81 أما نسبة الانحراف المعياري العام فبلغت 0.694، وبلغت قيمة المحسوبة العامة 38.787.

### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

ويتضمن هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بالإضافة إلى مناقشة فرضيات الدراسة.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

يقيس هذا الاختبار مدى توزيع البيانات التي تم جمعها توزيعاً طبيعياً، استناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من 35 وله وسط حسابي وتبيان، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

وبما أن حجم عينة الدراسة يتضمن 50 مشاهدة، ووفقاً لنظرية النزعة المركزية المشار إليها سابقاً، تم التأكد من تحقق افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالتالي فإن النموذج صالح للتطبيق، ويمكن استخدام الاختبارات العلمية عند اختبار فرضيات الدراسة.

#### ثانياً: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة:

ونتطرق هنا إلى اختبار فرضية الدراسة والفرضيات الفرعية من خلال تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميله CNAS عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$ .

ولاختبار الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية كالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  للمعلومات والبيانات على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميله، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  للمعلومات والبيانات على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميله.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  للمعلومات والبيانات على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميله.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من أثر المعلومات والبيانات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول (09): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من ف1

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	(F) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة	Ddl درجات الحرية	معامل الانحدار	(T) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة
اعداد استراتيجية المؤسسة	0.675	0.456	40.235	0.000	الانحدار	الثابت	2.635	0.011
					البواقي	المعلومات	6.343	0.000
					المجموع	والبيانات		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أثر المعلومات والبيانات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمعلومات والبيانات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله، إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.675 عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.456، أي ما قيمته 0.456 في التأثير على استراتيجية CNAS وكالة ميله، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.670، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى جودة المعلومات والبيانات يؤدي إلى التأثير على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله بقيمة 0.670، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبية 40.235، وهي قيمة دالة عند  $a \leq 0.05$ ، كما بلغت T المحسوبية 6.343 وبلغ مستوى الدلالة (sig) 0.011 وهي أصغر من مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ ، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر للمعلومات والبيانات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  للأفراد العاملين على استراتيجية المؤسسة من وجهة نظر عينة مؤسسة CNAS وكالة ميله، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  للأفراد العاملين على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميله.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  للأفراد العاملين على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميله.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من أثر الأفراد العاملين على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول (10) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية الثانية:

المتغير التاب	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	(F) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة	Ddl درجات الحرية	معامل الانحدار	(T) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة
اعداد استراتيجية المؤسسة	0.585	0.342	25.001	0.000	الانحدار	الثابت	3.317	0.002
					البواقي	الأفراد	5.000	0.000
					المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أثر الأفراد العاملين على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأفراد العاملين على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.585 عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.342، أي ما قيمته 0.342 في التأثير على استراتيجية CNAS وكالة ميلة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.562، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من الأفراد يؤدي إلى التأثير على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة بقيمة 0.562، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة 25.001، وهي قيمة دالة عند  $a \leq 0.05$ ، كما بلغت T المحسوبة 5.000 وبلغت مستوى الدلالة (sig) 0.002 وهي أصغر من مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ ، وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر للأفراد على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  للأجهزة والبرمجيات على استراتيجية المؤسسة من وجهة نظر عينة مؤسسة CNAS وكالة ميلة، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للأجهزة والبرمجيات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للأجهزة والبرمجيات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من أثر الأجهزة والبرمجيات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية الثالثة

المتغير التاب	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	(F) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة	Ddl الحرية	درجات	معامل الانحدار	(T) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة
اعداد استراتيجية المؤسسة	0.719	0.516	51.273	0.000	الانحدار	1	الثابت	2.958	0.005
						48	الأجهزة	7.161	0.000
						49	والبرمجيات		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أثر الأجهزة والبرمجيات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأجهزة والبرمجيات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله، إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.719 عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.516، أي ما قيمته 0.516 في التأثير على استراتيجية CNAS وكالة ميله، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.661، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة من كفاءة الأجهزة والبرمجيات يؤدي إلى التأثير على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله بقيمة 0.661، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبية 51.273، وهي قيمة دالة عند  $a \leq 0.05$ ، كما بلغت T المحسوبية 7.161 وبلغت مستوى الدلالة (sig) 0.005 وهي أصغر من مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ ، وبالتالي قبول الفرضية H<sub>1</sub> التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة والبرمجيات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله ورفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  للشبكات والاتصالات على استراتيجية المؤسسة من وجهة نظر عينة مؤسسة CNAS وكالة ميله، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للشبكات والاتصالات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله.

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للشبكات والاتصالات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من أثر الشبكات والاتصالات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميله كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية الرابعة

المتغير التاب	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	(F) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة	Ddl الحرية	درجات	معامل الانحدار	(T) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة
اعداد استراتيجية المؤسسة	0.593	0.352	26.078	0.000	الانحدار	1	الثابت	3.321	0.002
						48	الشبكات	5.107	0.000
						49	والاتصالات		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أثر الشبكات والاتصالات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشبكات والاتصالات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.593 عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.352، أي أن الشبكات والاتصالات تؤثر بقيمة 0.352 على استراتيجية المؤسسة CNAS وكالة ميلة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.561، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كفاءة الشبكات والاتصالات يؤدي إلى التأثير على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة بقيمة 0.561، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة 26.078، وهي قيمة دالة عند  $a \leq 0.05$ ، كما بلغت T المحسوبة 5.107 وبلغت مستوى الدلالة (sig) 0.002 وهي أصغر من مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ ، وبالتالي قبول الفرضية  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات والاتصالات على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة ورفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

**الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$  لفعالية نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية المؤسسة من وجهة نظر عينة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميلة، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  لفعالية نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  لفعالية نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من أثر فعالية نظم المعلومات الإدارية

على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (13): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الفرضية الخامسة:

المتغير التاب	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	(F) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة	Ddl الحرية	درجات	معامل الانحدار	(T) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة
اعداد استراتيجية المؤسسة	0.709	0.503	48.540	0.000	المجموع	1	الثابت	2.642	0.011
						48	فعالية نظام المعلومات	6.967	0.000
						49	الإدارية في المؤسسة		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أثر لفعالية نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لفعالية نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة، إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.709 عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.503، أي ما قيمته 0.503 في التأثير على استراتيجية CNAS وكالة ميلة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.675، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في فعالية نظم المعلومات الإدارية يؤدي إلى التأثير على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة بقيمة 0.675، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة 48.540، وهي قيمة دالة عند  $a \leq 0.05$ ، كما بلغت T المحسوبة 6.967 وبلغت مستوى الدلالة (sig) 0.011 وهي أصغر من مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ ، وبالتالي قبول الفرضية H<sub>1</sub> التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة ورفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>.

ومن خلال الجدول التالي سيتم توضيح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد:

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية المؤسسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميلة، وقد بينت نتائج الدراسة التي أجريت على العينة المدروسة في مؤسسة CNAS وكالة ميلة أن لنظم المعلومات الإدارية أثر على استراتيجيتها، وذلك من خلال تأثير توفر المعلومات والبيانات اللازمة في الوقت المناسب، وكفاءة الأفراد العاملين في عملهم، وكفاءة الأجهزة والبرمجيات والشبكات والاتصالات المتواجدة على مستوى المؤسسة، وفعالية وكفاءة نظام المعلومات الإدارية، وبشكل عام كل هذا له تأثير على استراتيجية المؤسسة.

الخاتمة



## الخاتمة:

رأينا من خلال دراستنا لهذا البحث الأثر الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية على استراتيجية المؤسسة، وقد قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين جزء نظري تم التطرق فيه إلى فصلين، الأول تناول الإطار النظري لنظم المعلومات الإدارية والثاني تناول عموميات حول استراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى الجزء التطبيقي الذي من خلاله قمنا بالبحث والتعمق في الإشكالية المطروحة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية باستخدام أسلوب الاستبيان، حيث قمنا بدراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميله.

ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميله، تحوز على نظام معلومات إدارية يمكن القول بأنه فعال إلى حد مقبول جداً، حيث أن نظام المعلومات الإدارية يعتبر مورد أساسي واستراتيجي لا يمكن العمل بدونها، فهو يعتبر الركيزة الأساسية في القيام بمختلف الوظائف وتدفق المعلومات بين مختلف الأقسام في المؤسسة، بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتحقيق أهدافها واستراتيجيتها.

## النتائج:

- من خلال ما تم تناوله في الجانب النظري والتطبيقي حول نظم المعلومات الإدارية وأثرها على استراتيجية المؤسسة محل الدراسة تم الوصول إلى النتائج التالية:
- نظام المعلومات الإدارية يسمح بتدفق المعلومات في كل مكان داخل وخارج المؤسسة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وقيامها بوظائفها بالشكل المناسب.
  - نظام المعلومات الإدارية ركيزة أساسية في المؤسسات في العصر الحالي لا يمكن الاستغناء عنه ويجب تحديثه باستمرار لمواكبة التغييرات التكنولوجية التي تفرضها بيئة العمل.
  - يتكون نظام المعلومات من مجموعة من العناصر التي يمكن إجمالها في المعلومات والبيانات، الأفراد، الأجهزة والبرمجيات، الشبكات والاتصالات.
  - يواجه نظام المعلومات العديد من التحديات، ومن أهمها التطور التكنولوجي السريع وتناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن وقلة العمالة المدربة، وكذلك التحديث المستمر لنظام المعلومات في ظل التكلفة المرتفعة.
  - تعد الاستراتيجية الركيزة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تبرز أهمية الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات في البيئة المتغيرة، حيث تبرز قدرتها على رسم وتسطير  
الغايات والأهداف وكيفية بلوغها، وذلك من خلال توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، تخصيص الموارد،  
تحليل البيئة ...

كما ساهمت الدراسة الميدانية والتطبيقية لهذه الدراسة في الوصول إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج الاحصائية أن لنظام المعلومات الإدارية أثر على استراتيجية مؤسسة الصندوق الوطني  
للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميلة.

- أظهرت النتائج الاحصائية أن للمعلومات والبيانات أثر على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة،  
حيث بلغت قيمة R معامل الارتباط 0.675 أما معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0.342.

- أظهرت النتائج الاحصائية أن للأجهزة والبرامج أثر على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة، حيث  
بلغت قيمة R معامل الارتباط 0.719، أما معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0.516.

- أظهرت النتائج الاحصائية أن للشبكات والاتصالات أثر على استراتيجية مؤسسة CNAS وكالة ميلة،  
حيث بلغت قيمة R معامل الارتباط 0.593، أما معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0.352.

- أظهرت النتائج الاحصائية أن لفعالية نظام المعلومات الإدارية أثر على استراتيجية مؤسسة CNAS  
وكالة ميلة، حيث بلغت قيمة R معامل الارتباط 0.709، أما معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0.503.

- تتوفر مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميلة على نظم  
معلومات إدارية حديثة تتلاءم مع طبيعة عملها.

- تتوفر مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة ميلة على أفراد ذو  
كفاءة في نظم المعلومات الإدارية، وأجهزة وبرامج حديثة تساهم في تسهيل وتسريع العمل.

#### التوصيات:

- ضرورة تحقيق مؤسسة CNAS وكالة ميلة الاستمرارية في اكتساب أحدث أنواع نظم المعلومات التي  
تتميز بالكفاءة والفعالية.

- لابد لمؤسسة CNAS وكالة ميلة اختيار نظام معلومات يلائم احتياجاتها ويكون مرنا مع التغيرات الطارئة  
والمحتمل حدوثها.

- ضرورة تدريب الموظفين على نظام المعلومات بشكل دوري لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

- نوصي مؤسسة CNAS وكالة ميلة بإنشاء قسم خاص بتكنولوجيا المعلومات من ذوي الخبرة والكفاءة  
العالية من أجل سرعة تصحيح أي خلل قد يحدث في نظام المعلومات الإدارية، وكذا من أجل حماية النظام  
من أي مخاطر محتملة.

- العمل على دعم طرق التفكير الإبداعي في مجال نظم المعلومات الإدارية ووسائل تنميتها.
- زيادة الاهتمام بتحسين وتطوير الجانب التكنولوجي، لاسيما الشبكات ووسائل الاتصال كتعميم الأنترنت على جميع المكاتب.
- ضرورة الحرص على مشاركة العاملين بنظم المعلومات الإدارية في إعداد استراتيجية المؤسسة.

### آفاق الدراسة:

- عقب الانتهاء من المذكرة المتمثلة في "نظم المعلومات الإدارية وأثرها على استراتيجية المؤسسة" يتبين لنا العديد من المسائل والجوانب التي تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة، ونذكر منها ما يلي:
- أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل الاستراتيجي.
  - نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.
  - نظم المعلومات وأثرها على الإدارة الاستراتيجية.
  - دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي.
  - نظم المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية..

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

أ- الكتب:

- 1- إيمان فاضل السمرائي وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 2- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004.
- 3- خالد قشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 4- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 5- د. صالح عبد الرضا رشيد و د. إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 6- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 7- صباح رحيمة محسن وعبد الفتاح إبراهيم زربية وفتحي أحمد الشيباني، نظم المعلومات المالية أسسها النظرية وقواعد بياناتها، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 8- عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- 9- علاء فرحان طالب وحسين خريجة غالي، استراتيجيات العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- 10- غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل معاصر-، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 11- غضبان حسام الدين وبرني ميلود، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، أدوات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2020.
- 12- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.

13- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية -العولمة والمنافسة-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

14- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009.

15- محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.

16- هاشم فوزي العبادي وجيليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي، ط01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

#### ب- الجرائد والمجلات:

17- منصور ناصر الرجي ونازم محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012.

18- نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 08، 1996.

#### ج- المذكرات والرسائل الجامعية:

##### • أطروحات دكتوراه:

19- بدرابي يحيى، أثر نظم المعلومات على الإدارة الاستراتيجية، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2015/2014.

20- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/2010.

##### • مذكرات و رسائل ماجستير:

21- إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2004/2003.

22- أمل المختار حمودة، دور نظام المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا، 2021.

23- الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010.

24- قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2013.

25- محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مناجمات المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2008/2007.

26- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2009.

27- وفاء مسعودي، أثر نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012.

• **مذكرات ماستر:**

28- أوجرتي حكيمة، تعويضات إصابة العمل والأمراض المهنية في التأمين الاجتماعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2013/2012.

29- حماش فتيحة، دور نظام المعلومات في رسم استراتيجية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016/2015.

د- **المقررات الدراسية:**

30- الحارث عبد المنعم أحمد النيل، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، جامعة شندي، 2019.

- 31- طاهر حسن، مقرر نظم المعلومات الإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشام الخاصة، 2019.
- 32- قصي علي عمار، مقرر نظم المعلومات الإدارية، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة.



الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علم التسيير  
قسم علوم التسيير



### استبيان

هذه الاستبانة في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، الموسومة بعنوان " نظم المعلومات الإدارية و أثرها على استراتيجية المؤسسة : دراسة ميدانية لعينة من الموظفين و العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء \_ وكالة ميلة \_ " .

تكون الإجابة على جميع العبارات ، بوضع علامة (x) في المكان الذي تراه مناسباً ، ونحيطكم علماً بأن اجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

#### مصطلحات الدراسة :

**نظم المعلومات الإدارية :** هو علم ذات طابع تكنولوجي إداري حديث مهم في العصر الحالي فهو يجمع ما بين تقنية المعلومات والإدارة ، يبحث في كيفية تطوير النظم الإدارية بالاستخدام التكنولوجي ، لدعم منع القرار ، ولتنسيق و التحكم و التحليل وتصور المعلومات في المؤسسة .

**استراتيجية المؤسسة :** هي مجموع القرارات طويلة المدى التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها و كذا انطلاق المنتجات و الأسواق التي تتعامل فيها بغية تحقيق أهدافها و غاياتها بشكل متوازن .

## المحور الأول : البيانات الشخصية :

### الجنس :

ذكر

أنثى

### العمر :

من 25 إلى 35

من 36 إلى 45

من 46 إلى 55

من 56 فأكثر

### سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

15 سنة فأكثر

### المستوى العلمي :

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

## المحور الثاني : نظام المعلومات الإدارية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	---------	---------------	-------	-------	--------------	-------------------

### 1\_ المعلومات و البيانات :

1	تتميز المعلومات الناتجة عن تشغيل نظم المعلومات الإدارية بالدقة .					
2	يوفر نظام المعلومات الإدارية معلومات للمستفيدين تغطي كافة الاحتياجات وفي الوقت المناسب .					
3	يوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية و الخارجية بما يساعد في تقييم الوضع الحالي .					
4	يعتمد نظام المعلومات الإدارية على قواعد البيانات الخاصة بمؤسستكم بما يسهل الحصول على المعلومات					
5	تتميز قواعد البيانات في نظم المعلومات الإدارية بقدرتها على تخزين و استرجاع و تحديث البيانات عند الحاجة إليها .					
6	يتم توفير الحماية اللازمة للبيانات المخزنة في قواعد البيانات من الاستغلال غير المشروع .					

**2\_ الأفراد :**

					7 يوجد لدى مؤسستكم متخصصون في نظام المعلومات الإدارية.
					8 يوجد لدى مؤسستكم الخبرة الكافي في مجال نظام المعلومات الإدارية .
					9 يتوفر لدى مؤسستكم العدد المناسب من المختصين في مجال الحاسوب و تقنية المعلومات.
					10 يتم تدريب الموظفين بشكل دوري لتطوير مهاراتهم و قدراتهم.

**3\_ الأجهزة و البرمجيات :**

					11 تعمل مؤسستكم على توفير الإمكانيات اللازمة من أجهزة وحواسب ملائمة للعمل .
					12 تعمل مؤسستكم على تطوير وتحسين الأجهزة الخاصة بنظام المعلومات الإدارية .
					13 توفر الأجهزة الحماية المناسبة لنظم المعلومات الإدارية .
					14 تتناسب البرمجيات المستخدمة مع احتياجات نظم المعلومات الإدارية بمؤسستكم .
					15 تتميز البرامج المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية بسهولة الاستخدام .
					16 تمكن البرامج المستخدمة في النظام من التبادل المرن للمعلومات بين مستخدمي النظام .
					17 توفر الأجهزة و البرامج المستخدمة القدرة

					اللازمة للموظفين على أداء عملهم بكفاءة و فعالية .
--	--	--	--	--	---------------------------------------------------

#### 4- الشبكات و الاتصالات :

					<b>18</b> توفر شبكات الأنترنت داخل مؤسستكم ما يدعم نظام المعلومات الإدارية ويزيد من كفاءته.
					<b>19</b> الشبكات المتوفرة تدعم نظام المعلومات الإدارية في مراقبة و حماية المعلومات من الاستغلال غير المشروع .
					<b>20</b> تستخدم مؤسستكم شبكة اتصال (réseau) تربط جميع الأقسام و المصالح داخل المؤسسة ، إلى جانب نقل المعلومات .

#### 5- فعالية نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة :

					<b>21</b> يساعد نظام المعلومات الإدارية المستخدم في مؤسستكم على خفض تكاليف الخدمات .
					<b>22</b> يؤدي نظام المعلومات الإدارية إلى رفع فعالية أداء العاملين .
					<b>23</b> يحقق نظام المعلومات الإدارية الترابط بين أقسام و وحدات المؤسسة .

## المحور الثالث : اعداد استراتيجية المؤسسة :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	رؤية المؤسسة معبرة وواضحة ، واقعية وقابلة لتحقيق .					
25	رسالة المؤسسة مفهومة وواضحة ، عملية و يمكن تحقيقها .					
26	قيم مؤسستكم واضحة ، مفهومة ومعبرة .					
27	تساهم قيم مؤسستكم في تحقيق الرؤية و الرسالة الخاصة بها .					
28	تساهم الأهداف المؤسسية بتحقيق رؤية و رسالة المؤسسة .					
29	أهداف مؤسستكم واقعية ويمكن تحقيقها .					
30	الأهداف الاستراتيجية بمؤسستكم تعكس الأدوار الرئيسية المنوطة بالمؤسسة .					
31	يتم التعريف بالمنتجات و الخدمات التي تقدمونها بالمطلب المنشود .					
32	تستعين مؤسستكم بمعلومات خارجية لوضع استراتيجيتها.					
33	يتم إشراك الموظفين و العاملين في عملية وضع استراتيجية المؤسسة .					
34	يتم تحليل مدى قدرة التحليل الاستراتيجي على : - التعامل مع الفرص و التهديدات التي تواجهها مؤسستكم . - التعامل مع نقاط القوة و الضعف الخاصة بمؤسستكم .					

					- تحقيق أهداف مؤسستكم المرغوبة .
					<b>35</b> مؤسستكم واضحة حول اختياراتها لكيفية إضافة قيمة لها في سوق العمل.
					<b>36</b> يقوم صناع القرار الاستراتيجي في مؤسستكم بالنظر إلى كل البدائل المتاحة و العمل على تحليلها وصولا للقرار الاستراتيجي الأشمل .
					<b>37</b> يتم تحديد الخطط و الأهداف الاستراتيجية بناء على معلومات دقيقة وواضحة والتي يقدمها نظام المعلومات الإدارية.

الملحق رقم 02: أسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

الوظيفة	الإسم واللقب	الرقم
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميلة	فؤاد بوجنانة	01
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميلة	ليندة لبيض	02
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميلة	زليخة كنيذة	03



## الملحق رقم 03: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	23

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	7

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	14

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	37

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	38,0	38,0	38,0
	أنثى	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 35 إلى 25 من	8	16,0	16,0	16,0
	سنة 45 إلى 36 من	23	46,0	46,0	62,0
	سنة 55 إلى 46 من	16	32,0	32,0	94,0
	فأكثر سنة 56 من	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	3	6,0	6,0	6,0
	سنوات 10 إلى 5 من	2	4,0	4,0	10,0
	سنة 15 إلى 10 من	10	20,0	20,0	30,0
	فأكثر سنة 15	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	ثانوي	22	44,0	44,0	44,0
	جامعي	23	46,0	46,0	90,0
	عليا دراسات	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
نظم تشغيل عن الناتجة المعلومات تتميز بالدقة الإدارية المعلومات	50	4,08	,877	,124
معلومات الإدارية المعلومات نظام يوفر وفي الاحتياجات كافة تغطي للمستخدمين المناسب الوقت	50	3,84	,955	,135
المعلومات الإدارية المعلومات نظام يوفر بما والخارجية الداخلية البيئة الخاصة الحالي الوضع تقييم في يساعد	50	3,64	,985	,139
قواعد على الإدارية المعلومات نظام يعتمد على الحصول يسهل بما الخاصة البيانات المعلومات	50	3,96	,807	,114
المعلومات نظم في البيانات قواعد تتميز واسترجاع تخزين على بقدرتها الإدارية إليها الحاجة عند البيانات وتحديث	50	4,30	,707	,100
المخزنة للبيانات اللازمة الحماية توفير يتم الغير الاستغلال من البيانات قواعد في مشروع	50	4,16	,792	,112
والبيانات المعلومات	50	4,00	,699	,099

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
نظم تشغيل عن الناتجة المعلومات تتميز بالدقة الإدارية المعلومات	32,899	49	,000	4,080	3,83	4,33
معلومات الإدارية المعلومات نظام يوفر وفي الاحتياجات كافة تغطي للمستخدمين المناسب الوقت	28,423	49	,000	3,840	3,57	4,11
المعلومات الإدارية المعلومات نظام يوفر يساعد بما والخارجية الداخلية البيئة الخاصة الحالي الوضع تقييم في	26,136	49	,000	3,640	3,36	3,92

قواعد على الإدارية المعلومات نظام يعتمد على الحصول يسهل بما الخاصة البيانات المعلومات	34,693	49	,000	3,960	3,73	4,19
المعلومات نظم في البيانات قواعد تتميز واسترجاع تخزين على بقدرتها الإدارية إليها الحاجة عند البيانات وتحديث	43,000	49	,000	4,300	4,10	4,50
المخزنة للبيانات اللازمة الحماية توفير يتم الغير الاستغلال من البيانات قواعد في مشروع	37,151	49	,000	4,160	3,93	4,39
والبيانات المعلومات	40,405	49	,000	3,997	3,80	4,20

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
نظام في متخصصون مؤسستكم لدى يوجد الإدارية المعلومات	50	4,22	,790	,112
من المناسب العدد مؤسستكم لدى يوجد وتقنية الحاسوب مجال في المختصين المعلومات	50	4,12	,824	,117
من المناسب العدد مؤسستكم لدى يتوفر وتقنية الحاسوب مجال في المختصين المعلومات	50	4,26	,876	,124
لتطوير دوري بشكل الموظفين تدريب يتم وقدراتهم مهاراتهم الأفراد	50	3,60	1,088	,154
	50	4,05	,723	,102

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
نظام في متخصصون مؤسستكم لدى يوجد الإدارية المعلومات	37,773	49	,000	4,220	4,00	4,44
من المناسب العدد مؤسستكم لدى يوجد وتقنية الحاسوب مجال في المختصين المعلومات	35,350	49	,000	4,120	3,89	4,35
من المناسب العدد مؤسستكم لدى يتوفر وتقنية الحاسوب مجال في المختصين المعلومات	34,378	49	,000	4,260	4,01	4,51
لتطوير دوري بشكل الموظفين تدريب يتم وقدراتهم مهاراتهم	23,398	49	,000	3,600	3,29	3,91

الأفراد	39,601	49	,000	4,050	3,84	4,26
---------	--------	----	------	-------	------	------

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإمكانات توفير على مؤسساتكم تعمل للعمل ملائمة وحاسب أجهزة من اللازمة وتحسين تطوير على مؤسساتكم تعمل الإدارية المعلومات بنظام الخاصة الأجهزة	50	4,20	,969	,137
لنظم المناسبة الحماية الأجهزة توفر الإدارية المعلومات	50	4,12	1,062	,150
مع المستخدمة البرمجيات تتناسب الإدارية المعلومات نظم احتياجاتكم بمؤسساتكم	50	4,06	1,038	,147
نظام في المستخدمة البرامج تتميز الاستخدام بسهولة الإدارية المعلومات	50	3,92	,752	,106
من النظام في المستخدمة البرامج تمكن مستخدمى بين للمعلومات المرن التبادل النظام	50	4,08	,724	,102
القدرة المستخدمة والبرامج الأجهزة توفر بكفاءة عملهم أداء على للموظفين اللازمة وفعالية	50	4,06	,818	,116
والبرمجيات الأجهزة	50	4,06	,755	,107

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الإمكانات توفير على مؤسساتكم تعمل للعمل ملائمة وحاسب أجهزة من اللازمة وتحسين تطوير على مؤسساتكم تعمل الإدارية المعلومات بنظام الخاصة الأجهزة	30,652	49	,000	4,200	3,92	4,48
لنظم المناسبة الحماية الأجهزة توفر الإدارية المعلومات	27,428	49	,000	4,120	3,82	4,42
مع المستخدمة البرمجيات تتناسب احتياجاتكم بمؤسساتكم الإدارية المعلومات نظم	27,651	49	,000	4,060	3,76	4,36
نظام في المستخدمة البرامج تتميز الاستخدام بسهولة الإدارية المعلومات	36,880	49	,000	3,920	3,71	4,13
من النظام في المستخدمة البرامج تمكن مستخدمى بين للمعلومات المرن التبادل النظام	33,655	49	,000	3,960	3,72	4,20

من النظام في المستخدمة البرامج تمكن مستخدمي بين للمعلومات المرن التبادل النظام	39,852	49	,000	4,080	3,87	4,29
القدرة المستخدمة والبرامج الأجهزة توفر بكفاءة عملهم أداء على للموظفين اللازمة وفعالية	35,078	49	,000	4,060	3,83	4,29
والبرمجيات الأجهزة	38,007	49	,000	4,057	3,84	4,27

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ما مؤسنتكم داخل الأنترنت شبكات توفر من ويزيد الإدارية المعلومات نظام يدعم كفاءته	50	3,82	1,044	,148
المعلومات نظام تدعم المتوفرة الشبكات من المعلومات وحماية مراقبة في الإدارية المشروع غير الاستغلال	50	4,08	,829	,117
اتصال شبكة مؤسنتكم تستخدم الأقسام جميع تربط RESEAU نقل جانب إلى المؤسسة داخل والمصالح المعلومات	50	4,36	,898	,127
والاتصالات الشبكات	50	4,09	,734	,104

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ما مؤسنتكم داخل الأنترنت شبكات توفر من ويزيد الإدارية المعلومات نظام يدعم كفاءته	25,880	49	,000	3,820	3,52	4,12
المعلومات نظام تدعم المتوفرة الشبكات من المعلومات وحماية مراقبة في الإدارية المشروع غير الاستغلال	34,798	49	,000	4,080	3,84	4,32
اتصال شبكة مؤسنتكم تستخدم والمصالح الأقسام جميع تربط RESEAU المعلومات نقل جانب إلى المؤسسة داخل والاتصالات الشبكات	34,329	49	,000	4,360	4,10	4,62
والاتصالات الشبكات	39,367	49	,000	4,087	3,88	4,30

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
في المستخدم الإدارية المعلومة نظام يساعد الخدمات تكاليف خفض على مؤسستكم	50	4,12	,895	,127
رفع إلى الإدارية المعلومات نظام يؤدي العاملين أداء فعالية	50	3,94	,818	,116
بين الترابط الإدارية المعلومات نظام يحقق المؤسسة وحدات أقسام	50	4,16	,738	,104
في الإدارية المعلومات نظام فعالية المؤسسة	50	4,07	,729	,103

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
في المستخدم الإدارية المعلومة نظام يساعد الخدمات تكاليف خفض على مؤسستكم	32,538	49	,000	4,120	3,87	4,37
رفع إلى الإدارية المعلومات نظام يؤدي العاملين أداء فعالية	34,042	49	,000	3,940	3,71	4,17
بين الترابط الإدارية المعلومات نظام يحقق المؤسسة وحدات أقسام	39,834	49	,000	4,160	3,95	4,37
المؤسسة في الإدارية المعلومات نظام فعالية	39,492	49	,000	4,073	3,87	4,28

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
واقعية وواضحة، معبرة المؤسسة رؤية للتحقيق وقابلة	50	3,98	,892	,126
عملية وواضحة، مفهومة المؤسسة رسالة تحقيقها ويمكن	50	3,94	,767	,108
ومعبرة مفهومة واضحة، مؤسستكم قيم الرؤية تحقيق في مؤسستكم قيم تساهم بها الخاصة والرسالة	50	4,10	,863	,122
رؤية بتحقيق المؤسسة الأهداف تساهم المؤسسة ورسالة	50	3,88	,872	,123
تحقيقها ويمكن واقعية مؤسستكم أهداف	50	3,96	,880	,124
تعكس بمؤسستكم الاستراتيجية الأهداف بالمؤسسة المنوطة الرئيسية الأدوار	50	3,96	1,030	,146
التي والخدمات بالمنتجات التعريف يتم المنشود بالمطلب تقدمونها	50	3,80	,900	,127

خارجية بمعلومات مؤسستكم تستعين استراتيجيتها لوضع	50	3,56	1,128	,159
عملية في والعاملين الموظفين إشراك يتم المؤسسة استراتيجية وضع	50	3,30	1,165	,165
الاستراتيجية التحليل قدرة مدى تحليل يتم التي والتهديدات الفرص مع التعامل :على نقاط مع التعامل مؤسستكم، تواجهها	50	3,76	,847	,120
لكيفية اختياراتها حول واضحة مؤسستكم العمل سوق في لها قيمة إضافة	50	3,76	,847	,120
في الاستراتيجية القرار صناع يقوم المتاحة البدائل كل إلى بالنظر مؤسستكم للقرار وصولا تحليلها على والعمل الأشمل الاستراتيجية	50	3,64	,898	,127
الاستراتيجية والأهداف الخطط تحديد يتم والتي واضحة دقيقة معلومات على بناء الإدارية المعلومات نظام يقدمها	50	3,74	1,026	,145
المؤسسة استراتيجية إعداد	50	3,81	,694	,098

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
واقعية وواضحة، معبرة المؤسسة رؤية للتحقيق وقابلة	31,553	49	,000	3,980	3,73	4,23
عملية وواضحة، مفهومة المؤسسة رسالة تحقيقها ويمكن	36,327	49	,000	3,940	3,72	4,16
ومعبرة مفهومة واضحة، مؤسستكم قيم الرؤية تحقيق في مؤسستكم قيم تساهم بها الخاصة والرسالة	33,591	49	,000	4,100	3,85	4,35
رؤية بتحقيق المؤسسة الأهداف تساهم المؤسسة ورسالة	31,454	49	,000	3,880	3,63	4,13
رؤية بتحقيق المؤسسة الأهداف تساهم المؤسسة ورسالة	34,693	49	,000	3,960	3,73	4,19
تحقيقها ويمكن واقعية مؤسستكم أهداف	31,831	49	,000	3,960	3,71	4,21
تعكس بمؤسستكم الاستراتيجية الأهداف بالمؤسسة المنوطة الرئيسية الأدوار	26,083	49	,000	3,800	3,51	4,09
التي والخدمات بالمنتجات التعريف يتم المنشود بالمطلب تقدمونها	30,802	49	,000	3,920	3,66	4,18
لوضع خارجية بمعلومات مؤسستكم تستعين استراتيجيتها	22,321	49	,000	3,560	3,24	3,88
عملية في والعاملين الموظفين إشراك يتم المؤسسة استراتيجية وضع	20,030	49	,000	3,300	2,97	3,63



الاستراتيجي التحليل قدرة مدى تحليل يتم التي والتهديدات الفرص مع التعامل :على نقاط مع التعامل مؤسستكم، تواجهها	31,405	49	,000	3,760	3,52	4,00
لكيفية اختياراتها حول واضحة مؤسستكم العمل سوق في لها قيمة إضافة	31,405	49	,000	3,760	3,52	4,00
في الاستراتيجي القرار صناعات يقوم المتاحة البدائل كل إلى بالنظر مؤسستكم للقرار وصولا تحليلها على والعمل الأشمل الاستراتيجي	28,660	49	,000	3,640	3,38	3,90
الاستراتيجية والأهداف الخطط تحديد يتم والتي واضحة دقيقة معلومات على بناء الإدارية المعلومات نظام يقدمها	25,766	49	,000	3,740	3,45	4,03
المؤسسة استراتيجية إعداد	38,787	49	,000	3,807	3,61	4,00

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,675 <sup>a</sup>	,456	,445	,517

a. Prédicteurs : (Constante), والبيانات المعلومات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,764	1	10,764	40,235	,000 <sup>b</sup>
	de Student	12,841	48	,268		
	Total	23,605	49			

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيجية إعداد

b. Prédicteurs : (Constante), والبيانات المعلومات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,129	,428	2,635	,011
	والبيانات المعلومات	,670	,106	,675	,000

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيجية إعداد

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,585 <sup>a</sup>	,342	,329	,569

a. Prédicteurs : (Constante), الأفراد

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,084	1	8,084	25,001	,000 <sup>b</sup>
	de Student	15,521	48	,323		
	Total	23,605	49			

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيحية إعداد

b. Prédicteurs : (Constante), الأفراد

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,532	,462		3,317	,002
	الأفراد	,562	,112	,585	5,000	,000

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيحية إعداد

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,719 <sup>a</sup>	,516	,506	,488

a. Prédicteurs : (Constante), والبرمجيات الأجهزة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,191	1	12,191	51,273	,000 <sup>b</sup>
	de Student	11,413	48	,238		
	Total	23,605	49			

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيحية إعداد

b. Prédicteurs : (Constante), والبرمجيات الأجهزة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	1,126	,381		2,958	,005
	والبرمجيات الأجهزة	,661	,092	,719	7,161	,000

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيجية إعداد :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,593 <sup>a</sup>	,352	,339	,564

a. Prédictors : (Constante), والاتصالات الشبكات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	8,310	1	8,310	26,078	,000 <sup>b</sup>
	de Student	15,295	48	,319		
	Total	23,605	49			

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيجية إعداد :

b. Prédictors : (Constante), والاتصالات الشبكات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	1,514	,456		3,321	,002
	والاتصالات الشبكات	,561	,110	,593	5,107	,000

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيجية إعداد :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,709 <sup>a</sup>	,503	,492	,494

a. Prédictors : (Constante), المؤسسة في الإدارية المعلومات نظام فعالية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,868	1	11,868	48,540	,000 <sup>b</sup>
	de Student	11,736	48	,245		
	Total	23,605	49			

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيجية إعداد

b. Prédictors : (Constante), المؤسسة في الإدارية المعلومات نظام فعالية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,058	,401		2,642	,011
	في الإدارية المعلومات نظام فعالية المؤسسة	,675	,097	,709	6,967	,000

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيجية إعداد

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,770 <sup>a</sup>	,593	,547	,467

a. Prédictors : (Constante), الشبكات, الأفراد, المؤسسة في الإدارية المعلومات نظام فعالية

والبرمجيات الأجهزة, والبيانات المعلومات, والاتصالات

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,008	5	2,802	12,844	,000 <sup>b</sup>
	de Student	9,597	44	,218		
	Total	23,605	49			

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيجية إعداد

b. Prédictors : (Constante), والبيانات المعلومات, والاتصالات الشبكات, الأفراد, المؤسسة في الإدارية المعلومات نظام فعالية

والبرمجيات الأجهزة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,613	,438		1,399	,169
	والبيانات المعلومات	,078	,197	,079	,395	,694
	الأفراد	,037	,137	,038	,270	,789
	والبرمجيات الأجهزة	,351	,192	,382	1,832	,074
	والاتصالات الشبكات	-,033	,152	-,035	-,219	,827
	في الإدارية المعلومات نظام فعالية المؤسسة	,355	,151	,373	2,349	,023

a. Variable dépendante : المؤسسة استراتيجية إعداد :