

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر نظم المعلومات الإدارية في دعم التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- الدكتورة جودي سامية.

من إعداد الطالب (ة):

- شريط مونية.

- تومي فرحات.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر - أ.	- صولح سماح
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر - أ.	- جودي سامية
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر - أ.	- جلاب محمد

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر نظم المعلومات الإدارية في دعم التخطيط الاستراتيجي

دراسة ميدانية: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- الدكتورة سامية جودي.

من إعداد الطالب (ة):

- شريط مونية.


- تومي فرحات.

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر - أ.	- صولح سماح
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر - أ.	- جودي سامية
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر - أ.	- جلاب محمد

الموسم الجامعي: 2021-2022





شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد
نشكر الله عز وجل

الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع في يسر وعافية، كما نسأله سبحانه وتعالى أن ينفعنا مما علمنا وأن
يزيدنا علما ويحفزنا على المزيد وكما ورد


في قول الرسول صلى الله عليه وسلم

«لا يشكر الله من لا يشكر الناس»

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة جودي سامية على جميع نصائحها وتوجيهاتها لجعل هذا البحث
أفضل

أتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس مصلحة التدريس بالكلية السيد سليم لعمامرة الذي وقف بجاني وساعدني
وقت الحاجة

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أساتذة كلية الاقتصاد الذين سهروا من أجل تكويننا الجيد خلال
طول الفترة الجامعية وإلى طلبة قسم علوم التسيير



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى قرة عيني وحافظة سري وبهجتي في الدنيا وجنتي في الآخرة والتي تستحق كل التقدير
والعرفان

"أمي الغالية" حفظها الله.

إلى الجبل الذي اتكئ عليه إلى الذي ساندي دوما لأبلغ مراتب العلو والنجاح ولم ينخل
على بالنصيحة والمساعدة

"أبي العزيز" حفظه الله.

إلى العائلة الكريمة كبيرا وصغيرا.

إلى الذين تقاسموا معي هذا العمل زميلتي مونية وأستاذتي الفاضلة جودي سامية وإلى كل
عائلتهم الكريمة.

إلى جميع الزملاء في المشوار الدراسي خاصة الفوج الثاني "تخصص ادارة استراتيجية".

إلى كل الذين وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة.

فرحات



الإهداء

إلى روح جدتي الطاهرة

أمي التي لم تنجيني التي رحلت بجسدها عني لكن روحها لم تغادر روحي
جعل الله قبرها يشع نورا وضياء

إلى من بها أعلو، وعليها أرتكز إلى القلب المعطاء، ست الحبايب (أمي
الغالية) سامحيني إذا كان هناك أكثر من الحب لأهديته لك

إلى من شجعني على المثابرة إلى سندي وقدوتي إلى الرجل الأبرز في حياتي
والدي العزيز)

إلى أخواتي فطيمة وسلسبيل وبسمة اللهم أرح قلبهم واسعدهم وابعدهم
عنهم كل سوء واحفظهم بعينك التي لا تنام

إلى من وقف بجانبني في كل لحظة وساندني (خطيبي)

مونية



ملخص الدراسة

إن الهدف من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية في دعم التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى إلى تقصي وضع نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات واستخدام الاختبارات والأدوات الإحصائية المناسبة ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 20)، وقد تم توزيع الاستبانة على (40) عينة من عمال قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- وتم استرداد 36 استبانة وكانت 32 منها صالحة للتحليل، وقد استغرقت الدراسة الميدانية حوالي 3 أيام.

وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك مستوى مرتفع لنظم المعلومات الإدارية لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- هناك مستوى متوسط للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على التخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة التنفيذ للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الإدارية، التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، المعلومات.

Abstract

The goal through this study is to identify the impact of management information systems in supporting strategic planning at the Gudeila Mineral Water Corporation in Biskra on the one hand, and on the other hand to investigate the status of management information systems and strategic planning in the institution, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a tool for data collection and use The appropriate statistical tests and tools within the Statistical Package for Social Sciences (SPSS.V 20), the form was distributed to a sample of Gudeila mineral water workers - Biskra - and 36 questionnaires were retrieved, 32 of them were valid for analysis, and the field study took about 3 days.

After collecting and analyzing the data, the study reached the following conclusions:

- There is a high level of management information systems among the workers of the Gudeila Mineral Water Corporation in Biskra.
- There is an average level of strategic planning among the workers of the Gudeila Mineral Water Corporation in the Wilayat of Biskra.
- There is a statistically significant effect of the management information systems on the strategic planning of the workers of the Gudeila Mineral Water Corporation in Biskra.
- There is a statistically significant impact of the management information systems on the preparation stage of the strategic planning for the workers of the Gudeila Mineral Water Corporation in Biskra.
- There is a statistically significant impact of the management information systems on the design phase of the strategic planning for the workers of the Gudeila Mineral Water Corporation in Biskra.
- There is a statistically significant impact of the management information systems on the implementation phase of the strategic planning for the workers of the Gudeila Mineral Water Corporation in Biskra.

Keywords: management information systems, planning, strategic planning, information.

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	تطور حجم اليد العاملة بالمؤسسة	01
55	خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02
59	درجات مقياس ليكارت	03
60	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك	04
61	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	05
62	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	06
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنظم المعلومات الإدارية	07
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي	08
66	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	09
67	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	10
68	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	11
69	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	12

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	00
09	أنواع التخطيط	01
15	مستويات التخطيط	02
17	مراحل التخطيط الاستراتيجي	03
20	معوقات التخطيط الاستراتيجي	04
21	النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي	05
37	أبعاد نظم المعلومات الإدارية	06
44	نظم المعلومات الإدارية والمستويات التنظيمية في منظمات الأعمال	07
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	08
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	10

57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	11
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	12

فهرس الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
02	استبانة الدراسة
03	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة:

من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في القرن الأخير مفهوم نظم المعلومات الذي ارتبط ارتباطاً مباشراً مع المهام الإدارية داخل المنظمة مما اظهر مفهومها جديداً (نظم المعلومات الإدارية)، بحيث ساهم في تسهيل اتخاذ القرارات السليمة التي تقود الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية الأساسية المطلوبة في جميع الأنشطة داخل المنظمات على اختلافها ومهامها فعملية التخطيط ترتبط بالمستقبل فهي تحتاج لحجم كبير من المعلومات والتي تقودنا الى اعداد خطة استراتيجية طويلة المدى وهنا تبرز أهميته فهو أكبر منتج ومستهلك للمعلومات بمعنى ان التخطيط الاستراتيجي يستمد المعلومات اللازمة لإتمام مراحل من نظم المعلومات الإدارية فكل مرحلة يقابلها حجم كبير من المعلومات عبر نظام اداري معين وهذا ما ارتأينا له من خلال بحثنا المتواضع بتسليط الضوء على دور نظم المعلومات الإدارية في دعم التخطيط الاستراتيجي من خلال توضيح العلاقة بين المكونات الأساسية لنظم المعلومات الإدارية: (مكونات مادية وهي تلك المعدات والأجهزة الضرورية المستخدمة في معالجة البيانات بالإضافة الى وجود عدة برامج وأنظمة تجعل هذه الاجهزة قادرة على القيام بدورها على اكمل وجه وهذا ما يسمى البرمجيات، تتصل هذه الانظمة والبرامج والأجهزة فيما بينها بطريقة سلكية او لا سلكية لتوفير اتصال فوري وفعال داخل وخارج المؤسسة وهذا كله يطلق عليه اسم الشبكات، والتي يتحكم بها ويشرف عليها العنصر البشري فهو البنية الاساسية لأي نظام مهما بلغت درجة تكامله، مع وجود قواعد للبيانات وهي مخازن للمعلومات التي تزود المؤسسة بمختلف البيانات المطلوبة وتعتبر هذه المخازن هي المرجع الرئيسي للبيانات والمعلومات)، مع مراحل التخطيط الاستراتيجي وهي ثلاثة مراحل (مرحلة الإعداد الخطة الإستراتيجية: وهي من أهم المراحل على الاطلاق فهي الاساس الذي تبنى عليه الإستراتيجية بحيث تتحدد في هذه المرحلة رؤية المؤسسة وتوضيح الأهداف المرجو الوصول اليها وعن طريق تحليل بيئة المؤسسة "داخلية وخارجية" تتمكن من التعرف على نقاط القوة والضعف وإمكانية المؤسسة مع تحديد أولويتها ثم القيام بتصميم الخطة الاستراتيجية وفقاً لما هو موجود من معلومات مسترجعة في مرحلة الاعداد بالإضافة الى محاولة معرفة الفرص والتحديات المصاحبة للخطة المصممة والاستفادة منهم لتحقيق الاهداف المسطرة والدخول حيز التنفيذ والمراقبة بالاستعانة بفرق مؤهلة خاصة بهذه العملية ، وتحديد الاجراءات والمهام اللازمة لإنجاح الخطة الاستراتيجية مع المراقبة الدائمة ومحاولة سد فجوات التنفيذ ووضع بدائل وحلول فورية لكل العقبات التي تواجه المؤسسة اثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية). ونسبة التوافق بين هاذين المتغيرين نظم المعلومات الإدارية (متغير مستقل) والتخطيط الاستراتيجي (متغير تابع) هو ما يخلق نوع من الاستقرار البيئي للمنظمة مما يعطيها قابلية التنافس داخل السوق الآلي.

2. طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية

• إشكالية الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة داخل وخارج المنظمات في كافة المجالات وزيادة القدرة التنافسية بين المنظمات، سعينا من خلال هاته الدراسة الى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية في دعم التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسة قديلة ودراسة العلاقة بينهما ومنه نستخرج الإشكالية التالية:

ما هو دور نظم المعلومات الإدارية في دعم التخطيط الاستراتيجي (دراسة تطبيقية حالة شركة قديلة ببسكرة)؟

● الأسئلة الفرعية:

ويندرج ضمن هاته الإشكالية أسئلة فرعية:

- ما هو دور نظم المعلومات الإدارية في مرحلة الاعداد للتخطيط الاستراتيجي؟
- ما هو دور نظم المعلومات الإدارية في مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي؟
- ما هو دور نظم المعلومات الإدارية في مرحلة التنفيذ والرقابة للتخطيط الاستراتيجي؟

3. الدراسات السابقة

● دراسة خاصة بالمتغير المستقل

دراسة مرمي محمد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة شركة CHIALI Profiplast بسطيف، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009-2010.

حاولت هذه الدراسة ابراز أهمية اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل بيئة المؤسسة وسبل تحسينها، كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها تم القيام بطريقة المقابلات الشخصية والزيارة الميدانية إضافة الى الاستبيان المقدم الى عينة قدرها 135 موظف في جميع الإطار استرجعت كلها، توصلت الى نتائج أهمها ان بيئة هذه المؤسسة معقدة جدا خاصة من جانب قوة المنافسة والدخول في حالة عدم التأكد أثناء التعاملات الداخلية والخارجية، ولنظم المعلومات الإدارية الحصة الأكبر للمساهمة في تكيف المؤسسة مع الوضع الراهن.

● دراسة خاصة بالمتغير التابع

دراسة محمود أحمد سالم الغوطي، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية و لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمحافظة غزة، مذكرة استكمال شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي لمحافظة غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال ذكر المعلومات النظرية وتحليلها بالاعتماد على طريقة الاستبانة موزعة على 39 فقرة والدراسة الميدانية لعينة تكونت من 136 فرد موزعة على أربعة مجالات تم تحليلها باستخدام SPSS ثم تم استخلاص النتائج التالية، وجدت ان هناك درجة توافق كبير في النتائج الاحصائية للمجالات الأربعة وعدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوي الدلالة.

دراسة محمد عادل حمد الكبيسي، اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الالكترونية في الأردن، مذكرة استكمال شهادة الماجستير في الاعمال الالكترونية قسم الاعمال الالكترونية، كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012/2013.

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية في شركة البرمجيات المتبينة للتجارة الالكترونية بالأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وللوصول الى اهداف الدراسة قام بتصميم استبانة مكونة من 37 فقرة شملت 204 شركة، تم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS لقياس القيم الإحصائية وبرنامج AMOS لتحليل المسار ومنه خرج بنتائج أهمها، وجود اثر معنوي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية عند مستوى الدلالة واهمية التوسع في التعامل الالكتروني لما يحققه من منافع وفرص محتملة للشركات.

ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة:

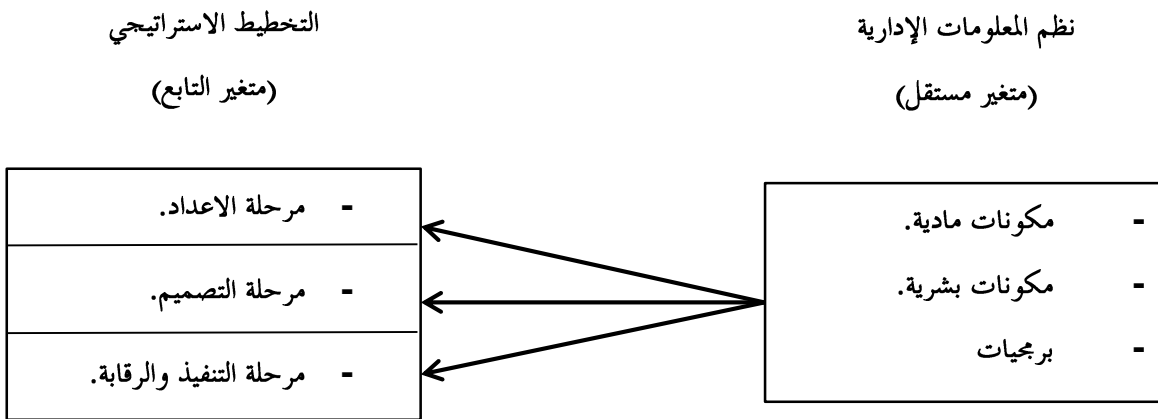
تميزت الدراسات السابقة بأنها تبين أهمية ودور نظم المعلومات الإدارية بالنسبة للمؤسسات من خلال تحليل بيئة المؤسسة وتأثير المعلومات المتوفرة في مجابهة التهديدات وإتاحة فرص أكثر، بمعنى دراستها من منظور الربح الأكبر في السوق، وكذلك بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي تمت دراسته على أنه دافع لتحسين سلوكيات الموظفين والنهوض بالإنتاج نظرا لكفاءة آدائهم يعني اهمال دور المعلومات في التأثير على التخطيط الاستراتيجي.

ما يميز دراستنا هو التركيز على وجود علاقة تأثير ومؤثر بين نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، فجودة المعلومات ودقتها لها أهمية كبيرة في المؤسسات وكيف تدعم هاته المعلومات التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة الى أنه درسنا العلاقة بين مكونات نظم المعلومات الإدارية وبين مراحل التخطيط الاستراتيجي.

4. نموذج وفرضيات الدراسة

- نموذج الدراسة:

بالاستعانة بالدراسات السابقة مما سبق ذكره توصلنا الى النموذج التالي:



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على دراسات سابقة

• فرضيات الدراسة:

فرضية رئيسية:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية لدعم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قديلة عند مستوى معنوية 5%.

الفرضيات فرعية:

- فرضية فرعية (H_0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة الاعداد للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5%.
- فرضية فرعية (H_0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5%.
- فرضية فرعية (H_0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التنفيذ والرقابة للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 5%.

5. التموضع الأبتمولوجي ومنهجية الدراسة

• التموضع الأبتمولوجي

يهدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى اعتماد النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات سواء أكانت علاقة ارتباط أو تأثير التي تربط بين المتغيرات المفسرة المتمثلة في نظم المعلومات الإدارية وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام لظاهرة التخطيط الاستراتيجي في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، اعتقادا أن وجود نظام للمعلومات الإدارية في المؤسسة سيؤدي إلى تدعيم التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الاستقراء والتقصي الميداني الذي يفسره الباحثان من منطلق دراسة للعوامل المختلفة لظاهرة نظم المعلومات الإدارية وأدوارها المختلفة، وبالتالي سيعتمد الباحثان في هذه الدراسة على النموذج التفسيري.

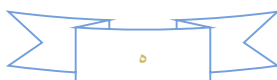
• منهجية الدراسة

في هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بحيث يعتبر هو الأنسب لمثل هذه الدراسة وذلك بجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها لاستكمال الجانب النظري للموضوع واستغلال مجموعة من البحوث والمراجع التي لها صلة بالموضوع.

6. تصميم البحث

أولا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية في دعم التخطيط الاستراتيجي من خلال التطرق الى مراحل "مرحلة الاعداد، التصميم، والتنفيذ والرقابة" لدى مؤسسة قديلة بالإضافة الى:



- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قديلة.
- التعرف على مستوى نظم المعلومات الإدارية وعلى طبيعة آلياتها في مؤسسة قديلة.
- معرفة أهمية العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قديلة.
- زيادة الإثراء المعرفي من خلال تقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة.

ثانياً:

- **نوع الدراسة:** تمت الدراسة بناء على علاقة ارتباط بين متغيرين أحدهما مستقل (نظم المعلومات الإدارية) والآخر تابع (التخطيط الاستراتيجي).
- **مدى تدخل الباحث:** حاول الطلبة الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخص ظاهرة الدراسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها.
- **تخطيط الدراسة:** أجريت هذه الدراسة في بيئة غير اصطناعية (طبيعية غير مخططة) أي دراسة الظاهرة على طبيعتها في الواقع.
- **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** تم اختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في عينة عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة، اخترنا منهم عينة عشوائية متكونة من 40 عامل تم توزيع (40) استبانة تم الإسترداد منها (36) منها (32) استبانة صالحة للدراسة.
- **المدى الزمني:** استغرقت الدراسة مدة 03 يوم وهذا لتعقد الإجراءات وضوابط العمل في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية أي من 2022/06/10 إلى 2022/06/13.

7. أهمية الدراسة

نظراً للتغيرات الحاصلة لبيئة المؤسسات الجزائرية نتيجة التقدم التكنولوجي الرهيب في وسائل العمل خلق لها عدة صعوبات داخل وخارج الأسواق الوطنية والعالمية، لذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في محاولة معرفة العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية (متغير مستقل) والتخطيط الاستراتيجي (متغير تابع) وذلك بتوضيح مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في مؤسسة قديلة.

8. خطة مختصرة للدراسة (هيكل الدراسة)

للإلمام بمختلف جوانب هذه الدراسة قسمناها إلى 4 فصول كالآتي:

الفصل التمهيدي الذي يتضمن الإطار العام للدراسة من طرح الإشكالية والأسئلة البحثية وعرض الفرضيات وأهمية وأهداف الدراسة.

الفصل النظري الأول حيث خصص للمتغير التابع المعنون بـ التخطيط الاستراتيجي، تناولنا فيه ماهية التخطيط ثم تطرقنا إلى أهم التعريفات المعطاة لمتغير التخطيط الاستراتيجي وذكر أهم مراحل وأهم خصائصه ومستوياته.

الفصل الثاني المخصص للإطار النظري للمتغير المستقل المعرف بنظم المعلومات الإدارية، حيث حاولنا الإلمام فيه بمختلف التعريفات المعطاة للنظام والمعلومات والبيانات، ثم تطرقنا إلى ماهية نظم المعلومات الإدارية وأهم أنواعها ومكوناتها وفي الأخير تطرقنا إلى أثر نظم المعلومات الإدارية في دعم التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث المعنون بالدراسة الميدانية التي تمت بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث تم فيه الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة بالدراسة الميدانية من اختبار فرضيات إلى النتائج.

وفي الأخير استدركنا دراستنا هذه **بجائمة** كانت حوصلة لمختلف النتائج النظرية والتطبيقية، واشتملت على أهم التوصيات والآفاق المساعدة لهذه الدراسة.

الفصل الأول:
مدخل إلى التخطيط
الاستراتيجي

تمهيد:

إن واقع التخطيط الاستراتيجي يجد أن الممارسة الادارية خصوصا في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط، على الرغم مما شهده التخطيط الإستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه.

أما في بداية التسعينات فاتضح أن التخطيط الإستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر، نظرا لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محليا، اقليميا، وعالميا، وقد عرف تطورا كبيرا في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية. الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير .

وفي هذا الفصل سنقدم الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بالتخطيط، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتخطيط

المبحث الثاني: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتخطيط

لكل منظمة إدارية وزارة أو مصلحة أو هيئة عامة، أو أي مؤسسة اقتصادية هدف أو مجموعة من الأهداف محددة وواجبة التنفيذ فالتخطيط هو الوظيفة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله؟ وأين؟ وكيف؟ وما هي الموارد البت تحتاج إليها إمام العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات وتهيئة البرامج، ثم تحديد الإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد في ضوء التوقعات للمستقبل، والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: ماهية التخطيط

الفرع الأول: مفهوم التخطيط

التخطيط هو أسلوب علمي يجب على ماذا نتج من سلع وخدمات ولمن، وكيف ومتى وبكم نتجها، فالتخطيط هو " مجموعة المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسات، وطرق تحديد هذه الأهداف. " (غول، 2012، صفحة 70)

عرف "هنري فايول" التخطيط بأنه: " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. " (الصحن و سلطان، 2002، صفحة 157) ويعرفه "اليوت": " بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح الأفراد والمؤسسات وتحقيق الأهداف المسطرة. (Mintzberg، 1979، صفحة 15)

يعرف روبنس وكولتر التخطيط بأنه: " عملية تحديد أهداف المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، وكذا تطوير الخطط الكفيلة بتحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة الأعمال. " أما كوتز وأودونيل يريان أن التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ما يجب القيام به من عمل، وكيف يتم ذلك، ومتى، ومن يقوم بذلك، أي أن التخطيط يسد الفجوة بين ما نحن عليه و ما نريد أن نصله إليه " (حريم، 2006، صفحة 112) أما دافيد فيختصره في أنه "تحديد أهداف المؤسسة و الوسائل الكفيلة بتحقيقها". ويقول " جورج تريبي " أن التخطيط هو: " الاختيار المرتبط بمقائيق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج " (محسن، 2018، صفحة 76).

من خلال ما سبق يمكن القول بان التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول الى الأهداف بأفضل النتائج وأقل التكاليف، أي هو التفكير والإعداد المسبق لما يجب فعله وكيف ومتى، إذا التخطيط يعتبر حل للمشكلة الموجودة بين ما نحن عليه الآن وما نرغب الوصول إليه في المستقبل.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط

يكتسي التخطيط أهمية كبيرة للمؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، وذلك للأسباب الرئيسية التالية (شاطر، 2019، صفحة 25):

- أسبقية التخطيط على بقية الوظائف الإدارية، فالتخطيط يشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم، توجيه و رقابة، وفيه يتم تحديد الأهداف التي ينبغي على هذه الوظائف تحقيقها.
- تخفيض درجة المخاطر و عدم التأكد، فمن المعروف أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تعمل في إطار بيئة خارجية معقدة و سريعة التغير بشقها العام و الخاص، و ما تحتويه من درجة عالية من المخاطر و عدم التأكد، و التخطيط

الجيد يمكن المدراء في المؤسسات الاقتصادية من التعامل مع هذه المتغيرات و الاستعداد لها و من ثم التقليل من درجة المخاطر و عدم التأكد.

- التركيز على الأهداف، فالتخطيط من خلال أنه موجه أساسا نحو وضع الأهداف و الخطط الكفيلة بتحقيقها، فهو بذلك يشكل القاعدة الأساسية لعمل الرقابة، حيث يوفر لهذه الأخيرة معايير الأداء التي تركز عليها و تنطلق منها العملية الرقابية في المؤسسة.
- الرفع من الفاعلية التنظيمية، فالتخطيط عندما يقوم بوضع أهداف دقيقة و واقعية قابلة للقياس و محددة بفترة زمنية للإنجاز، و عندما يقوم بتحديد و وضع الموارد المتاحة الموضع الصحيح، فهو بذلك يضمن إنجاز أكبر للأهداف و من ثم تحقيق النجاح للمؤسسة.

و هناك من يضيف النقاط التالية، و التي توضح أهمية التخطيط في المؤسسة (العامري و الغالي، 2014، الصفحات 205-206):

- يساهم التخطيط السليم في إعطاء مشروعية للمؤسسة امام مختلف الأطراف الخارجية مثل المستثمرون، الزبائن، الموردون، الحكومة و المجتمع المدني، من خلال ما يوفره من معلومات حول رسالة، أهداف و خطط المؤسسة.
- يحسن التخطيط من التنسيق، حيث ان معرفة الأفراد و الجماعات و الإدارات المختلفة للأهداف يجعلهم ينسقون أعمالهم و يوجهون قراراتهم نحو تحقيقها.
- يحسن التخطيط من إدارة الوقت، فالتخطيط الجيد يساعد المدير على تخصيص الوقت لإنجاز الاعمال بشكل فاعل و فعال حسب أهميتها و أولويتها.

الفرع الثالث: مبادئ التخطيط

للتخطيط مبادئ عديدة، يمكن اختصارها في النقاط التالية: (العلي، 2015، صفحة 49)

- مبدأ أولوية التخطيط: التخطيط يجب أن يسبق كل الوظائف الإدارية الأخرى، وذلك ألن التخطيط يبدأ بتحديد الأهداف و طرق تحقيقها، فهو يسهل القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة و تنسيق لذلك يجب أن تعطى للتخطيط الأولوية.
- مبدأ شمولية التخطيط: وهو أن يكون التخطيط شامل لكل المستويات الإدارية بالمنظمة، ولا يقتصر على الإدارة العليا مع مراعاة مبدأ تدرج التخطيط، والذي يعين تدرج في الشمول و في الأهمية، و في المدى الزمني و في المعلومات و في التكلفة فكلما صعدنا أعلى الهرم الإداري كلما زاد مشول و نطاق أهمية التخطيط، وازدادت المدة التي يعطيها و العكس بالعكس.
- مبدأ الكفاءة و الفعالية: أي أن تكون المقارنة بين العائد و التكلفة إيجابية و باتجاه الخطة الموضوعية، و أما الفعالية بالنسبة للتخطيط فتقاس بالقدر الذي يساهم به في تحقيق الأهداف المرجوة.
- مبدأ الالتزام في التخطيط: أي ربط الخطط بالزمن و الوقت في كل جزئية من جزئياتها.
- مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف: أي إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة و رسم تفصيلاتها و مقوماتها، إذ أنهم أدرى الناس بما قد يتعرض سياسة و أساليب تنفيذ الخطة من صعوبات و مشاكل عند التطبيق.

- مبدأ مرونة التخطيط: يجب أن يكون التخطيط مستمرا للاستجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال حيث يمكن تعديل الخطة عند حدوث طارئ أثناء التنفيذ مثل الحروب أو الفيضانات وغيرها.
- واقعية التخطيط: أن يكون التخطيط علميا وواقعا مبنا على التنبؤ العلمي السليم، وذلك عند تحديده للأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف حيث يتفق التخطيط مع واقع وظروف وموارد وإمكانات المنظمة اللامادية والبشرية.

المطلب الثاني: العوامل الدافعة للتخطيط وانواعه

الفرع الأول: العوامل الدافعة للتخطيط:

- هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تدفع بعملية التخطيط، ومن بين هذه العوامل نذكر (عضيات، 2020):
- قناعة الإدارة والموظفين بضرورة وأهمية التخطيط؛ لأنه هو الطريق للارتقاء والنجاح للمنظمة وتزيد من قدرتها وتطورها.
- الجماعية هو القيام بإشراك كل العاملين في عملية التخطيط، كذلك العمل على وضع نظام التحفيز فعال من خلال عملية التنفيذ.
- التوقع بالمستقبل بصورة أفضل. ويكون من خلال استخدام الأساليب الفنية لهذا الهدف، كذلك القيام على تغذيتها بأكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية.
- الثبات النسبي للخطة؛ وهو القيام بتجهيز الخطط البديلة التي يجب أن تكون جاهزة للعمل، في حال حصل أي تغيرات غير متوقعة، في الظروف المستقبلية لتقوم مكان الخطة الاعتيادية.
- الواقعية التي تقوم على تعبئة الموظفين المتاحين؛ للقيام بعملية التحشيد بطريقة مميزة ليتم تنفيذ الخطة.
- وجود نظام متابعة، فيجب أن يكون نظام فعال لتتم عملية رصد التقدم في العمل وإنجاز المهام الموجودة في الخطة. - القيام بالتقييم المتواصل لإنجاز مهام الخطة وإجراء التقييم المستمر لإنجازاتها، كذلك العمل على تصحيح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

الفرع الثاني: أنواع التخطيط

يأخذ التخطيط أشكالا مختلفة و متعددة و يمكن وضعها في أربعة أنواع يمارسها مسيرو المشاريع كما يلي:

أولا: التخطيط حسب الوظيفية: (محسن، 2018، الصفحات 81-83)

لو نظرنا الى هذا النوع من التخطيط نجد انه يتعلق بالوظائف الموجودة داخل المنشأة و ينقسم هذا النوع من التخطيط الى عدة أشكال منها:

- التخطيط الإنتاجي: يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام و العنصر البشري في العملية الإنتاجية من خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية.
- و كما نعلم ان إدارة الإنتاج تقوم بتحديد المنتج و شكله و مواصفاته و كل ما يتعلق به بناء على سيايات عامة متفق عليها من خلال الخطط الطويلة الاجل لكي تبقى عملية الحصول على اللوازم للقيام بالأعباء الإنتاجية تعتمد على الخطط

القصيرة الاجل التي تضعها إدارة الإنتاج نفسها و التي توضح فيها دور العمال و ساعات العمل و ساعات عمل الآلات و قد تكون هذه الخطط أسبوعية ، شهرية.

- التخطيط المالي: تعتبر مصادر التمويل هي المصدر الأساسي للمؤسسة لبداية نشاطها، واليت من خلاله نستطيع شراء كل ما ينقص داخل المشروع ولقد أصبحت أهمية هذا النوع من التخطيط تزداد بسبب المشكلات المالية المعقدة التي أصبحت تواجه المشاريع وخاصة في المشاريع الصناعية لأنها بحاجة بصورة مستمرة إلى تدفق الأموال ويهدف هذا التخطيط إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع وذلك من خلال ضمان تدفق رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المتعددة كالاتكاسات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ ولذلك لا يمكن لأي مشروع ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامل مع أي ظروف طارئة أو مشكلات مفاجئة إلا من خلال التخطيط المالي الذي حيدا طرق تدبير الأموال اللازمة لمواجهة هذه الظروف .

- تخطيط الموارد البشرية: وهذا النوع من التخطيط في الغالب تقوم به إدارة الموارد البشرية ويهتم هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع.

وكما نعلم أن المورد البشري أساس أي مشروع ولذلك لا بد من ضمان توفر هذا العنصر بالكم والكيف وفقا للمتطلبات والاحتياجات داخل المؤسسة ولا تكفي المؤسسة بذلك، بل أن هذا العنصر يحتاج إلى تدريب طالما بقي داخل المؤسسة فعلى إدارة المشروع القيام بوضع خطط تدريبية مستمرة لهذا العنصر إذا ما أرادت المؤسسة أن يكون موظفها مواكبا للتطور التكنولوجي الهائل وأن يكون على قدر كاف من الخبرة والمهارة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منه، لذلك نجد أن إدارة الأفراد تقوم بوضع خطط تعمل من خالها على استقطاب واختيار وتعيين وتدريب أفضل العمال حتى تضمن أداء الأعمال بكفاءة عالية و أن تبقى المؤسسة في مقدمة المؤسسات المنافسة ولذلك تسعى أيضا للعمل على صيانة المورد البشري أي المحافظة عليه.

- التخطيط التسويقي: نتيجة للتطور في هذا العصر ونتيجة لزيادة فهم المستهلك أصبحت المؤسسات تعمل على تسويق السلع المنتجة بدلا من زيادة كمية الإنتاج ومن هنا كان لا بد من التعرف على رغبات وأذواق المستهلك واحتياجاته وميوله حتى وفقا لتلك الرغبات إذا ما أرادت أن يقبل المستهلك على سلعتها وكل ذلك يحتاج إلى تخطيط تستطيع المؤسسة الانتاج وفي الغالب هذا النوع من التخطيط تقوم به إدارة التسويق أو على الأقل تقوم إدارة التسويق مبد الجهة المختصة بالتخطيط بالمعلومات والبيانات عن أذواق ورغبات المستهلك، ومن هنا يتضح لنا أن هذا النوع من التخطيط يقوم على أساس الفهم الكامل لأذواق ورغبات وميول واحتياجات المستهلكين.

ثانيا: التخطيط حسب الفترة الزمنية:

أحيانا يقوم المشروع بالتخطيط بنفسه حسب فترات زمنية متعددة تخدم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وبناء على ذلك يتم تقسيم تلك الخطط إلى ثلاثة أقسام: التخطيط طويل الأجل - التخطيط متوسط الأجل والتخطيط قصير الأجل (سامي مصطفى، 2006، الصفحات 49-51):

- التخطيط طويل الاجل: وهي خطة إنمائية يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق أهدافها. وتعتبر الخطة الاستراتيجية بمثابة المجال الرئيس الذي يساعد إدارة المنظمة في الإجابة على الكثير من التساؤلات والوصول لقرارات لعديد من الجوانب التي يشملها نشاط المنظمة ، وتميز الخطة بأنها ذات أمد طويل وخطوط عريضة وتم على مستوى القيادة العليا من المنظمة وتميز بالمرونة وتعتبر الرابط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية ووضع الإطار العام لتنظيم الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل.

- التخطيط متوسط الاجل: ويتم وضعها لأوجه النشاط الرئيسة في المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية الطويلة الأجل ، ويتم إعداد هذه الخطة على مستوى التنسيق أو الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل من سنة إلى ثلاث سنوات أو خمس سنوات حسب طبيعة عمل المنظمة ومجال الخطة هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل وتميز بالثبات النسبي.

- التخطيط قصير الاجل: وتتميز هذه الخطة بأنها أكثر تفصيلاً وتوفر الإجراءات التفصيلية لتنفيذ كافة الأنشطة على المدى القصير (سنة).

ثالثاً: التخطيط حسب مدى تأثيره:

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثالث فئات مختلفة وهي (سلامي، 2017، الصفحات 53-54):

- التخطيط الاستراتيجي: وهو تخطيط طويل المدى، يريد الإجابة على الأسئلة التالية: أين نحن اليوم؟ وإلى أين نريد التوجه في المستقبل؟؛ فهو يؤدي لإحداث تغيير نوعي في المنظمة وممارسه الإدارة العليا، مثال ذلك التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

- التخطيط التكتيكي: وهو يجب على السؤال التالي: ما السبيل للوصول؟ أو ما الذي يجب عمله حتى نصل؟ والخطة التكتيكية هي خطة متوسطة المدى (أكثر من عام وأقل من 5 سنوات) تادية لخدمة الخطة الإستراتيجية، نقوم فيها بتحديد المهام، الواجبات والمسؤوليات، كذلك توزيع موارد المؤسسة. كما تمارسه الإدارة الوسطى والعليا.

- التخطيط التنفيذي (التشغيلي): هي خطة قصيرة المدى أي أقل من سنة (سنوية، شهرية، أسبوعية، يومية)، وتجب على الأسئلة التالية: كيفية تنفيذ المهام التي حددناها في الخطة التكتيكية، بمعنى تحديد الإجراءات، المناهج، المقاييس، البرامج والميزانيات للتخطيط.

رابعاً: التخطيط حسب مجال الاستخدام:

كما يمكن تقسيم الخطط وفقاً لمجالها وتكرار استعمالها، وتنقسم إلى قسمين (محسن، 2018، الصفحات 85-86):

- خطط عديدة الاستعمال:

و سميت هذه الخطط بعديدة الاستعمال لان المسؤولين يستخدمونها أكثر من مرة أي انه كلما واجهوا موقفاً معيناً وتكرر هذا الموقف فأنهم يستخدمون نفس الخطط ولذلك تسمى الخطط الدائمة. ويتضمن هذا النوع من الخطط عدة أشكال منها:

• عرفها "الفرد شاندر" بأنها: "تحديد الاهداف الرئيسية طويلة الاجل للمنشأة وتبين طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف . "ومما سبق نستنتج بأن الاستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطة الرئيسية، وإذا أردنا التفريق بين قرار استراتيجي (خطة استراتيجية) وقرار غير استراتيجي فالعيار هنا الثبات وعدم التغير متبعين أن القرارات الاستراتيجية تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة في حين أن القرارات غير الاستراتيجية تكون أكثر عرضة للتغير والتعديل وهذا لا يعني بان الاستراتيجية لا تتغير وغير مرنة بل أنها تحتاج إلى فترات طويلة حتى تتبدل وتتغير ولذلك نجد أنها تهتم بالنواحي الرئيسية للمنشأة مثل حجم المنشأة، نوع المنشأة وصورة المنشأة فهذه الامور لا تتغير خلال فترة بسيطة.

• السياسات: يمكن تعريف السياسات بأنها: "دليل عام للتفكري يقود إلى عمل فعال . "فالسياسات تكون عادة عامة في تطبيقها والغرض منها أن تكون أداة للتوجيه والتي تحدد المجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتوضع السياسات من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل، والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية وتحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار داخله وتضمن أن القرار سيكون متمشيا مع الأهداف. فمثلا قد يقوم مجلس الإدارة في المشروع بوضع السياسة العليا واختيار الصناعة التي سيعمل ضمنها المشروع.

• الإجراءات: تعتبر الإجراءات أكثر دقة من السياسات من حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من اجل تحقيق هدف معي. وتعلق الإجراءات بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى وتعتبر الإجراءات خطة أكثر تحديدا من السياسات ولذلك فهي تعمل على إزالة الفوضى بين نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق هدف موحد، وكما قلنا أن السياسات دليل للتفكري فان الإجراءات تعتبر دليل للتنفيذ كما أنها تعمل على وضع تعاقب للأحداث الفعلية المحددة.

• الطرق: تعتبر الطرق من الخطط المستخدمة في المشروع وتتميز عن الإجراءات بأنها أكثر تحديدا في مجالات تطبيقها فهي لا تتعدى في مفعولها المباشر الوحدة العاملة ولذلك تستطيع القول بأنها خطة تفصيلية. وكما أن الإجراءات توضح الخطوات التي يجب اتباعها تقوم الطريقة بتحديد الأسلوب الذي يجب اتباعه لإنجاز خطوة من الخطوات ولذلك بإمكاننا تعريف وحديد مفهوم الطريقة بالقول بأنها " الأسلوب المعتمد للتأثري على سلوك الفرد.

• القواعد: القاعدة تعتبر خطه محده للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة من اجل تحقيق الأمان و تعتبر القواعد من ابسط أنواع الخطط وتعتبر القاعدة مرشدا في اتخاذ القرارات وتكون أمره أو ناهية مثال ذلك ممنوع التدخين ، عدم الأكل في المكاتب، ممنوع التجاوز،...، احل ، وتختلف القاعدة عن كل من السياسة والإجراء والطريقة ، فالسياسة هي دليل للتفكري بينما القاعدة دليل للتنفيذ كما أنها لا تفسح المجال حرية الاختيار، ولكنها تتشابه مع الإجراءات بأنها دليل للعمل والتنفيذ وتختلف معها بأنها لا يوجد بها تعاقب زمني للأحداث أي لا يوجد تسلسل في العمل.

- خطط فريدة الاستعمال:

• البرامج: البرنامج يعتبر مجموعة من الخطط المتداخلة توضع خصيصا ملهمة معينه من اجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع ويتضمن عادة البرنامج مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق والقواعد، وكما قلنا يستخدم البرنامج

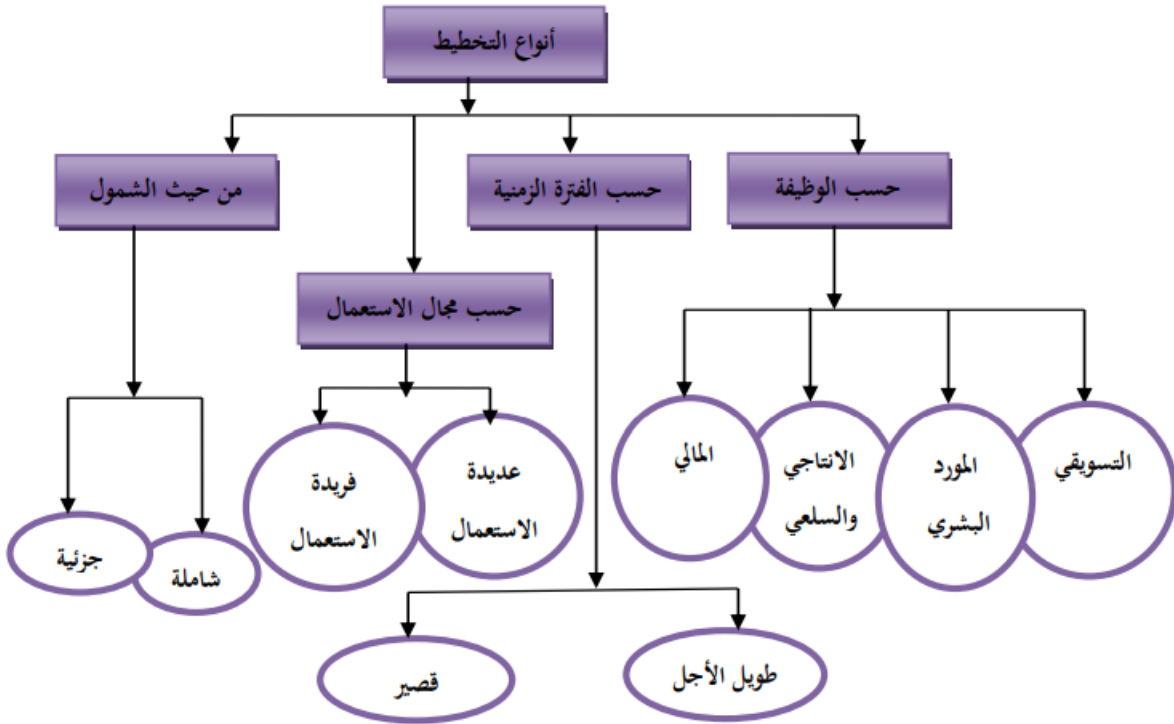
لتحقيق هدف معني وبمجرد الانتهاء منه ال يعاد استخدام الخطة مرة أخرى ومثال ذلك برنامج بناء مستشفى ، مدارس،...
 اخل، فهنا يتم وضع سياسات وإجراءات معينة وبعد الانتهاء منه ال يستخدم ثانية.

● المشاريع: ويعتبر المشروع جزء من البرنامج. بمعنى أن البرنامج يحتوي على عدة مشاريع داخله مثال برنامج المحافظة على البيئة فقد يكون هناك عدة مشاريع منها المحافظة على التربة، مشروع المحافظة على الهواء، مشروع المحافظة على المياه... ، ويمكن تخطيط المشروع وتنفيذه كوحدة مستقلة وفور تحقيق الهدف من وراء المشروع ينتهي العمل بهذه الخطة المتعلقة بذلك المشروع.

● الميزانية التقديرية: تعتبر الميزانية التقديرية من الخطط فريدة الاستعمال ويمكن تعريفها بأنها خطة يتم الرمز فيها إلى النتائج المتوقعة بالأرقام. وهي عبارة عن بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيمة عددية. ويمكن التعبير عنها بساعات عمل، وحدات إنتاجية، ساعات... وتستخدم الموازنة كأداة للرقابة حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية، هذا بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة تخطيط وتقع في صلب عمل المدير. وحقيقة تعتبر ضرورية للرقابة ولكن لا يمكنها أن تستخدم كمعيار سليم للرقابة إلا إذا عكست خططا معينة.

و الشكل الموالي يوضح أنواع التخطيط:

الشكل (1): أنواع التخطيط



المصدر: (محسن، 2018، صفحة 78)

المطلب الثالث: صعوبات التخطيط وعيوبه

الفرع الأول: صعوبات التخطيط

تواجه عملية التخطيط مجموعة من الصعوبات نذكر منها ما يلي: (حريم، 2006، الصفحات 131-132)

- تعقد البيئة و تغيرها زاد من درجة المخاطرة و عدم التأكد بشأن الاحتمالات المستقبلية.
 - الوقت و النفقات الكبيرة التي تحتاجها عملية التخطيط.
 - عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة.
 - الاعتماد الكبير على الخبرة في التنبؤ بدل الاعتماد على الأساليب العلمية الرياضية و الإحصائية.
 - اتباع نظم تحفيزية غير مشجعة للتخطيط تهم بتحفيز السلوك الإداري قصير المدى على حساب السلوك الإداري بعيد المدى.
 - عدم توفر الموارد البشرية، المالية، المادية و المعلوماتية اللازمة للقيام بالتخطيط.
 - القيود البيسكولوجية، حيث نجد أن الافراد يرتاحون للحاضر أكثر من المستقبل، لان الحاضر معروف لديهم، بينما المستقبل مجهول، و هو ما يؤدي الى ظهور ظاهرة مقاومة التغيير.
- كما يضيف البعض الصعوبات التالية: (كاظم و اللوزي، 2008، صفحة 144)
- ضعف مشاركة العاملين في بناء و إعداد الخطط مما يساهم في ضعف التزامهم بها.
 - الضعف او عدم الاهتمام بتدريب و تأهيل المديرين في مختلف المستويات الإدارية لتزويدهم بالمهارات التخطيطية، مما يعيق نجاح العملية التخطيطية في المؤسسة.
 - الفشل في تحديد أهداف المؤسسة و التنسيق بين الأهداف الرئيسية و الفرعية.
 - الخلط المقصود أو غير المقصود أحيانا بين ما هو رسمي و غير رسمي في التخطيط مما يساهم في حدوث الارتباك الذي يعيق تحقيق الأهداف العملية التخطيطية.
 - ضعف التوجهات الجادة نحو تنفيذ الخطط و متابعتها، مما يساهم في عرقلة تنفيذ الخطط اللاحقة.

الفرع الثاني: عيوب التخطيط

من اهم الانتقادات التي وجهن للتخطيط ما يلي: (زياردة، 2006، الصفحات 205-206)

- التخطيط قد يخلق شيء من الجمود نتيجة توجيهه للجهود نحو اهداف محددة وضمن إطار زمني للتنفيذ، و هو ما يتناقض مع طبيعة البيئة التي تتميز بالتغير المستمر والمتسارع، مما قد يجعل التخطيط يعمل خارج الإطار الصحيح؛ - أن المؤسسات هي نتيجة لرؤى مؤسسيها والتي تطورت لتتجسد في خطط وقواعد معينة، فقد تصبح تلك المؤسسات أسيرة لتمك الخطط والقواعد، و هو ما يؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار فيها.
- التخطيط يهتم بالمستقبل عمى حساب الحاضر، وهذا قد يجعل المؤسسة تخسر الكثير من الفرص المتوفرة في الحاضر.

- أن التخطيط وبناء الخطط للأنشطة يلائم فقط المؤسسات الكبيرة ذات الإمكانيات المادية، المالية، البشرية والمعلوماتية الكبيرة، أما المؤسسات الصغيرة فلا يلائمها ستكون تكاليف أكثر من عوائده.

المبحث الثاني: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، و كذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة. من خلال هذا المبحث سنتطرق الى كل من ماهية التخطيط الاستراتيجي واهميته و كذا مراحل القيام به و العوامل المؤثرة عليها، و أهم النماذج المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

قبل التطرق للتخطيط الاستراتيجي، يجب أولاً الوقوف على مفهوم الاستراتيجية، حيث نجد أن الكثير من الباحثين اختلفوا حول تقديم تعريف واحد و شامل لها، حيث أن جذورها تعود إلى الأصل الإغريقي وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة "فن الحرب" عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه "فن القيادة أو الإدارة"، ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهج في إطار منظمات الأعمال. (الزعي، 2004، صفحة 19)

كما عرفها Chandler Alfred على أنها اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات (عدون، 2001، صفحة 08).

وهي أيضاً مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. (الشويخ، 2007، صفحة 26)

أما في نظر Thomas أنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها. (الصغير و لبيق، 2012، صفحة 63)

في حين عرفها McKean David على أنها تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعته وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها. (McKean, 2012, pp. 10-11)

وفي ضوء ما سبق فإن الإستراتيجية تمثل خطة أو العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل، والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة.

أما التخطيط الاستراتيجي فقد عرفه العديد من الباحثين و المفكرين و من بين هذه التعاريف نجد من يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشوتها، و حسب Kotler التخطيط الإستراتيجي هو عملية إدارية خاصة بوضع و ادامة العلاقة بين أهداف العملية إدارية خاصة بوضع المؤسسة و إعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل. (الكبيسي، 2012، صفحة 13)

كما يعرفه البعض على انه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية. و هو أيضا عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف. (مازن، 2008، صفحة 61)

كما تم تعريف التخطيط الاستراتيجي على انه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطوره، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. (الغالي و إدريس، 2007، صفحة 104)

و بناء على ما سبق يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي هو تلك العملية المتكاملة التوافق بين نقاط قوة المؤسسة الداخلية و فرصها الخارجية لتصل في النهاية الى وضع خطة استراتيجية تترجم في شكل استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي.

الفرع الثاني: أهمية و اهداف التخطيط الاستراتيجي

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الإستراتيجي سوف نبرز أهميته بالنسبة للمؤسسة في جملة من النقاط الأساسية التي سيتم عرضها في هذا المطلب و كذا الى أهدافه.

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي نذكر منها : (الكبيسي، 2012، صفحة 16)

- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الذي يشعرون بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة .
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية .
- التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة.
- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.

- يساعد على تخصيص الموارد حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف للمنظمة ككل.
- يساعد في توزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية للمنظمة حيث تساهم جميع المستويات الإدارية للمنظمة في تحديد الاستراتيجية على أن تأخذ العلاقات بين المستويات الإدارية شكلين أحدهما يمثل علاقات من أسفل إلى أعلى والثاني علاقات فيه من أعلى إلى أسفل.
- يفيد في إعداد كوادرات الإدارة العليا من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

تبلورت أهداف التخطيط الاستراتيجي في جملة من النقاط التالية: (عوده و حميد، 2009، صفحة 129)

- يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة.

الفرع الثالث: خصائص ومستويات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

- للتخطيط الإستراتيجي العديد من الخصائص نذكر منها: (الشافعي و الغضاب، 2012، صفحة 113)
- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم .
- المرونة: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ .
- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد طاقات المؤسسة الكامنة و مواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل
- الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خططها التنفيذية و أنه يترتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

بالإضافة إلى: (النجار، 2010، صفحة 75)

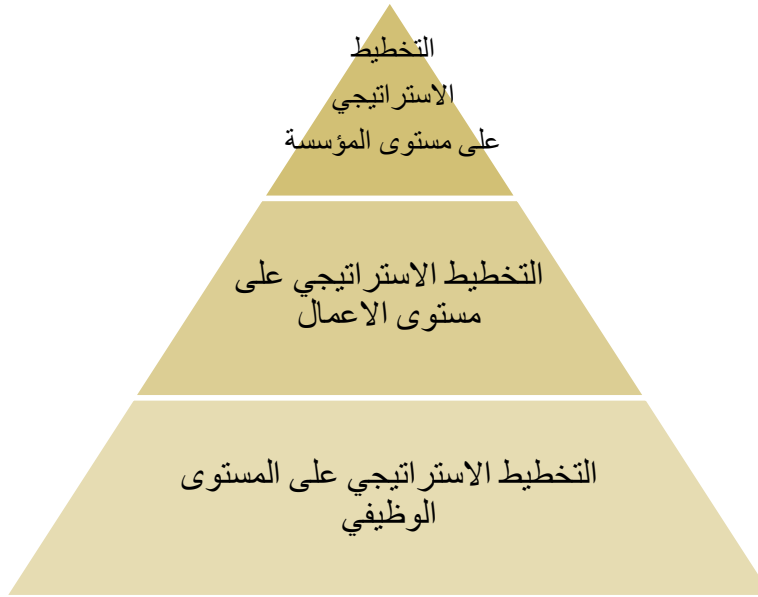
- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية .
- أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة.
- تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات .
- الاتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة.

ثانياً: مستويات التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي ثلاثة مستويات مختلفة وهي: (ظاهر، 2016، الصفحات 20-21)

- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة: يهتم هذا التخطيط بتحديد مسارها كله، وبتنمية الموارد، ويعني بالإجابة على السؤال (في أي الأسواق ستقوم المؤسسة بالمنافسة؟)، ومما تجدر الإشارة إليه أن التخطيط الاستراتيجي على هذا المستوى يأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية مثل طلبات الزبون، المواد الأولية، العمالة، مصادر رأس المال، نقاط القوة ونقاط ضعف المؤسسة، ونقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين.
- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال: ويركز التخطيط الاستراتيجي في هذا المستوى على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ونجاحها فهو يحدد الطرق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس في أسواق المؤسسة المختلفة.
- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: ويشير هنا إلى الخطط الموضوعة لعملية أو قسم رئيس داخل مؤسسة الأعمال، إذ يتم التركيز فيها على تنفيذ إستراتيجية الأعمال بواسطة وظيفة التسويق، والموارد البشرية، والعمليات والمالية، فالاستراتيجيات الوظيفية تشير إلى كيفية مساهمة الأنشطة المختلفة للأعمال في الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وهو ما نوضحه في الشكل الموالي:

الشكل (2): مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليها

الفرع الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي

تعد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي أو خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي من المحاور الأساسية عند الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تم الاطلاع على العديد من الكتب والمراجع ذات العلاقة وقد تبين أنه لا يوجد قالب موحد يجمع كافة الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، وإنما هناك العديد من الطرق والأساليب المتبعة في تحديد الخطوات والمراحل نذكر من بينها المراحل التي تماشى مع أهداف الدراسة وهي كالآتي (الغوي، 2017، الصفحات 17-20):

أولاً: الاعداد للخطة الاستراتيجية

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية، وهي:

1- التخطيط للتخطيط: وفيه يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها التي سوف تسير عليها المؤسسة، وتمثل هذه المرحلة في

الإجابة عن بعض الأسئلة مثل:

- ✓ ما طبيعة عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
- ✓ ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة؟
- ✓ ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الإستراتيجية؟
- ✓ من هو أعضاء فريق التخطيط؟ وهل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي؟
- ✓ ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي؟

2- التحليل البيئي: تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التي تميز عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص و التهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التي تميز عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص و التهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة. ويركز التحليل البيئي على بعدين مهمين في وضع المؤسسة، وهما:

✓ تحليل البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في تلك العوامل التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها، ولا تستطيع المؤسسة أن تؤثر فيها.

✓ تحليل البيئة الداخلية: وينظر للبيئة الداخلية على أنها: مجموعة من العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، وتتكون عناصر البيئة الداخلية من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور رئيسة هي الهيكل التنظيمي، الثقافة، الموارد.

ثانياً: تصميم الخطة الاستراتيجية:

وتتم من خلال صياغة كل من:

1- الرؤية: تعرف الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

2- الرسالة: وهي عبارة عن الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتدلل على الأسواق التي تخدمها وتوضح السبب أو الغرض من وجود المؤسسة.

3- تحديد الأهداف الاستراتيجية: إن عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية هي بحد ذاتها خطوة حاسمة ومفيدة لعملية التخطيط الاستراتيجي ككل، فهي بداية الانطلاق للتخطيط السليم، ومنها نبدأ في تحديد الجهد اللازم والموارد المطلوبة، فالأهداف الاستراتيجية بمثابة الأهداف العامة للمؤسسة فهي تصاغ بشكل عام وشامل حل النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.

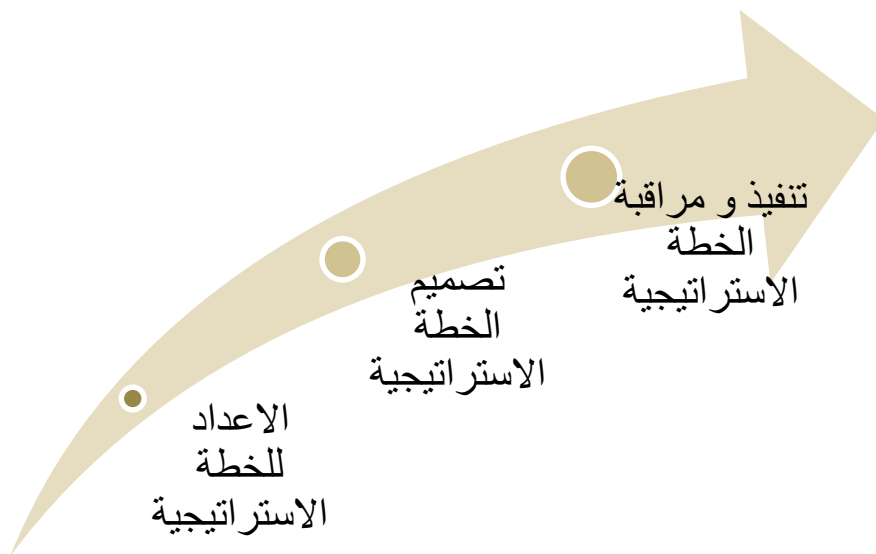
ثالثاً: تنفيذ و رقابة الخطة الاستراتيجية

في هذه المرحلة يتم تحويل الاستراتيجية المختارة إلى برامج وموازنات وإجراءات للبدء في تنفيذها ويتم تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف سنوية، ويجب على فريق التخطيط قبل البدء في عملية التنفيذ أن يلم إماماً كافياً بالجوانب المختلفة التي يتم تنفيذها، كما يجب على فريق التخطيط أن يقوم بتأهيل أفراد المؤسسة.

ويشار للبرامج والموازنات والإجراءات إلى أنها الوسائل والآليات التي بواسطتها تصبح الخطة الاستراتيجية قابلة للتنفيذ، وبصورة أكثر دقة وتحديد، إنها أدوات التنفيذ، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- ✓ البرامج: وهي مجموعة الأنشطة الضرورية لإنجاز الاستراتيجية المختارة، وغالبا ما يتطلب البرنامج عددا كبيرا من الأنشطة
- ✓ الموازنات: ببساطة هي بيان للبرنامج في صورة مالية، بمعنى كم تكلف هذه الأنشطة من مبالغ مالية من أجل إنجازها على النحو المطلوب.
- ✓ الإجراءات: هي الخطوات المتسلسلة التي تصف بدقه مهمات معينة ضرورية لتنفيذ البرنامج المراد إنجازها. بعد الانتهاء من عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية تأتي بعدها مرحلة الرقابة عليها وهي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، والتي تقوم بمراقبة العمل المرتبط بالخطة الإستراتيجية بعد تنفيذه واقعبا، وتقييمه بمدف معالجة أي أخطاء قد تحدث أثناء التنفيذ، لتداركها في المستقبل على تنفيذ خطة إستراتيجية جديدة في بيئة العمل .
- ويقصد بمراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية أنها: عملية تقييم الخطة الإستراتيجية ومراقبة الأداء المؤسسي، بحيث يمكن مراقبة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويتم أحد إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر، فالمؤسسة التي لا تتابع أنشطتها وتقومها قد تجد نفسها مهددة في بقائها واستمراريتها.
- وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات وهي:
- ✓ الرقابة على المستوى الإستراتيجي: تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تحكمه.
- ✓ الرقابة على المستوى التكتيكي :تهدف إلى إحكام الرقابة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقتها الأداء مع الأهداف الموضوعه.
- ✓ الرقابة على المستوى التشغيلي :تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

الشكل(3): مراحل التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الباحثان

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي

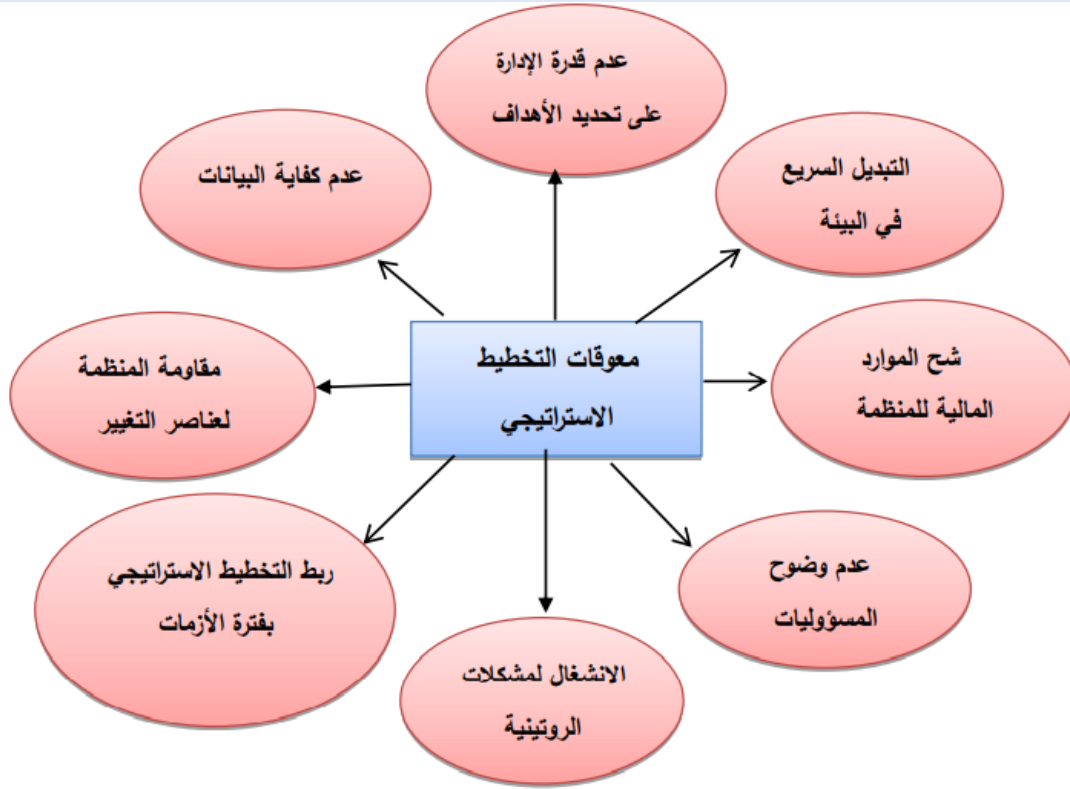
نجد هناك العديد من العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي يمكن حصرها فيما يلي (صالح، 2022):

- الموارد المالية: يجب أن تتوفر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- شكل الهيكل التنظيمي: كلما كان الهيكل التنظيمي معقد كلما تعقدت عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تاريخ التخطيط بالمؤسسة: كلما ارتبط بتاريخ المؤسسة مشاكل في التخطيط، كلما كانت عملية التخطيط الاستراتيجي بها عقبات.
- معدل نمو المؤسسة: كلما كان معدل نمو المؤسسة بسيط ومناسب، كلما كانت إمكانيات التخطيط الاستراتيجي عالية وكلما كان معدل النمو المطلوب تحقيقه عاليا، كلما كانت هناك مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي.
- المهارات الإدارية: كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- الوقت: كلما كان المديرين قادرين على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه.
- توافر معلومات عن البيئة: توافر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين وموردين وتكنولوجيا يؤدي لنجاح التخطيط الاستراتيجي.
- أنظمة المعلومات: فتوافر نظم المعلومات الجيد للمؤسسة يسهل الحصول على المعلومات.
- ثقافة المؤسسة: فوجود فكر مشجع للتخطيط الاستراتيجي يؤدي لنجاحه.
- تحمل المخاطرة: كلما كانت المؤسسة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- المرونة: يجب أن تتوفر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
- الابتكار: كلما زادت درجة الابتكار والإبداع لدى المديرين، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي وزيادة فاعليته.

وتقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي (منصوري ر.، 2015، صفحة 60):

- التغير و التبدل السريع في البيئة: بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى، فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها من خلال هذه الفترة، وأن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها و ربما فشلها.
- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف و بناء خطة إستراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضرورته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات تؤهلها على وضع خطة إستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية، حيث أن الخطة تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير لوضع خطتها ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها إذا كانت إمكانياتها الذاتية قاصرة.

- مقاومة المنظمة لعنصر التغيير: إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل العناصر التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.
- الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاً وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط أن يفكر بها منذ البداية، حيث أن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والإخفاق.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة و ضعف هيكلها التنظيمي: ان عدم توزيع المسؤوليات والصالحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام وعدم الاكتراف بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة تعمل على تطورها يلهي المنظمة و يمنعها من الانحراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الامام.
- المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياسته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا الاعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف و ضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الثالث: نماذج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: نماذج التخطيط الاستراتيجي

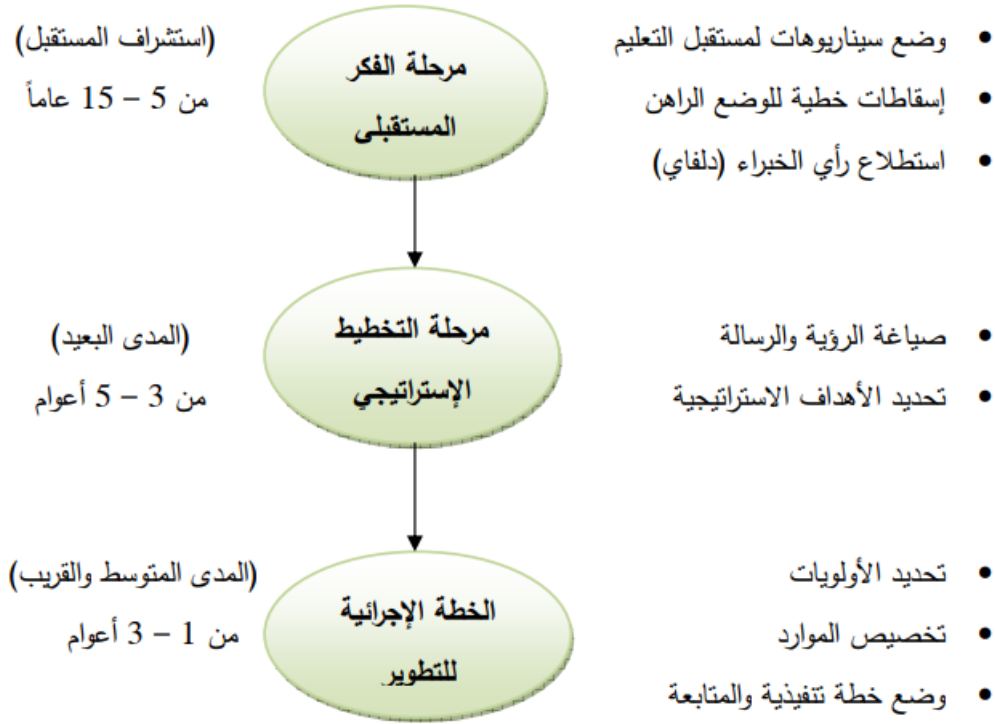
يستخدم التخطيط الاستراتيجي نماذج مختلفة نذكر منها:

1- نموذج دافيز برنت، ولندا إليسون (1997):

وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط (و منها الخطط الجامعية) الى عامين أو ثلاثة أعوام، و قد كان مفهوم " خطة التطوير" متوافقا مع المنحى الجديد حينئذ لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى الى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفاعلية، ويوضح الشكل التالي أبعاد نموذج دافيز وإليسون للتخطيط الإستراتيجي ذي المراحل الثلاث، حيث: (أبو

هاشم، 2007، الصفحات 39-40):

الشكل (3): النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الإستراتيجي لدافيز وإيسون (1997)



المصدر: (أبو هاشم، 2007، صفحة 40)

- وتنبع أهمية "المرحلة الأولى" من مراحل النموذج في كونها تضيف إلى الخطة بعداً مستقبلاً، من خلال مجموعة متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبلات.
 - أما "المرحلة الثانية" مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية، فتستهدف الإجابة على سؤال حول دور المؤسسة في مواجهة تحديات ذلك في المستقبل، ورؤيتها للدور والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد، كما تستهدف مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.
 - تأتي "المرحلة الثالثة" والتي تمثل التخطيط متوسط المدى وقريب المدى، لتتضمن مجموعة الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية.
- 2- نموذج وست - برهام: ثانياً: نموذج وست - برهام:
- يحمل برهام النموذج في مجموعة من النقاط التالية (مدبولي، 2001، الصفحات 210-211):
- تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل الجامعة، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين، دوراً محورياً في توجيه أنشطة الجامعة.
 - المدى الزمني للتخطيط الإستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام، لكن قد يستجد من ظروف تقتضي ردود أفعال معينة، وفي كل الأحوال فإن مسؤولية التخطيط تقع على عاتق القيادات العليا الجامعية.

- اعتماد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات الجامعية التي تعمل على ترجمتها، وتكون بمثابة الأسس لعمليات صنع القرارات واتخاذها، وكذلك في عمليات تنمية كفايات العاملين، إعداد الميزانية...
 - يعنى التخطيط متوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال، وهو ما يتم غالبا وبشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير الجامعة، ومن خلال الموارد والميزانيات، وتوزيع المهام.
 - بناء على الخطة متوسطة المدى، يتم التفاوض حول مرامي (أهداف) الخطة قصيرة المدى، وحول الأداءات الفردية الرامية إلى تحقيقها.
 - بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة وأداءات، فإن نظام التقويم يستند إلى مدى مطابقتها لتلك الأداءات للمعايير ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية.
 - يلاحظ على هذا النموذج كونه يركز على تحديد المهام التخطيطية والتنفيذية في كل مرحلة، كما يلاحظ اهتمامه بالربط التبادلي بين مستويات التخطيط الثلاثة، فهو يعبر عن عمليات الرجعة بالحركة الدورانية للأشياء، مما يعد تقدما يحسب لهذا النموذج للتغلب على عيوب الهرمية والتراتب التي تميز نماذج أخرى مشابهة.
 - بالإضافة إلى النماذج السابقة نجد أيضا (الكرخي ، 2014، الصفحات 89-91):
- 1- النموذج التنافسي:
- ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة من مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التنافسية وهي: المساومة مع المشترين والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين والمنافسين الجدد والمنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة وما شابه.
- 2- نموذج التخطيط:
- يؤكد هذا التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، ولهذا يدعو النموذج إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الاستراتيجية.
- 3- نموذج فيفر:
- يتلخص نموذج فيفر بالقول بأن التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العلمي سبيلا في ذلك ويتضمن صفتين هما : التدقيق والفحص البيئي، والاعتبارات التطبيقية، وتحتوي هاتين الصفتين على 9 خطوات لإنجاز الخطة الاستراتيجية هي: التخطيط للتخطيط، فحص وتشخيص القيم، صياغة الرسالة ووضع النموذج الاستراتيجي للمنظمة، تحليل الواقع، وتحليل الفجوات، ووضع خطة تنفيذية متكاملة، ووضع خطة بديلة (أي خطة لمواجهة الطوارئ)، وأخيرا المتابعة والتحقق من النتائج.
- 4- نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جدا غير الربحية، والتي لم تكن حربت التخطيط الاستراتيجي، ويمكن أن يطبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الاستراتيجية. وفي ضوء ذلك يمكن أن تعمق معرفتها هذه السنوات اللاحقة، وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا في المنظمة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي الأساسي ما يلي :

- تحديد الرسالة: التي تصف المنظمة وتبين أعضائها وحاجات المستفيدين .
- تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن أيضا تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة .
- تحديد سبل تحقيق كل هدف: أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
- تحديد الخطة التنفيذية: والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.
- المتابعة وتحديث الاستراتيجية والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض.

5- نموذج هارفارد (منصوري ر.، 2015، صفحة 49):

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الاستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة، ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها ومن ثم إحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية. ووفق هذا النموذج تبني الإستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحلة التوجه الإستراتيجي للمنظمة، والثانية: مرحلة التنفيذ.

6- نموذج أصحاب المصالح:

ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات ذات العلاقة بالمنظمة، تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.

7- نموذج كوفمان:

يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي: أين نريد أن نذهب ولماذا وما هي مستلزمات ذلك؟، وتلمس مستقبل المنظمة جيدا قبل وضع الأهداف وعلى هذا يجري تحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطلقات الاستراتيجية، ومن ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والاستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.

الفرع الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي

يمكن إبراز متطلبات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي: (السعيد، 2006، الصفحات 30-31)

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمي إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- ضرورة توفير بيانات ومعلومات موثوقة حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها.

- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.
- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات، التي يمكنكم أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- قد تنطوي الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز و التشغيل والاحتياطات وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توفيقها مع الهدف المراد تحقيقه.
- إن جوهر التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية ويقتضي ذلك تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية.

خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن للتخطيط الإستراتيجي دور كبير داخل المؤسسة، وهذا على كافة مستوياتها من تخطيط على مستوى المؤسسة، على مستوى الأعمال، وعلى مستوى الوظيفي...، إذ يتسم هذا التخطيط بالعديد من الخصائص من مرونة، حشد للطاقات الكامنة والموارد، وله آثار طويلة الأجل، كما أن له أهمية كبيرة إذ يعمل على القصد ما استخدام الموارد والحرص على استجابة الحكومة لمطالب الناس، كما يقلص من المخاطر ويركز على أهداف المؤسسة.

والتخطيط الإستراتيجي كغيره من المواضيع الأخرى له جملة من الأهداف يسعى لتحقيقها من خلال ثلاث مراحل أساسية (الإعداد للخطة الإستراتيجية، تصميم الاستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والمتابعة)، كما يتأثر بالعديد من العوامل أهمها: الموارد المالية شكل الهيكل التنظيمي، معدل نمو المؤسسة، توافر معلومات عن البيئة... الخ، مواجهتها عقبات كثيرة: التغير و التبدل السريع في البيئة، عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية، ومقاومة المنظمة لعنصر التغيير...، وبالتالي على المسيرين هنا توفير جميع متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق النجاح والوصول إلى تقديم أو تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني:

مدخل إلى نظم المعلومات
الإدارية

تمهيد:

تلعب نظم المعلومات الإدارية دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة العليا على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وخاصة الوظائف المتعلقة بعملية التخطيط الإستراتيجي أو اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

إن نظام المعلومات الإدارية يستحوذ على أهمية خاصة نابعة من الدور الذي يؤديه في حياة المنظمات، كون هذا النظام يقوم بإمداد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الإدارية التي تحتاجها كمدخلات في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتوفر مثل هذه المعلومات الإدارية قد تنقل المنظمات نقلة نوعية كبيرة جدا من الممكن أن يضعها في مصف المنظمات القائمة في القطاع المعني.

وللتعرف على نظم المعلومات الإدارية قسمنا فصلنا إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النظام والمعلومات

المبحث الثاني: مدخل نظم المعلومات الإدارية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النظام والمعلومات

يستخدم مصطلح "نظام" كمصطلح مهم أو كأسلوب معقول لتوضيح الظواهر التي يتوجب على الحقل أن يتعامل معها من قبل العديد من الحقول العلمية، كما يحتل مفهوم المعلومات موقعا مهما في حياتنا اليومية لأهميته في صناعة القرارات وحل المشاكل وعلاقته المباشرة بحياتنا وعملا فهي تعبر عن الحقائق والأفكار والمعرفة الناتجة عن تفسير مختلف البيانات لتصبح لها معنى يسمح باستخدامها من طرف الأفراد حتى يتسنى لهم إتخاذ قرارات.

وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف النظام وخصائصه، وعناصره، وحدود النظام، مروراً بتعريف المعلومات وخصائصها وجودة المعلومات، وأنواع المعلومات.

المطلب الأول: ماهية النظام

الفرع الأول: تعريف النظام

تتكرر كلمة نظام (system) في مواقع شتى في مجال تكنولوجيا المعلومات، فنقول، على سبيل المثال، نظام الحاسوب أو نظام المعلومات... الخ، يقصد بالنظام مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل لكي تقوم بوظيفة محددة، بغرض تحقيق هدف معين، أو مجموعة أهداف، ونظام ما يمكن أن لا يعمل بشكل جيد، ولكنه مع ذلك يبقى اسمه نظام، فنظام المعلومات المحسوب في مؤسسة ما يشمل على عناصر المكونات المادية (hardware)، والبرمجيات (software)، والبيانات (data)، والأفراد العاملين، والاتصالات (communication) وما شابه من العناصر المترابطة والمتفاعلة، التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. (الشراي، 2008، صفحة 131)

وكذلك عرف فروانة النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتناسقة والمتفاعلة بينيا، تعمل على تحقيق أهداف محددة أو مشتركة، كما وعرفت النظام بأنه عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وتتألف كل من هذه الأنظمة من أنظمة فرعية. ويمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض من خلال علاقات محددة لتحقيق هدف معين. (عليم، 2017، صفحة 11)

النظام هو بنية متواصلة التنفيذ مكونة متواصلة التنفيذ مكونة من عدة أطراف تعمل معا للوصول إلى تحقيق هدف مشترك، وكلمة نظام تتضمن ترتيب، تخطيط، طريقة تنظيم ". (صياد، 2017-2018، صفحة 08)

وانطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمنسجمة والمتفاعلة مع بعضها البعض وذلك بهدف تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.

الفرع الثاني: خصائص النظام systemscharactersties

قدم تشرشمان من أوائل الباحثين المهتمين بمنهج النظم والمروجين له خمسة من الخصائص التي يعتقد أنها تميز التفكير الخاص بالنظم وهذه الخصائص هي: (حسان، 2008، صفحة 45)

objectives	1. الأهداف
environment	2. البيئة
resoures	3. الموارد
componenents	4. المكونات
management	5. الضبط

ومن الملاحظ أنه رغم أن الخصائص الخمسة السابقة قد لا تتصف بالشمول إلا أنه مقارنتها بما قدمه الباحثون الآخرون من خصائص، توضح أن معظم هذه الخصائص يمكن ربطها بشكل مباشر أو غير مباشر مع الخصائص الخمسة التي قدمها تشرشمان.

الفرع الثالث: عناصر النظام

يتضمن النظام عددا من العناصر التي يمكن أن تمثل نظاما فرعية داخل النظام ذاته وتتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف يسعى النظام لتحقيقها في ظل معطيات بيئية معينة، ويمكن تحديد العناصر المكونة له والمتمثلة في (عليم، 2017، صفحة 12):

أ. المدخلات:

تعتبر الموارد المادية والبشرية المادة الخام التي يقوم عليها التفاعل في نظم المعلومات الإدارية بين عناصر ومكونات هذه النظم، حتى يتمكن النظام من العمل بالشكل المناسب لتحقيق الهدف المطلوب منه.

ب. المعالجات:

تضمن عمليات التصنيع أو إنتاج الخدمة، وأنشطة التسويق والبيع، وأنشطة الموارد البشرية، والأنشطة الإدارية والمالية وغيرها، وهي الأنشطة التي يمارسها النظام على المدخلات من خلال عمليات (التجميع، الفوز، المعالجة، التخزين والاسترجاع...)، وذلك باعتماد المستلزمات الضرورية من قوى بشرية ومادية وإجراءات معينة بهدف تحويل تلك المدخلات إلى المخرجات المطلوبة.

ج. المخرجات:

وهي التدفقات الخارجة من النظام والناجمة من عمليات المعالجة والتحويل للمدخلات، حيث يتم تحويل المواد الخام والطاقة إلى سلع وخدمات والبيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها.

د. التغذية العكسية:

وهي عبارة عن العملية التي الحصول من خلالها على المعلومات والبيانات اللازمة لتقييم مكونات وعناصر النظام (المدخلات، العمليات التشغيلية، المخرجات) والتأكد من مدى صحتها وخلوها من الأخطاء وإمكانيتها في تحقيق أهدافها.

الفرع الرابع: حدود النظام

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في ديناميكية النظام ويعتمد عليها إمكاناته ومخرجاته، إذ تتحدد إمكانات أي نظام بالحدود التي يتحرك ضمنها والقيود المفروضة على عناصره والتي تتمثل بالآتي: (السامرائي و الزعبي، 2004، صفحة 32)

- البيئة الداخلية للنظام: وهي العناصر والعوامل والعلاقات والنشاطات الملموسة وغير الملموسة التي يتعامل معها النظام وتكون ضمن سيطرة وتصرف النظام، وهي تمثل الحد الذي يفصل البيئة الداخلية للنظام عن البيئة الخارجية.
- البيئة الخارجية للنظام: وهي جميع العوامل التي تكون خارج سيطرة وتصرف النظام، وبالتالي فهي تمثل إمكانات صعبة للنظام كونها غير متوفرة ومتاحة ومدللة للنظام وقت ما يشاء.
- قنوات الاتصال: تتحدد إمكانات النظام من خلال تعدد وتنوع قنوات الاتصال بين عناصر النظام، وانسيابية المعلومات بشكل بسيط ومنظم بين عناصر النظام، وانسيابية المعلومات بشكل بسيط ومنظم بين عناصر مما يؤدي إلى السرعة والسلامة في الحصول على المخرجات المطلوبة.
- فعالية العمليات: وهنا كلما كانت عملية المعالجة لعناصر النظام وعملياته التحويلية كفؤة وفعالة ومنظمة كلما كان النظام ناجحاً، وكلما تم توجيه عملياته بدقة ودراسة كلما استطاع النظام تقديم مخرجات مفيدة وبالصورة المطلوبة وحسب الحاجة.

المطلب الثاني: المعلومات

الفرع الأول: مفهوم المعلومات

مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصاً، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعلومة واكتشافها. والمعلومات (information) قد لا تكون شيئاً يمكن لمسه، أو يمكن رؤيته أو سماعه أو الإحساس به، فنحن عادة نصبح على علم، بشيء ما، أو بموضوع ما، إذا ما طرأ تغيير على حالتنا المعرفية، في ذلك موضوع، وعلى هذا الأساس فإن المعلومات هي الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما، أو مجال ما. (الشرابي، 2008، الصفحات 64-65)

والمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد، لأغراض اتخاذ القرارات، البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها، تفسيرها، أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيله ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل. (عباسي، 2022، صفحة 07)

البيانات المجهزة في شكل منظم ومفيد وبالتالي هي نوع من المعرفة الناتجة عن عمليات تشغيلية لخدمة أغراض معينة. (محمد علي، بدون سنة، صفحة 06)

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نعرف المعلومات على أنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها وتنظيمها وتنسيقها ليصبح لها قيمة للاستفادة منها وصيانتها (المحافظة عليها).

الفرع الثاني: خصائص مجتمع المعلومات

وهناك ثلاث خصائص رئيسية أساسية تتحكم في مجتمع المعلومات (ثعلب، 2011، الصفحات 46-47):

1. الخاصية الأولى: استخدام المعلومات كمورد اقتصادي حيث تعمل المؤسسات والشركات على استغلال المعلومات

والانتفاع بها في زيادة كفاءتها وهناك اتجاه متزايد نحو شركات المعلومات لتعمل على تحسين الاقتصاد الكلي للدولة.

2. الخاصية الثانية: هي الاستخدام المتناهي للمعلومات بين الجمهور العام.

الناس يستخدمون المعلومات بشكل مكثف في أنشطتهم كمستهلكين وهم يستخدمون المعلومات أيضا كمواطنين لممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم، فضلا عن إنشاء نظم المعلومات التي توسع من إتاحة التعليم والثقافة لأفراد المجتمع كافة، وبهذا فإن المعلومات عنصر لا غنى عنه في الحياة اليومية لأي فرد.

3. الخاصية الثالثة: هي ظهور قطاع المعلومات، كقطاع مهم من قطاعات الاقتصاد، إذا كان الاقتصاديون يقسمون

النشاط الاقتصادي تقليديا إلى ثلاثة قطاعات هي:

- الزراعة: وهو ما كان يعرف بالمجتمع الزراعي المعتمد على الموارد الأولية.
- الصناعة: وهو ما كان يعرف بالمجتمع الصناعي المعتمد على الطاقة المولدة مثل: الكهرباء، الغاز والطاقة النووية، ثم الخدمات.

وهناك تحول جوهري من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلومات في أكثر أشكالها اتساعا وتنوعا، وهي القوة الدافعة والمسيطرة، والبعض يقول: إن مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي تستخدم فيه المعلومات بكثافة كوجه للحياة الاقتصادية والثقافية والسياسية (ستيفن وآخرون).

وقد أشار ماكلوب machlup إلى قطاع المعلومات على اعتبار أنه صناعات المعرفة والتي تضم الأقسام الخمسة

التالية: التعليم — البحوث والتنمية — الاتصالات — آلات المعلومات وخدمات المعلومات.

كما يورد مور—moore أن قطاع المعلومات هو الذي يتكون من المؤسسات في كلا القطاعين العام والخاص، تلك التي تنتج المحتوى المعلوماتي أو الملكية الفكرية، وتلك التي تقدم التسهيلات لتسليم المعلومات للمستهلكين وتلك التي تنتج الأجهزة والبرامج التي تمكننا من معالجة المعلومات.

وبناء عليه، يمكن تقسيم صناعة المعلوماتية إلى ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي: (ثعلب، 2011، صفحة 47)

1. صناعة المحتوى المعلوماتي:

تم هذه الصناعة عن طريق المؤسسات في القطاعين العام والخاص التي تنتج الملكية الفكرية: عن طريق الكتاب، المحررين... وهؤلاء يبيعون عملهم للناشرين والموزعين وشركات الإنتاج التي تأخذ الملكية الخام وتجهزها بطرق مختلفة ثم توزعها وتبيعها لمستهلكي المعلومات.

2. صناعة تسليم (بث المعلومات):

إن القسم الثاني من صناعة المعلومات إنشاء وإدارة شركات الاتصال والبث التي يتم من خلالها توصيل المعلومات، وهي تشمل شركات الاتصالات بعيدة المدى والشركات التي تدير شبكات التلفاز— مؤسسات تتولى هذه القنوات وغيرها لتوزيع المحتوى المعلوماتي مثل: بائعي الكتب والمكتبات. والشكل التالي يوضح مراحل تجميع البيانات لبناء نظم المعلومات إداري.

3. صناعة معالجة المعلومات:

تقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة ومنتجي البرمجيات، ويتولى منتجو الأجهزة تصميم صناعة وتسويق الحواسيب وتجهيزات الاتصالات بعيدة المدى والإلكترونيات. وهم يتركزون في الولايات المتحدة وشرق آسيا.

وهذا التحول إلى التحول إلى العمل في حقل المعلومات يتبعه فكرة العمل عن بعد (إلى الاتصال الإلكتروني. بمكتب رئيس) وهو ما يؤدي إلى ظهور طبقة أو فئة مهنية جديدة لها وزنها هي فئة "العاملون في المعلومات" INFORMATION WORKERS ويقسمون إلى أربع فئات فرعية:

- منتجو المعلومات (منشؤو المعلومات وجماعها)
- مجهزو المعلومات (يستقلون المعلومات ويستخدمونها).
- موزعو المعلومات (ينتقلون المعلومات من المنشأ إلى الملتقى).
- بيئة المعلومات (تقوم على التكنولوجيا للأنشطة المعلوماتية).

الفرع الثالث: جودة المعلومات

هنالك العديد من العوامل التي تحدد جودة المعلومات نذكر أهمها:

1. منفعة المعلومات UTILITI OF INFORMATION

يقول أندروز ANDRUS أن أي معلومة يمكن تقييم من زاوية المنفعة المستمدة منها، هذه المنفعة تتمثل في عنصرين هما صحة المعلومات، وسهولة استخدامها. وقد قام أندروز بتحديد 4 منافع للمعلومات هي: (ملوخية، 2006، الصفحات 54-55)

- منفعة شكلية FROM UTILITY كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية.
- منفعة زمنية TIME UTILITY يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها.
- منفعة مكانية PLACE UTILITY يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول عليها بسهولة. ولذا فإن طريقة الاتصال المباشر ON LINE بالحاسب الآلي تعظم كلا من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات.
- منفعة تمتك POSSESSION UTILITY يؤثر معدل المعلومات في قيمة هذه المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع ونشر هذه المعلومات في أرجاء التنظيم.

2. درجة الرضاء عن المعلومات INFORMATION SATISFACTION

عادة ما يكون من الصعب أن تحكم على المدى الذي ساهمت به المعلومة في تحسين القرار المتخذ. ومن هنا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضاء عن هذه المعلومات من قبل من يتخذ القرار. ويمكن معرفة الرضاء أو عدمه من خلال متخذ القرار. فإذا كان متخذ القرار يدرك أن نظام المعلومات الموجود لا بد وأن يوفر له قدرا معينا من المعلومات تساعده في عملية اتخاذ القرار. وإذا لم يجدها متاحة ووجد أن عليه أن يحدث عن هذه المعلومات ويجمعها بنفسه فإن عدم رضائه عن النظام يتم تدعيمه.

3. الأخطاء والتحيز ERRORS AND BIAS

كثيرا من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات المتاحة فالجودة أهم من كم المعلومات ولا شك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات وقد أوضحنا سلفا أن التحيز في المعلومات يكون سببه دائما محاولة الفرد أو الوحدة التنظيمية ممارستها لحق توزيع المعلومات لا يكون على علم بهذا التحيز وإلا كان من السهل عليه إجراء عملية التعديل اللازمة على المعلومات للتخلص من هذا التحيز. ويمكن القول أن التحيز في البيانات والمعلومات من السهل علاجه إذا تم إدراكه ومعرفته.

على الجانب الآخر فإن الأخطاء تمثل مشكلة هامة لأنه لا توجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء. وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة ما يلي: (ملوخية، 2006، الصفحات 55-57)

- أ. عملية قياس غير دقيقة للبيانات واستخدام طريقة غير دقيقة في جمع هذه البيانات.
- ب. الفشل في إتباع طريقة سليمة لإعداد البيانات أو ترك بعضها دون تشغيل.

- ج. فقد أجزاء من البيانات أو ترك بعضها دون تشغيل.
- د. الخطأ في عملية تسجيل البيانات.
- هـ. استخدام الملف الخاطئ لحفظ المعلومات.
- و. الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات.
- ز. التزوير المعتمد في البيانات.

وفي أي نظام للمعلومات فإن مستقبل المعلومات لا يمكن أن يدرك أن هناك خطأ أو تحيزاً فيها والتي يمكن أن يؤثر على درجة جودة البيانات. ولكن يمكن القول أن هناك عدة طرق يمكن أن تتبع للتقليل من الخطأ في المعلومات المتاحة للمنظمة والتي منها:

- الرقابة الداخلية على المعلومات لاكتشاف الأخطاء فيها.
- المراجعة الداخلية والخارجية للمعلومات.
- إضافة درجة محددة من الثقة حول صحة المعلومات.
- وضع قواعد خاصة بعملية القياس والتجميع والإعداد للبيانات.

الفرع الرابع: أنواع المعلومات

تختلف أنواع المعلومات باختلاف الإفادة منها وبشكل عام هناك من يحددها فيما يلي: (عباسي، 2022، صفحة 08)

1. المعلومات التطويرية أو الإنمائية: كقراء كتاب أو الحصول على مفاهيم وحقائق بغرض تحسين المستوى العلمي وترتفع من المستوى الثقافي للإنسان وتوسيع مداركه.
2. المعلومات الإنجازية: وذلك باستخدام المستخلصات والمراجع والوثائق الأخرى التي تعود إلى إكمال العمل المطلوب وإنجازه.
3. المعلومات التعليمية: تتضمنها المناهج التعليمية والتربوية أو البرامج التدريبية المختلفة.
4. المعلومات الفكرية: وهي الأفكار والنظريات والفرضيات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين تنوعات عناصر المشكلة.
5. المعلومات البحثية: تشمل التجارب وإجراءاتها ونتائج الأبحاث وبياناتها، التي يمكن أن تكون حصيلة تجارب علمية أو حصيلة أبحاث أدبية.
6. المعلومات التوجيهية: تعتمد على النشاط الجماعي الذي لا يستطيع أن يعمل بدون تنسيق لا يمكن أن يتم هذا التنسيق عن طريق إعلام توجيهي.

المبحث الثاني: مدخل نظم المعلومات الإدارية

إن نظم المعلومات الإدارية تشكل محور تكامل وتوافق العناصر الأساسية لمنظمة الأعمال، إذ لنظم المعلومات تأثير حيوي في تشكيل بنية التنظيم وفي التأثير على التخطيط الإستراتيجي المناسب لنظم المعلومات الإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الإدارية

الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية

إن الكثير من الباحثين قد تناولوا موضوع نظم المعلومات الإدارية، وسنورد في هذه الجزئية بعضاً من أهم ما تم ذكره من تعريفات في هذا السياق.

فقد عرف (laudon&laudon (p13,2013) نظم المعلومات بأنها "مكونات مجتمعية ومرتبطة مع بعضها البعض لجمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها، لدعم عملية صنع القرار والتنسيق والرقابة، والتحليل على مستوى المنظمة بحيث تصبح واضحة للإدارة، كما تساعد الإداريين والعاملين في تحليل المشاكل، واستيعاب المواضيع الصعبة". (عليم، 2017، صفحة 18)

كما عرفه (مكليود، 1990) نظام المعلومات الإدارية بأنه (عبارة عن وسائل اتصال رسمية وغير رسمية يجهز معلومات تاريخية وحالية ومستقبلية بصورة شفوية أو مكتوبة عن العمليات الداخلية للمنظمة والبيئة المحيطة بها إذ يساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب). (العبادي، 2012، صفحة 59)

نظم المعلومات الإدارية هي النظم التي تزود الأنشطة الإدارية بالمعلومات اللازمة للمؤسسة، وهذه الأنظمة هي الأنظمة الحوسبية، وهي تتكون من المعدات والبرمجيات التي تقبل، وتخزن، وتعالج وتسترجع المعلومات، وهذه المعلومات يتم اختيارها وتقديمها بالشكل الملائم لتناسب مع عملية اتخاذ القرارات الإدارية في التخطيط ومراقبة أنشطة المؤسسات. (أبو عمر، 2009، صفحة 22)

من التعاريف السابقة نستنتج بأن نظم المعلومات الإدارية عبارة عن نظم المعلومات تم تنظيمها وتجهيزها وتنسيقها لتقدم بشكل يتلائم مع عملية اتخاذ القرارات والمساعدة على إنجاز الأعمال بأفضل الطرق.

الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات الإدارية importance of information systems

تعتبر المعلومات أساسية في نظم المعلومات ولا وضع خطط إستراتيجية ولا اتخاذ قرارات ادارية عند عدم توفر المعلومات وفيما يلي سنتطرق إلى أهمية نظم المعلومات الإدارية.

يشير (سلمان، 1996) إلى أن أهمية نظم المعلومات الإدارية إنما تتمثل في كونه: (العبادي، 2012، الصفحات 62-64)

- نافذة تطل خلاله المنظمة على بيئتها الداخلية ومحيطها الخارجي ومن خلال ذلك تنظر إلى مستقبلها.

- من خلال نظام المعلومات تحقق المنظمة التواصل والاتصال المستمرين بينها من جهة وبين العاملين والمستفيدين من جهة أخرى.

والجدير ذكره أن (آل ربيعة، 1993) قد حدد أهمية نظم المعلومات الإدارية من خلال الآتي (العبادي، 2012، الصفحات 64-65):

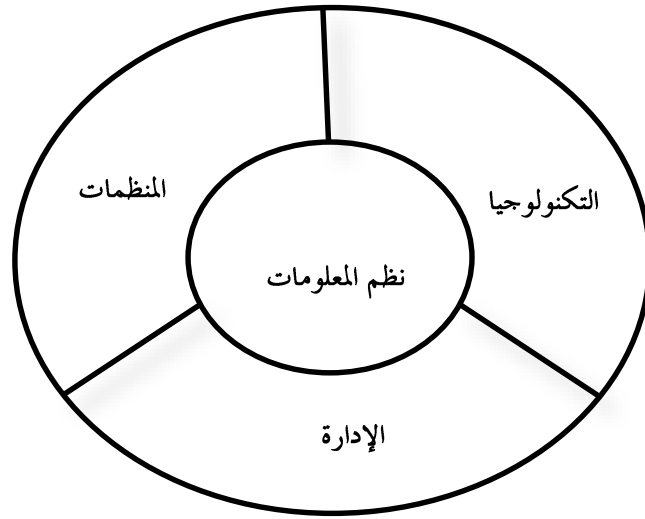
- إن تغيرات البيئة الخارجية تحصل بصورة متسارعة مع محدودية الوقت المتوفر لجمع المعلومات الوقت المتوفر لجمع المعلومات وتحليلها وهذا يعني ضرورة اللجوء إلى نظام رسمي للمعلومات وبناء لعملية الجمع والتحليل لها بأقصى سرعة.
- إن المعلومات تهيئ أمام الإدارة فرصاً أفضل لدراسة أكثر وأفضل من أجل قرار صائب فيما يتعلق بالحصول على المعدات الرأسمالية، مشاريع التوسع.
- تزايد حاجة المنظمات للمعلومات بزيادة حجمها وتنوع مجالات عملها فكلما أصبحت الشركات الدولية أو (متعددة الجنسية) كلما زاد من أهمية المعلومات للمنظمة الواجب الحصول عليها.
- ضرورة الحصول على ميزة تنافسية مع ازدياد المنافسة بين منظمات الأعمال فالمعلومات التي يتفرد بها فريق الإستراتيجية لأي منظمة تعد مصدر قوة بحد ذاتها.

وفي ضوء ما ورد في أعلاه تتضح لنا الأهمية المتزايدة لنظم المعلومات في ظل بيئة الأعمال المعقدة وتوسع الشركات وتنوع مجالات نشاطاتها، الأمر الذي يجعل من الضروري توافر المعلومات الضرورية واللازمة التي تمكن الإدارة من إتخاذ القرارات المناسبة في عالم يشهد حدة المنافسة والسعي المحموم للشركات نحو تعزيز أو المحافظة على حصتها السوقية.

الفرع الثالث: أبعاد نظم المعلومات الإدارية

يتميز كل نظام بجملة من الأبعاد التي تميزه عن غيره من الأنظمة، ويتكون نظم المعلومات الإدارية بجملة من الأبعاد التي تمثل حل إداري لمختلف المشاكل والتحديات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات ونظمها يشترط الفهم الجيد لها والأبعاد المكونة لها التي نوجزها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد نظم المعلومات الإدارية



المصدر: (مرمي، 2009-2010، صفحة 26)

وفيما يلي نتطرق بنوع من التفصيل لكل بعد من هذه الأبعاد (مرمي، 2009-2010، الصفحات 26-28):

• المنظمات (organisation):

تتمثل العناصر الأساسية لأي منظمة في الأفراد، الهياكل، الإجراءات التشغيلية، السياسات والثقافة، كذلك نظم المعلومات التي تكون مندمجة وأحيانا مهيكلت داخل المنظمة، وفي أغلب المنظمات فإن الإجراءات تشكل قواعد رسمية معدة لفترة طويلة وتبين طريقة إتمام وتنفيذ مختلف المهام وقد تكون هذه الإجراءات رسمية ومكتوبة، كما قد تكون عبارة عن تطبيقات غير رسمية وشفوية.

إن أي منظمة لا بد وأن يكون لها مسيرين يقومون على إدارة شؤونها، وبالإضافة إلى هؤلاء فإنها تحتاج كذلك إلى مهارات وكفاءات متنوعة وفي مختلف الوظائف المشكّلة للمؤسسة، كما تحتاج إلى ما يعرف بعمال المعرفة (collaborateurs) (centres sur la connaissance) مثل المهندسين والباحثين وغيرهم، والذين توكل لهم مهمة تصورات منتجات وخدمات المؤسسة، وكذا خلق المعارف الجديدة، كما أن كل منظمة تمتلك ثقافة فريدة (une culture singuliere) بمعنى مجموعة أساسية من الافتراضات والقيم والمهارات، والتي تحظى بقبول الأفراد فيها، وأن بعض أجزاء هذه الثقافة يمكن أن توجد في نظام المعلومات المعتمد في المنظمة.

وكما هو معروف فإن كل المنظمات تقريبا تتكون من وظائف أساسية والمتمثلة في المبيعات والتسويق الإنتاج والإمداد، المالية والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية، بحيث يجب أن تعمل بشكل متكامل لتحقيق الهدف العام للمنظمة وأن اعتماد كل وظيفة من هذه الوظائف على نظام للمعلومات، لا شك أنه سيدعم أداء مختلف الأنشطة المكونة لها.

• الإدارة (management):

يؤمن العمل الإداري الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، كما يؤمن لها الخطط المختلفة التي تساعد على مواجهة تحديات البيئة المحيطة بها، فالمدراء يضعون الإستراتيجيات ثم يخصصون الموارد البشرية، المالية والتقنية لتنفيذها وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

وبالإضافة إلى قيام هؤلاء المدراء بالتسيير الجاري للمؤسسة، فهم ملمون بخلق منتجات وخدمات جديدة وكذلك إعادة النظر بشكل مستمر في عمليات تصميم المنظمة. كما أنهم يتخذون قرارات تختلف حسب المستوى الإداري؛ فالمدراء على مستوى الإدارة العليا يتخذون قرارات إستراتيجية طويلة المدى تخص المنتجات والخدمات التي تعرضها المؤسسة في السوق، بينما يعمل مديرو الإدارة الوسطى على تنفيذ البرامج والخطط المقدمة من قبل الإدارة العليا، ويقوم المدراء التنفيذيون بإنجاز النشاطات التشغيلية للمؤسسة، وكل مستوى من تلك المستويات الإدارية يحتاج إلى معلومات خاصة به — كما بينا ذلك سابقاً — وهذا يعني كذلك اختلاف نظم المعلومات عند كل مستوى، وسنوضح ذلك عند حديثنا عن أنواع نظم المعلومات الإدارية من خلال المبحث الموالي.

• التكنولوجيا (technologie):

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

- التجهيزات المادية والبرمجيات (hardware et software)
- تكنولوجيا التخزين (les technologies de stockage) والتي تتضمن الوسائل المادية لتخزين البيانات؛
- تكنولوجيا الاتصالات (les technologies de communications) . بمختلف مكوناتها المادية وبمجموعة البرمجيات التي تربط تلك المكونات بحيث تسمح بتحويل البيانات (نصوص، أرقام، صور أصوات... الخ) من مكان إلى آخر..
- الشبكات (les reseaux).؛ والمتمثلة في: شبكة الانترنت (internet)، الانترنت (intranet) والاكسترنات (extranet)، والتي تستخدم أساساً في تبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات.

فبالنسبة لشبكة الانترنت هي شبكة عالمية يمكن لأي شخص استخدامها، فهي وسيلة جماهيرية وليست مقصورة على فئة معينة، وتعرف على أنها: " شبكة الشبكات، ترتبط بين آلاف من مصادر المعلومات الموزعة عبر مختلف أرجاء العالم، تقدم خدمات متعددة وإمكانياتها في الاتصال مختلفة".

أما شبكة الانترنت فهي شبكة خاصة بمؤسسة أو إدارة ما، تربط عدة مستخدمين داخل المؤسسة أو الإدارة عن طريق شبكة محلية بهدف تسهيل الاتصال فيها بينهم وضمن وصولهم إلى المعلومات بسرعة وبأقل تكلفة، وبهذا يمكن تعريف الانترنت على أنها: " شبكة محسوبة داخلية، تسمح بالدخول الآمن والمراقب على مختلف المعلومات، قواعد البيانات والموارد الداخلية للمؤسسة وذلك بفضل استخدام تكنولوجيا الانترنت"، في حين شبكة الاكسترنات هي: " نتاج تزاوج كل من الانترنت والانترنت فهي شبكة انترانت مفتوحة على المحيط الخارجي (...)، بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور

عبر جدران نارية والتي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء منها)، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين موزعين، عملاء أو مراكز بحث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد" إذن، فالأكسترنات وجدت قصد الاستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي؛ أي لتوفير السهولة والسرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية للمؤسسة من موردين، عملاء وتنظيمات، حيث تستخدم هي الأخرى في ذلك تطبيقات شبكة الانترنت في نقل وتحويل البيانات والمعلومات.

الفرع الرابع: مكونات نظم المعلومات الإدارية Composition of managerial information systems

يعتمد نظام المعلومات على عدة أنواع من المكونات نذكر منها: (منصوري، 2015، الصفحات 177-178):

1) **المكونات البشرية:** فالأفراد هم متطلب ضروري للعمليات والإجراءات في كل نظم المعلومات، وهناك نوعين من الأفراد اللازمين لنظم المعلومات وهما:

أ. **المستخدمون النهائيين:** هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات أو يستخدمون منتجاته ومخرجاته، ويمكن أن يكونوا مدراء، مهندسين، محاسبين، رجال بيع، عملاء...

ب. **الاخصائيون في نظم المعلومات:** وهو الأفراد الذين يقومون بتصميم وتطوير وتشغيل وإدارة المعلومات فنيا وهم ثلاث أنواع:

- **محلي النظم:** يقومون بتصميم نظام المعلومات بناء على متطلبات المعلومات التي يحصلوا عليها من المستخدمين النهائيين.
- **مطورو البرمجيات:** يؤمنون ببرامج الحاسوب في ضوء المواصفات التي يقدمها محلي النظام.
- **مشغلو النظم:** يساعدون في تشغيل، إدارة ومراقبة وصيانة نظم المعلومات.

2) **الموارد المادية \ المعدات (HARDWAR):** وتتضمن كافة الأجزاء المادية في النظام والمستخدم في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات، فالأجهزة المادية لا تقتصر على الحواسيب فقط وبقية الأجهزة التابعة لها كالطابعات والمساح الضوئي بل أيضا كل الوسائط، وهي جميع الأشياء الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها مثل الورق، والأقراص المغنطة أو الضوئية.

3) **البرمجيات (SOFTWARE):** وهي تشمل مختلف أنواع التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات ويمكن تصنيفها إلى: **البرمجيات المدمجة:** النظام المزدوج الإدخال والإخراج (BIOS) — مراكز عمل أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الكمبيوتر المحمولة — نظام الوقت الحقيقي لأجهزة الكتابة أو قراءة أو البرامج الثابتة لمختلف الأجهزة الأخرى مثل الطابعات وأجهزة المودم.

ب — نظم التشغيل.

ج — بروتوكولات الاتصال لمعدات الشبكات المحلية.

بالإضافة إلى المكونات السابقة نضيف المكونات التالية:

1_ البيانات (DATA) : البيانات هي أكثر من أن تكون الموارد الأولية لنظام المعلومات، هي موارد ذات قسمة عالية في المنظمة، لذلك ينبغي أن يتم استثمارها بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في المنظمة، وعادة يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات التي تكون من مجموعة من الملفات أو التسجيلات المرتبطة بطريقة منطقية.

2_ الشبكات (NETWORK): التي تشمل كل وسائط الاتصالات مثل كابلات الألياف الضوئية، والأقمار الصناعية، ومختلف أنواع الشبكات مثل الانترنت، الإكسترنات، حيث أصبحت شبكات الاتصال الضرورية للقيام للمنظمة بالتجارة والأعمال الإلكترونية.

كما يتكون نظام المعلومات من عدة أنظمة هي: (العبادي، 2012، الصفحات 67-68):

● نظام قاعدة المعلومات:

يمكن تعريف قاعدة المعلومات على انه مجموعة من الملفات التي تضم معلومات مرسومة ومخزونة يدويا وآليا إلكترونيا والتي تستخدم بطريقة نظامية في عمليات نظام المعلومات الموجودة في المنظمة. وتوجد عدة طرق بديلة لتنظيم البيانات وعرض العلاقات بينها في قاعدة البيانات وتستخدم لذلك واحد من ثلاثة نماذج لقواعد البيانات المنطقية النموذج الشهري hierarchical data model وتمثل علاقة الواحد بعدة علاقات أو نموذج البيانات الشبكية model net word data وتمثل علاقة الواحد بالكثرة بينها نموذج البيانات العلائقي relational data model وتمثل العلاقة المنطقية بين الكثرة إلى الكثرة.

● نظام الاتصالات:

تعد عملية الاتصال في منظمة ما أو منشأة من أهم الوسائل الحيوية لنجاح القرارات المتصلة بالمشروع. وتصبح عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال من العمليات الحتمية ليسند عمل المنشأة ويقوم أي نظام للاتصال على تحديد الهدف من الاتصال وموضوع الاتصال.

● نظام استرجاع المعلومات:

يقصد به العملية الاسترجاع والتصفح والكشف الشامل للوصول إلى معلومات معينة. إن عملية استرجاع المعلومات من القيود والملفات الموجودة في أوساط الخزن في نظم المعلومات على الحاسبة الإلكترونية تبدأ من المفتاح الذي يوصل إلى رقم القرص المغناطيسي حيث يتم قراءة المسار داخل الذاكرة الرئيسية وهناك عدة أسباب للبحث:

أ. الأسلوب المباشر: يؤكد على إن القيود الرئيسية الموجودة في أوساط الخزن المرتبطة مباشرة مع الذاكرة المساعدة تقع في مواقع محددة طالما تسهل عملية العثور عليها في تلك الذاكرة أو يتطلب تطوير أساليب البحث المعتمدة على النطق.

ب. الأسلوب التتابعي: أن ترتيب البيانات في التتابع طبقاً لحقل رئيسي قبل تشغيلها أي سجلات الملف التتابعي تقرأ أو تكتب في تتابع ثابت.

ج. الأسلوب التتابعي المفهرس: وفي هذه الحالة يجب ترتيب البيانات في تتابع بواسطة مفتاح معين أو كتب السجلات المفردة في مواقع متتالية على القرص بدون فراغ بينهما. وعندما نبحث عن البيانات فيما بعد فإنه إذا كان المفتاح آخر سجل في المسار فإننا نعرف أن السجل لا بد أن يقع على المسار. وأن الميزة الأساسية لأسلوب التتابع الفهرسي هو المقدرة على الوصول إلى البيانات مباشرة أو بالتتابع.

المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات الإدارية

الفرع الأول: أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية

1. نظم معلومات دعم (منفذي) الإدارة العليا (ess) Executive support system

هي عبارة عن نظم المعلومات التي تعمل في المستوى الاستراتيجي للمنظمة والمصممة لتزويد المخططين والتنفيذيين في الإدارة العليا بمعلومات حيوية وحديثه تساعدهم في مواجهة واتخاذ القرارات غير الروتينية من خلال تقديم معلومات ومخططات متقدمة وقنوات اتصال فعالة.

2. نظم دعم القرارات ونظم دعم القرارات الجماعية

• تعريف نظم المعلومات دعم القرارات (dss)

عبارة عن النظام الذي يزود المدراء في المستوى الإداري التكتيكي بالمعلومات الضرورية والحيوية والحديثة من خلال عمليات تفاعلية بين عناصر النظام وعملياته ومصادره من المعلومات حول موضوع معين يحتاجه المدراء من أجل اتخاذ قراراتهم بشكل صائب وفعال من خلال تفاعل خيرة المدير مع الاستجابة السريعة لنظم ... والتكيف مع حاجة المدراء موضوع القرار.

• تعريف نظم دعم القرارات الجماعية (gdss)

عبارة عن النظام المصمم تكنولوجياً لمساعدة مجموعه من المدراء الذين يعملون كفريق ويواجهون اتخاذ قرارات بشكل جماعي من أجل اتخاذ قرارات فعال بشأن قضايا غير مبرجة أو شبه مبرجة من خلال تزويدهم من (gdss) تفاعل عناصر ومدخلات ومصادر النظام.

3. نظم التقارير الإدارية (mrs) Management reportingsystems

تعرف نظم التقارير الإدارية بأنها نظم المعلومات المصممة على استقبال المعلومات من المصادر المختلفة الداخلية والخارجية ومن نظم معالجة المعاملات (tps) وتخزينها في قاعدة البيانات وإجراء عليها عمليات التحليل المنظم بهدف تزويد الإدارة بمعلومات محددة عن نشاطات المنظمة على شكل تقارير مبرجة ومخصصة تساعد الإداريين في اتخاذ قراراتهم الروتينية وشبه الروتينية وتسهل عليهم القيام بوظيفة الرقابة والتنسيق.

4. نظم معالجة المعاملات (tps) Transaction processing systems

عبارة عن النظم المصممة حاسوبيا وتكنولوجيا للقيام بعملية تسجيل وتدوين وتثبيت وتوثيق وتخزين معلومات الصفقات الضرورية اليومية والمعاملات والنشاطات التي تنتج عن عمليات المنظمة المستمرة ضمن مختلف وظائف المنظمة والتي تحدم المستفيدين في المستوى التشغيلي للمنظمة من خلال توفير جميع هذه المعلومات وسرعة استرجاعها وعرضها بوقت وجهد وتكلفة أقل.

5. نظم معلومات المكاتب (ois) Office information systems

تعبر نظم معلومات المكاتب عن تلك النظم الحاسوبية والمدعومة تكنولوجيا واتصاليا والتي تعمل على تشغيل أدوات المكاتب تكنولوجيا وإنجاز معظم المهام والواجبات والإجراءات من خلال تكنولوجيا الحاسوب وتكنولوجيا شبكات الاتصالات والمعلومات، وتمكين الإداريين من الاستفادة من هذه النظم بهدف إنجاز معاملاتهم الإدارية بسهولة وسرعة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة وزيادة الإنتاجية والفعالية والدقة والإتقان في العمل.

الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف الإدارية

1. نظم معلومات التسويق والمبيعات Marketing & sales information systems

تعرف نظم معلومات التسويق والمبيعات بأنها النظم الحاسوبية المصممة تكنولوجيا لتشغيل عمليات التسويق والمبيعات في المنظمة والمتمثلة في وضع خطط التسويق والتنوؤ الاستراتيجي للمبيعات للمستوى الاستراتيجي وتحليل المبيعات حسب المناطق للمستوى التكتيكي، وإدارة المبيعات. وإصدار تقارير التسويق والمبيعات للمستوى الفني، وتطوير تصميم السلع وتبع الطلب والعملية الشرائية للمستوى التشغيلي.

إن نظم معلومات التسويق والمبيعات تدعم نشاطات وظيفية التسويق والمبيعات المسؤولة عن بيع منتجات أو خدمات المنظمة فالتسويق يهتم بتعريف مستهلكي المنتجات والخدمات وكيفية تسويقها للمنظمة، وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم، وتخطيط وتطوير المنتجات والخدمات لمقابلة هذه الاحتياجات والإعلان والترويج لهذه المنتجات والخدمات والمبيعات بهدف الوصول للمستهلكين، وبيعهم المنتجات والخدمات، واستقبال طلبات الشراء، ومتابعة المبيعات.

2. نظم معلومات التصنيع والعمليات Manufacturing and operating systems

عبارة عن النظام المصمم تكنولوجيا لدعم وتشغيل نشاطات الإنتاج والتصنيع والعمليات في المنظمة والمتمثلة في تخطيط العمليات طويلة المدى في مستوى المنظمة الاستراتيجي وجدولة الإنتاج وتجهيزاته في المستوى التكتيكي ومراقبة الإنتاج ومراقبة المخزون وإصدار تقارير العمليات في المستوى الفني وتوثيق طلبيات وحزم الإنتاج ومراقبة الآلة وضبط حركة المواد في المستوى التشغيلي للمنظمة.

نظام التصنيع والعمليات يقوم على توفير تطبيقات حاسوبية سهلة الاستخدام تساعد الإدارة في إنجاز عمليات ونشاطات الإنتاج في كافة مراحل إنتاج السلعة، فمن هذه البرامج ما يساعد على التخطيط الإستراتيجي لعمليات الإنتاج المستقبلية (المستوى الإستراتيجي) ومنها ما يدعم المدراء في اتخاذ القرارات الإنتاجية بكفاءة وفاعلية (التكتيكي) ومنها برامج تعمل على جدولة الماكينات الإنتاجية وبرامج تشغيل بعض الماكينات وبرامج تقوم بضبط كمية الإنتاج وأخرى تقوم بضبط نوعية الإنتاج وبرامج تهدف إلى ومراقبة المخزون من المواد ومراقبة تدفق المواد الأولية ومراقبة عمل الآلة وبرامج تقدم تقارير مفصلة عن الإنتاج (الفني) وأخرى توثق جميع العمليات الإنتاجية (التشغيلي).

3. نظم معلومات المحاسبة والتمويل Accounting and financial systems

عبارة عن النظم المصممة تكنولوجيا لدعم وتشغيل النشاطات المالية وتزويد الإدارة بالمعلومات والحقائق عن النشاطات المالية في المنظمة لكافة مستوياتها، من خلال المساعدة في تخطيط الأرباح والموازنة وتخطيط الإستراتيجيات المالية في المستوى الإستراتيجي وتحليل التكاليف ودعم القرارات المالية للمستوى التكتيكي وتحليل الاستثمار الرأسمالي والتزويد بتقارير التحويل وإعداد الموازنات والقوائم المالية للمستوى الفنية والمساعدة في إدارة النقدية والذمم والأصول ورأس المال وتوثيق العمليات المالية للمستوى التشغيلي.

4. نظم معلومات الموارد البشرية Human resources systems

عبارة عن النظام المصمم تكنولوجيا لدعم ومساندة الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المنظمة كإدارة نشاطات الاستقطاب وتوصيف الوظائف والتدريب والتطوير والتحفيز وتقويم الأداء والمحافظة عليهم وتحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية من خلال الدعم في تخطيط القوى البشرية للمستوى الإستراتيجي ودعم قرارات المدراء في تحليل تكاليف العقود للمستوى التكتيكي، وإصدار تقرير الأفراد وتحليل الموقع والتنقل للمستوى الفني وتوثيق وحفظ وترتيب بيانات الموظفين للمستوى التشغيلي والمساندة في إنجاز كافة عمليات الأفراد في المنظمة.

المطلب الثالث: أساسيات نظم المعلومات الإدارية

الفرع الأول: أسباب الإهتمام بنظم المعلومات الإدارية

- ظهور المنظمات الرقمية ذات التطبيق الإلكتروني المتكامل، والتغيرات العالمية التي أدت إلى تعديل البيئة التنافسية للمنظمات.
- ظهور الاقتصاد العالمي: تستطيع نظم المعلومات الإدارية تزويد المنظمات بالاتصالات والقوى التحليلية التي تحتاجها المنظمات للاتصال والتواصل في التجارة والسوق التجاري وإدارة الأعمال التجارية في السوق العالمي.
- التحول في اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعرفة والمعلومات: كثير من الدول العظمى قد تحولت من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المستندة على المعرفة والمعلومات على سبيل المثال الولايات المتحدة حيث يشكل العمل في مجال المعرفة والمعلومات فيما نسبته 60 من مجمل الناتج القومي الأمريكي وما نسبته 55 من القوى العاملة. التحول

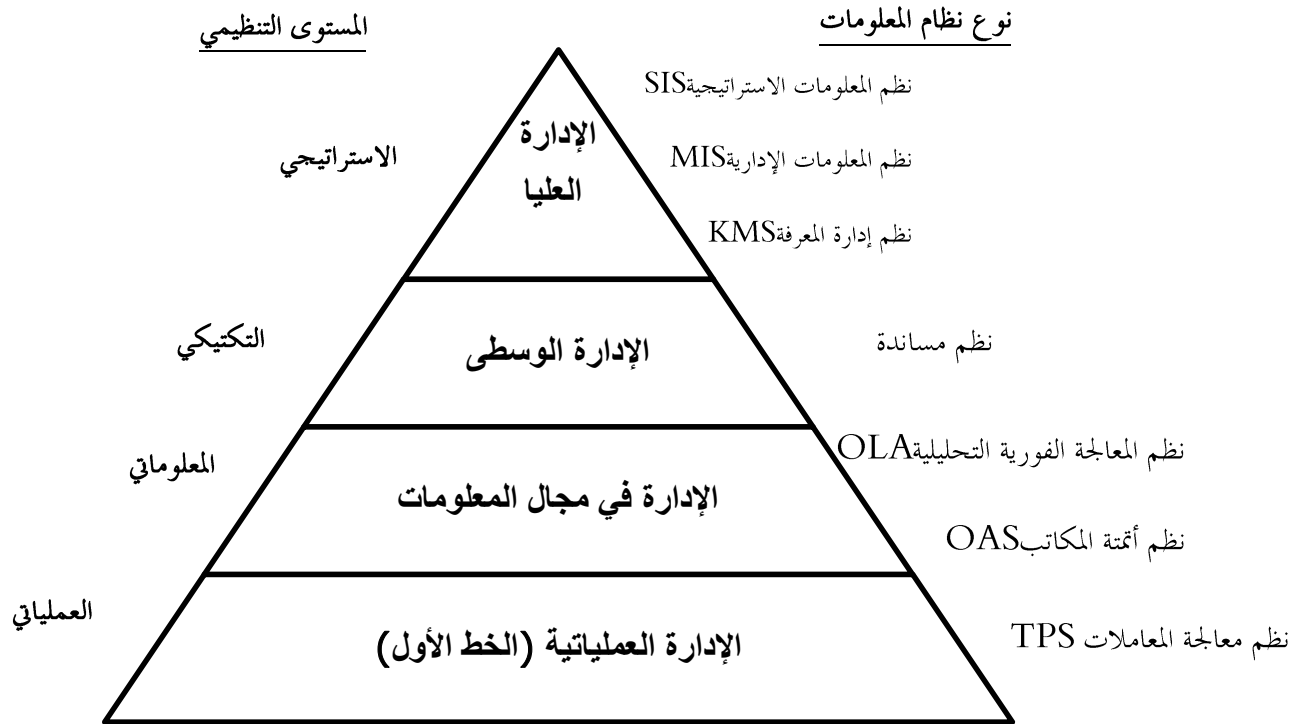
إلى مشاريع الأعمال: كان هناك تحولا في القدرات والإمكانات في إدارة وتنظيم مشاريع الأعمال، فبعض المنظمات بدأت بالاستفادة من ميزات وحسنات هذه الإمكانيات الجديدة، وذلك بالتحول من الهيكل الهرمي إلى الهيكل المسطح (تقليل الطبقات). (محمد، 2021، الصفحات 57-58)

الفرع الثاني: نظم المعلومات الإدارية والمستويات التنظيمية Mis and organizationllevels

تشكل بنية التنظيم في منظمات الأعمال من عدة مستويات تسمى في بعض الأحيان مستويات إدارية وفي أحيان أخرى مستويات تنظيمية والمعنى في كل الأحوال واحد. المستويات التنظيمية أو الإدارية المتعددة تتطلب أنماطا معينة من نظم المعلومات الإدارية المتعددة تتطلب أنماطا معينة من نظم المعلومات الإدارية وبخاصة إذا كانت المنظمة كبيرة الحجم. ويمكن القول أنه كلما ازداد حجم المنظمة وتنوعت أنشطتها وتعقدت أعمالها كلما دعت الحاجة إلى تطوير وتطبيق أنماط متنوعة من نظم المعلومات الإدارية المتكاملة في تقنياتها ووظائفها.

وبالتالي يمكن القول أن البنية التنظيمية للمنظمات الحديثة تتكون من مستويات إدارية تقابلها أنواع من نظم المعلومات الإدارية كما هو واضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نظم المعلومات الإدارية والمستويات التنظيمية في منظمات الأعمال



المصدر: (ياسين، 2006، صفحة 58)

● **المستوى الإستراتيجي:** الذي يتمثل في الإدارة العليا، والذي يهتم بأنشطة وعمليات صياغة وتطبيق وتقديم إستراتيجيات الأعمال الشاملة للمؤسسة، وهذا ما يتطلب تحليل شامل لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ومقارنتها بالفرص والتهديدات

مما يتطلب وجود عدة إستراتيجيات أهمها الإستراتيجية التنافسية التي تتماشى مع نظام معلومات خاص هو نظام المعلومات الإستراتيجية.

● المستوى الإداري (التكتيكي): يكون في جميع المنظمات التي يوجد فيها أنشطة إنتاجية وتسويقية ومحاسبية... إلخ. يمتاز هذا المستوى الوظيفي بوجود نظم معلومات إدارية توفر جميع المعلومات اللازمة وتقديمها للإدارة العليا لاتخاذ القرارات الإدارية بفضل وجود شريحة من العاملين والتقنيين المختصين في مجال تحليل البيانات.

● المستوى المعلوماتي: هو مستوى يربط جميع المستويات الإدارية لأنه يعتبر الموزع الرسمي للمعلومات يربط بين الإدارة العليا والإدارة العملياتية حيث أنه يحتوي على نظم معلومات إدارية تحليلية تمتاز بتوفير الإتصال الفوري والتلقائي مع جميع المستفيدين داخل وخارج المنظمة.

● المستوى العملي وهو الخط الأول للإدارة العليا حيث يقوم بإدارة علاقتها مع الزبائن والمستفيدين، يكون بفضل وجود نظم معالجة المعاملات والذي يفيد في تلبية إحتياجات الإدارة في هذا المستوى من العمل الإداري، بحيث أن هذه النظم تحتوي على وحدات معالجة فورية تقوم بتصنيف وتسجيل البيانات الخاصة بالمعاملات الإدارية والمالية والتجارية...

مما سبق يمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية هي كيان متماسك ومتكامل مع البنية التنظيمية للمنظمة، وذلك من أجل تلبية الحاجات والوصول إلى الأهداف بالطريقة الأمثل. (ياسين، 2006، الصفحات 58-61)

الفرع الثالث: أسباب فشل نظم المعلومات الإدارية

تتمثل أهم أسباب فشل نظم المعلومات الإدارية في الآتي: (محمد ح.، 2021، الصفحات 178-179):

- عدم التخطيط لتصميم نظم المعلومات: حيث يتضمن التخطيط السليم نجاح نظم المعلومات. وذلك لتحديد أهدافه بوضوح سواء كان ذلك عند تصميمه أو تطبيقه.
- عدم التحديد الدقيق لإمكانات نظم المعلومات وتحليل القيود والحدود المفروضة على النظام والمؤثرة على تشغيله ونتائجه.
- العمل بناءً على التعامل برد الفعل بدلا من المبادرة والمشاركة الفاعلة في تصميم النظام وتشغيله.
- الفشل في تهيئة الظروف التي من خلالها يمكن أن يعمل النظام بكفاءة.
- التقدير الخاطئ لإحتياجات المنظمة المستقبلية من المعلومات.
- التسرع في إدخال تقنيات الحاسوب دون الدراسة والتحليل اللازمين.
- نقص تغذية النظام بالبيانات الضرورية الدقيقة عن متغيرات البيئة الخارجية المختلفة.
- عدم تكوين الميزج المتكامل من الأفراد والأجهزة والمعدات والإجراءات التي يعمل في ضوءها النظام.

المطلب الرابع: علاقة نظم المعلومات الادارية بالتخطيط الاستراتيجي

لنظم المعلومات الإدارية علاقة ترابطية وطيدة لا يمكن الفصل بين المتغيرين ولا يمكن قيام متغير بدون آخر وفيما يلي سنقوم بإبراز أهمية نظم المعلومات الإدارية ودورها في عملية التخطيط الإستراتيجي. بمختلف مراحلها (إعداد، تصميم، تنفيذ، رقابة).

الفرع الأول: أهمية نظم المعلومات الادارية في التخطيط الاستراتيجي

بعد استعراض أهميتي نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، نجد أن أهمية نظم المعلومات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي تتمثل في: (محمد علي، بدون سنة، صفحة 60)

1. لا غنى لعمليات التخطيط الاستراتيجي عن نظم المعلومات الإدارية فهي تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية لكافة محاور الخطة. بما يسمح بتوجيه الأنشطة والموارد نحو الغايات المطلوبة.
2. تزود نظم المعلومات الإدارية إدارة المنظمة بتقارير الأداء الفعلي وتوضيح الانحرافات ومستويات التنفيذ؛ لذا فهي وسيلة فعالة للمتابعة والتقويم.
3. تساعد نظم المعلومات الإدارية في عمليات التحليل والتنبؤ مع اتخاذ القرارات اللازمة.

وبصفة عامة فإن أهمية نظم المعلومات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي تأتي من أنها " تصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة علي الإدارة وهي تمثل مناخ وضع الخطة مع تحليلها للمواقف والأحداث السابقة وتفسيرها للوصول للعوامل والمتغيرات الأساسية، بالإضافة لمعاونة الإدارة في وضع البدائل للخطط باتخاذ القرارات على أسس المقارنة والمفاضلة بين كافة الحلول، كما توفر النظم معلومات من خلال الدراسة عن الأحداث المستقبلية مما يمكن الإدارة من الإعداد لمواجهةها، كذلك تعمل نظم المعلومات الإدارية على تقييم النتائج لبيان مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق الأهداف من خلال وسائل رقابية فاعلة".

الفرع الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية في مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية

- تؤثر نظم المعلومات الإدارية على الأسلوب الإداري والإدارة بصورة عامة، وحاجة المنظمات إلى المعلومات يساعدها بشكل فعال في قيامها بمهامها الوظيفية المختلفة. فالمعلومات تعتبر من أهم الموارد الإدارية للمنظمات.
- تحديد رؤية المؤسسة.
- وضع وبلورة التصورات المستقبلية أو الأهداف الإستراتيجية بحيث تكون (محددة، قابلة للقياس، إمكانية تحقيقها في أرض الواقع، وفي التوقيت المناسب).
- تحديد أولويات المنظمة.
- تحديد بيئة المؤسسة والتعرف على نقاط القوة والضعف.
- معرفة إمكانية المؤسسة وتوجيهها لحصد الفائدة الأكبر منها.

الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية

مرحلة التصميم هي مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية ويساهم نظام المعلومات الإدارية من خلال:

- تحديد الإستراتيجيات المناسبة لكل نشاط من الأنشطة الداخلة في الخطة الإستراتيجية.
- تحديد الفرص وإستغلالها إستغلالاً أمثل للإعلاء من شأن المؤسسة.
- معرفة العائد من هذه الفرص.
- التأثيرات السلبية والإيجابية لها.
- تحديد التهديدات من خلال دراسة الوضع الراهن.
- الاستغلال الأمثل للمعلومات التي توفرت في مرحلة الإعداد وتنسيق الخطة الإستراتيجية.

الفرع الرابع: دور نظم المعلومات الإدارية في مرحلة تنفيذ ورقابة الخطة الاستراتيجية

- تلعب نظم المعلومات الإدارية دوراً فعالاً في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- تحليل وتفسير العمليات السابقة للوصول إلى نتائج دقيقة.
- توفير المعلومات اللازمة لاختيار أحسن البدائل.
- توفير الوسائل والأسس المناسبة للرقابة الإدارية.
- معالجة وسد الثغرات الناتجة على المراحل السابقة من خلال تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- متابعة تنفيذ الأنشطة وفقاً للخطة الموضوعة لتفادي حصول الإنحرافات مرة أخرى.
- كل هذه العمليات تتم وفقاً لما توفر من معلومات أي أن نظام المعلومات الإدارية هو المحرك الأساسي فكمية المعلومات المتوفرة تحدد تنفيذ الخطة وفعاليتها.

خلاصة الفصل

ومن خلال استعراضنا لكل الجوانب التي تخص النظام والمعلومات، استنتجنا أن المعلومة هي العين التي تبصر بها المؤسسة وأحد الموارد الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة حيث لا يمكن أن تحصل على خبرة وكفاءة في إدارتها أو اتخاذ قرارات ذات فعالية إلا بتطبيق نظام المعلومات التي تتطلع من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها.

حيث يلعب نظام المعلومات دورا هاما في المؤسسة فهو الذي يوفر معلومة دقيقة وكافية عن الأنشطة المختلفة للمؤسسة من إنتاج وتسويق وتخطيط وأنشطة بحث وتطوير، وهذا بتكليفها مع مختلف العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وضمان الاتصالات بين مختلف مستويات المؤسسة.

وعليه فقد أصبحت المعلومات تمثل أصلا من الأصول الواجب استثمارها وحسن إدارتها حتى تتمكن المؤسسة من ضمان البقاء والاستمرار والسعي نحو التطور، ويندرج هذا ضمن النظر للمنظمة كنظام مفتوح على بيئته الخارجية يؤثر ويتأثر بها، لذلك فإن الحاجة إلى المعلومات تكون بصفة دائمة ومستمرة وتشكل عامل حسم في الحكم على قدرات المؤسسة في اتخاذ القرارات المختلفة، كما أن نظم المعلومات الإدارية تمثل فرع من فروع علم الحاسوب، تهدف إلى دمج جملة من العلوم في علم واحد هو تقنية المعلومات، حيث تقوم بتوفير المعلومات الهامة للإدارة وتميئتها في الوقت المناسب ذلك لمساعدتها وتحفيزها على اتخاذ القرار الصحيح والفعال، كما أنه يساهم استخدامها في الحد من كمخية الأعباء التي تقع على عاتق الإدارة وخفض قيمة المصاريف المالية التي يتحملها الموظفون.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة قديلة
للمياه المعدنية-بسكرة-

تمهيد

بعد أن تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من التخطيط الإستراتيجي ونظم المعلومات الإدارية، سوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية المتعلقة بـ مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات من طرف الموظفين من مختلف الفئات، وقد ساعدتنا الإستبانة التي تم تخصيصها لهذه الدراسة في الحصول على هذه المعلومات بعد توزيعها على عينة البحث المختارة.

ولالإحاطة بجوانب الدراسة الميدانية جيدا قسمنا هذا الفصل إلى المحاور التالية:

❖ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-

ستكون مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-محط أنظارنا في هذا المبحث، أين تم إجراء الدراسة بها والتعريف بها ونشأتها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-

شركة قديلة للمياه المعدنية هي شركة كانت تابعة للدولة كغيرها من الشركات الجزائرية ونظرا للوضعية التي آلت إليها معظم شركات هذا القطاع تم بيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن دراسة الشركة ككيان خاص يتم أولا تقديم المراحل التي مرت بها.

وهي شركة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر بـ: 22.031.400.000 سنتيم، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004. تحت اسم شركة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة" مقرها الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة (07/110). وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 63881 م². حيث أن بناية الإنتاج تتربع على مساحة 4201،1 م²، والبناية الخاصة بالتخزين قدرت بـ: 4320 م²، أما البناية الإدارية فقد كانت مساحتها 311 م²، وتعمل هذه الشركة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، إذ تقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 36000 قارورة/ ساعة.

وتعمل الشركة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 3096000 قارورة/يوما.

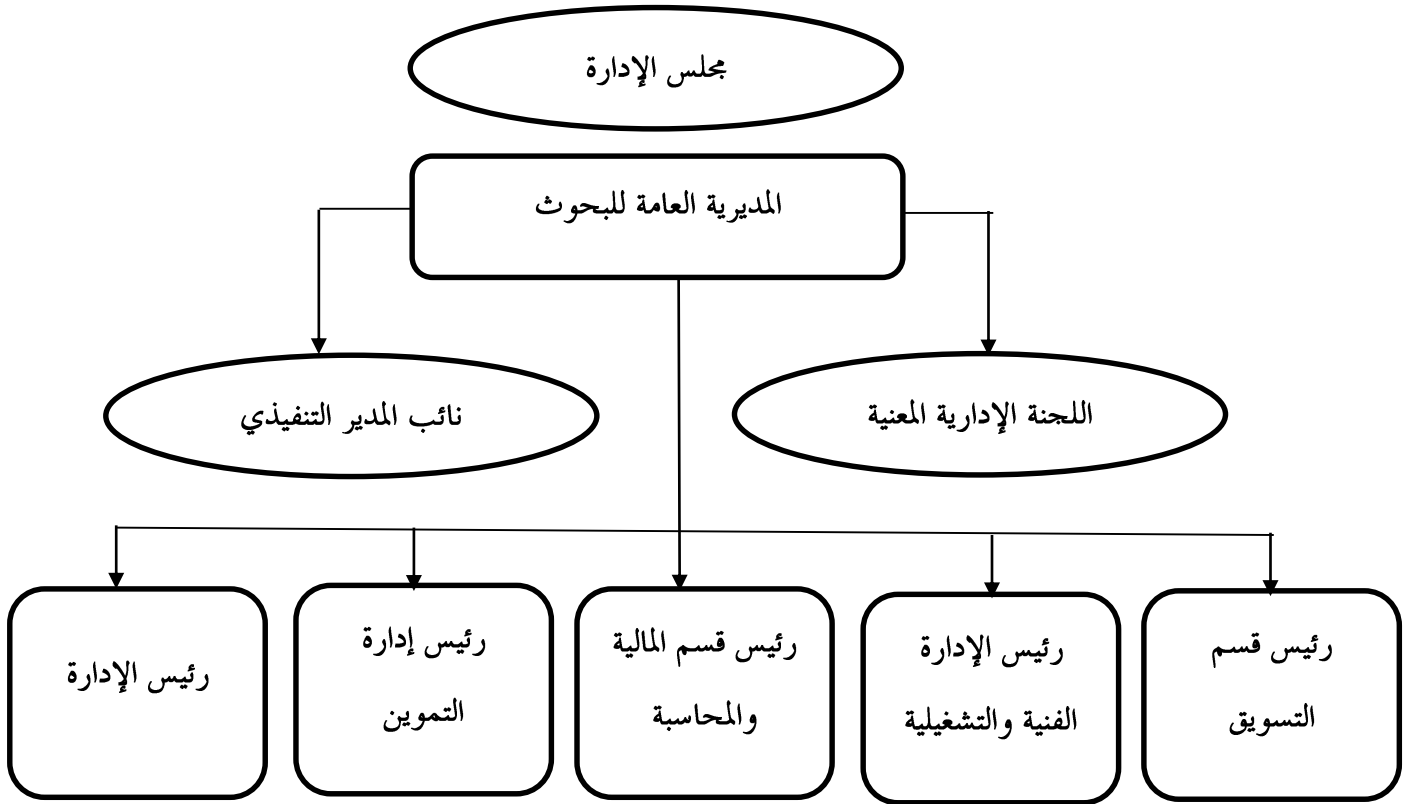
✓ التركيبة البشرية للمؤسسة:

إن شركة قديلة تجمع في تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة وبين أفراد حديثي العهد في العمل وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق التسويق وبين مختلف المصالح داخل الشركة وتتميز بنمط تقني متقدم من جميع التجهيزات المستوردة من الخارج، فالإنتاج يعتمد على التكنولوجيا الآلية بنسبة 95% وان مختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية والتي تستوردها من الدول الأوروبية المتقدمة كألمانيا، فرنسا وإيطاليا وتمتلك الشركة

نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة منها هواتف ثابتة وهواتف مزودة بخط فاكس أما الهواتف النقال فقط خصصت الشركة العديد منها لبعض أفرادها من مسؤولي المديرية ورؤساء بعض المصالح، بالإضافة إلى أجهزة كمبيوتر حديثة لتسهيل المعاملات الإدارية والتسيير على مستوى وجميع وظائف الشركة. (وثائق المؤسسة، 2022)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لشركة قديلة للمياه المعدنية



المصدر: الوثائق الرسمية لشركة المياه " قديلة" -بسكرة-

من الشكل السابق نلاحظ ان الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية يتكون من مجلس الإدارة والتي يندرج تحتها المديرية العامة للبحوث والتي تتواجد فيها كل من اللجنة الإدارية المعنية بالتوجيه، ونائب المدير التنفيذي، وتنقسم هذه الاخيرة الى خمسة اقسام على راس كل قسم رئيس معين:

1. رئيس قسم التسويق والذي يضم قسم التسويق.
2. رئيس الإدارة الفنية والتشغيلية والذي يضم: خمسة اقسام أربعة منها خاصة بالإنتاج (خط الإنتاج الأول، خط الإنتاج الثاني، خط الإنتاج الثالث، خط الإنتاج الرابع) بالإضافة الى مكتب الطرق.
3. رئيس قسم المالية والمحاسبة والذي يضم (قسم البحوث وقسم الخدمات العامة وقسم المحاسبة وإدارة الشؤون المالية).
4. رئيس إدارة التمويل (الإمدادات) والذي يضم (قسم إدارة المشتريات وقسم البرمجة والإدارة وقسم إدارة المشتريات).
5. رئيس الإدارة ويضم (قسم الإدارة وقسم ضمان الجودة والسلامة).

المطلب الثالث: أهمية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

يمكن تحديد الأهمية التي تكتسبها هذه الشركة من خلال ما يلي:

- توفير مناصب شغل.
 - المساهمة في إنعاش الاقتصاد وجعله أكثر ديناميكية.
 - تقديم منتج صحي ذو جودة عالية
 - إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
 - المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية. (وثائق المؤسسة، 2022)
- ويمكن عرض تطور حجم اليد العاملة بالشركة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): تطور حجم اليد العاملة بالمؤسسة

السنة	2005	2007	2009	2011	2014	2016	2019
عدد الأفراد	53	80	90	138	345	389	411

المصدر: (وثائق المؤسسة، 2022)

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن حجم اليد العاملة ارتفع بشكل ملحوظ، وهذا يعود إلى محاولة الشركة زيادة إنتاجيتها والتوسع في خطوطها الإنتاجية وهذا ما تقتضيه مرحلة نموها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة عنصراً أساسياً في توجيه أي دراسة وفق الأسس العلمية، يستطيع الباحث عن طريقه تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة الدراسة المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ويتناول هذا المبحث إجراءات الدراسة من حيث الحدود التي اقتضت عليها الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات مستعرضين طريقة بنائها، والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتحصل عليها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية البالغ عددهم 407 عامل.

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة، حيث بلغ حجمها (40) عامل وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، تم توزيع (40) استبانة. تم استعادة 36 منها وبعد فحصها وجدنا ما مقداره 32 استبانة صالحة للدراسة وتم استبعاد (4) استبانات اعتبرناها غير صالحة للدراسة.

وفيما يلي سنستعرض دراسة خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

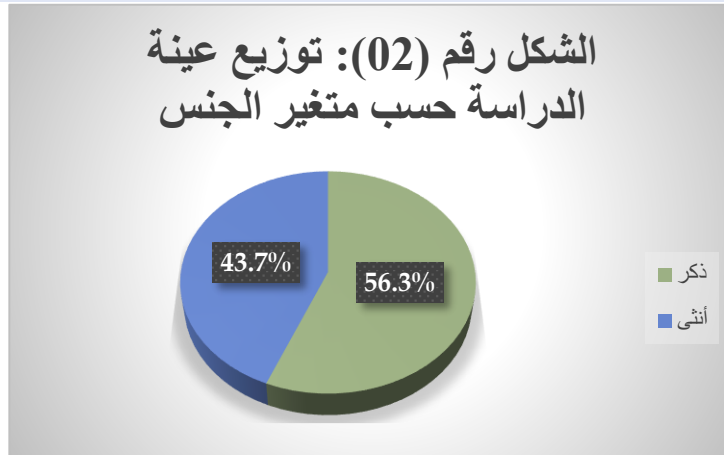
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	56.3 %
	أنثى	14	43.7 %
	المجموع	32	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	9	28.1 %
	من 30 إلى 40 سنة	14	43.8 %
	أكثر من 40 سنة	9	28.1 %
	المجموع	32	100 %
المنصب الإداري	إداري	19	59.4 %
	إدارة عليا	2	6.3 %
	موظف	11	34.4 %
	المجموع	32	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	43.8 %
	5 إلى أقل 15 سنة	15	46.9 %
	15 سنة فأكثر	3	9.4 %
	المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة جاءت كالتالي:

• الجنس:

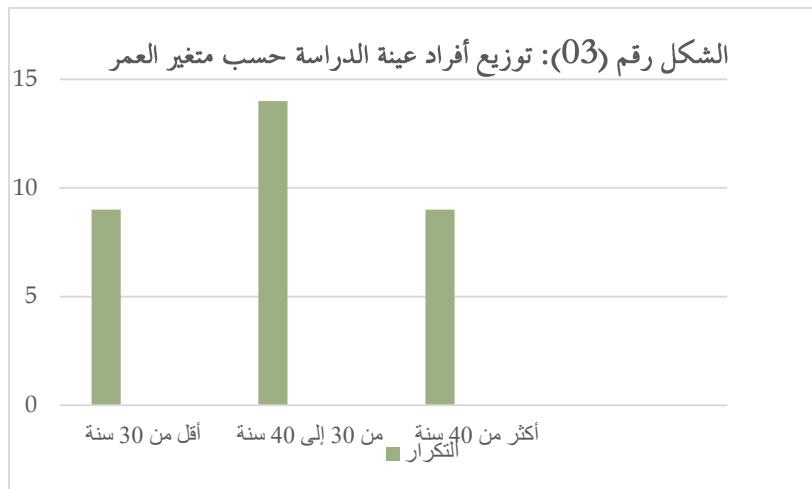
من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة تتوزع بنسب متفاوتة، حيث نالت فئة الذكور أعلى نسبة تقدر بـ 56.3 % بينما جاءت فئة الإناث بنسبة 43.7 % ، الشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

• العمر:

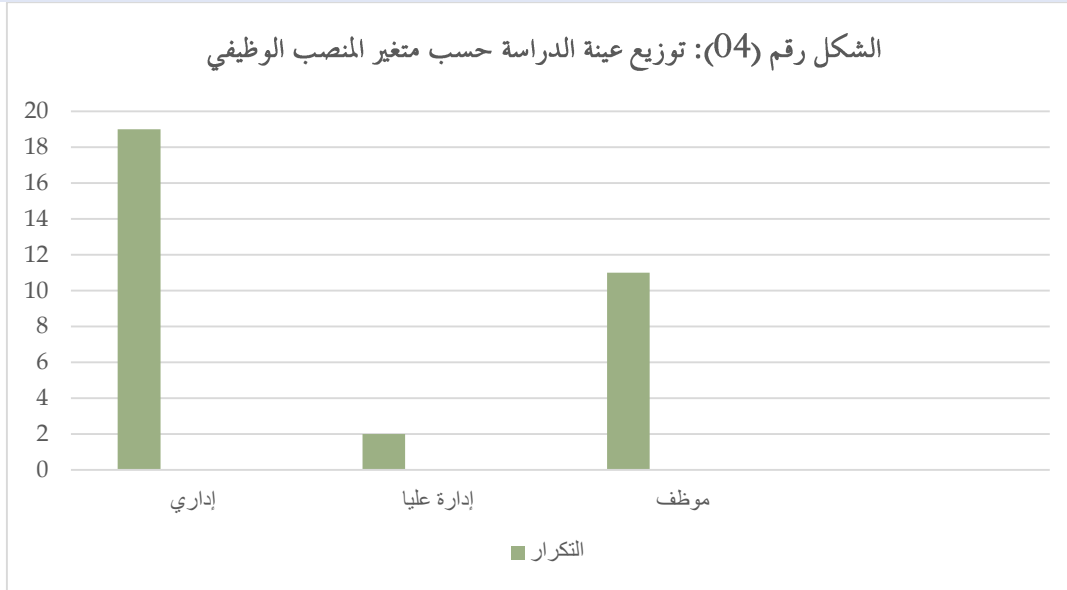
من خلال الجدول نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة وإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي من 30 إلى 40 سنة بنسبة تقدر بـ 43.8% أما فئتي من أقل من 30 سنة وأكثر من 40 سنة جاءتا بنسبة متساوية تقدر بـ 28.1% لذا فإن الفئة العمرية الأكثر في عينة الدراسة تميل إلى أعمار أكثر نضجا في السن وهذا يمكن ان يعكس إجابا على نتائج الدراسة أي امتزاج الخبرة والكفاءة العلمية الكافية لتخذ القرار الصائب. والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

• المنصب الوظيفي:

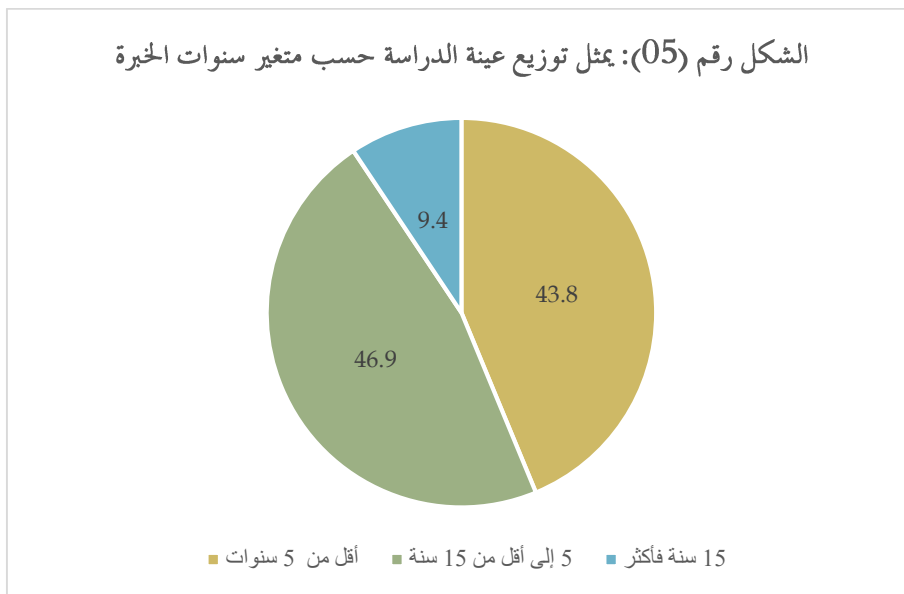
نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينات الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي أن فئة من نوع إداري قد استحوذت على النسبة الأكبر والتي بلغت 59.4% في حين قدرت نسبة مهنة موظف بـ 34.4%، ثم نسبة ثم مستوى إدارة عليا ب 6.3% وفي الأخير مستوى دراسات عليا بنسبة 2.6% أي أن كل أفراد عينة الدراسة لديهم ذا منصب عملي إداري وهذا مما يزيد في أهمية الدراسة والنتائج المتوصل إليها. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي:



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

● سنوات الخبرة:

الجدول أعلاه يوضح لنا أن فئة أكبر من المشاركين في الإجابة على أسئلة الاستبيان كانت ذات خبرة حيث تراوحت نسب العالية بين من 5 إلى 15 سنة بنسبة 46.9% وأقل من 5 سنة بنسبة 43.8% ثم فئة وفي الأخير أكثر من 15 سنة بنسبة 9.4%. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك لعرض وتحليل البيانات المجمعة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20، وهي كالتالي:
أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة المحددة في هذه الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب الأهمية.
ثانياً: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ومعامل صدق المحك.

معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

ثالثاً: اختبار معامل الالتواء (SKewenes) ومعامل التفلطح (Kintosis):

للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

رابعاً: تحليل التباين للانحدار (Analisys of Variance)

لتحديد مدى صلاحية نموذج الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

خامساً: تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)

وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية بأبعاده المختلفة على المتغير التابع المتمثل في التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

يستخدم الباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم بعض الظواهر، إلا أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة للدراسة، فقد يتطلب موضوع ما الملاحظة كأداة أساسية وقد يتطلب آخر المقابلة أو الاستبانة، بالنسبة لهذه الدراسة وجمع البيانات اللازمة فلقد تم الاعتماد على الاستبانة، حيث تعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، لأنها "ترك الحرية للمستجوب للإجابة دون أي تأثيرات من قبل الباحث، إضافة لتدني التكاليف المرتبطة بالجهد والوقت"، وبناءً على ذلك فقد تم إعداد استبانة بحث وجهت إلى أفراد العينة العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 01)) من قسمين:

أولاً: القسم الأول:

خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لوصف عينة الدراسة من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة.

ثانياً: القسم الثاني:

ويمثل محاور الاستبانة، وتضمن (30) عبارة توزعت على محورين:

أ- المحور الأول: خصصناه لنظم المعلومات الإدارية (المتغير المستقل)، اشتمل على (13) عبارة غطت الأبعاد التالية:

1. مستلزمات مادية: وشمل العبارات من (1-4).
2. مستلزمات بشرية: وشمل العبارات من (5-8).
3. البرمجيات: وشمل العبارات من (9-13).

ب- المحور الثاني: خصص للتخطيط الاستراتيجي (المتغير التابع)، اشتمل (17) عبارة، غطت الأبعاد التالية:

1. مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي: وشمل العبارات من (1-6).
2. مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي: وشمل العبارات من (7-11).
3. مرحلة التنفيذ والمراقبة للتخطيط الاستراتيجي: وشمل العبارات من (12-17).

صممت هذه الاستبانة حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابات المحوئين لفقرات الاستبانة، إذ يقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق بشدة"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق بشدة".

وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها إحصائياً وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة تطبيقها على دراستنا:

الفرع الأول: اختبار صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس فعلاً ما وضع لأجل قياسه، وليس شيئاً آخر، وسنعمد على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري الذي يقصد به أن يتضمن الاختبار فقرات على صلة بالمتغير المراد قياسه، وأن يكون مضمون الاختبار متفق مع الغرض منه، وأن تكون العبارات والمفردات واضحة وموضوعية، وصدق المحك، والذي يقصد به اتساق عبارات الاستبانة مع المتغيرات التي أعدت لقياسها.

أ- الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، ومحاورها، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على المشرف، من كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات، وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على نصائح وتوجيهات المشرف، حيث تم تعديل بعض الصياغات، لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- صدق المحك: للتأكد من صدق الاستبانة اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.987)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأهداف الدراسة، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل (Cronbach Alpha)، وقيمه لهذه الدراسة مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
محور الأول: نظم المعلومات الإدارية	13	0.975	0.987
محور الثاني: التخطيط الاستراتيجي	17	0.935	0.966
الصدق والثبات العام للاستبيان	30	0.987	0.993

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي لجميع الاستبانة (0.987) وهو معامل ثبات مرتفع، كذلك قيمة معامل صدق المحك مرتفعة حيث بلغت (0.99) لجميع العبارات وهذا يعني أن الثبات مرتفع، ودال إحصائيا وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية ذات ثبات وصدق، مما يجعل الباحثان على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص عينة الدراسة

الشخصية والوظيفية، ثم عرض للنتائج وتحليلها في إطار محاور الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كلما كان معامل الالتواء لجميع المتغيرات يقع في المجال $[-3, 3]$ ، ومعامل التفلطح يقع في المجال $[-10, 10]$ ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-04): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح		معامل الالتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.809	1.165	0.414	-1.178	نظم المعلومات الإدارية
0.809	1.275	0.414	1.275	التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول رقم (03-04) ومن أجل اثبات التوزيع الطبيعي لمتغير نظم المعلومات الإدارية نجد أن معامل الالتواء أقل من ضعف الخطأ المعياري (2×0.414) والذي يساوي 0.83، ولإثبات أن معامل الالتواء أقل من حد الدلالة 0.414 $\times 1.96$ والذي يساوي 0.811 نلاحظ أن معامل الالتواء أقل منه وبالتالي متغير نظم المعلومات الإدارية يتوزع توزيعاً طبيعياً. أما بالنسبة لمتغير التخطيط الاستراتيجي نجد أن معامل الالتواء أقل من ضعف الخطأ المعياري (2×0.325) والذي يساوي 0.83، ولإثبات أن معامل الالتواء أقل من حد الدلالة (1.96×0.325) والذي يساوي 0.811 نلاحظ أن معامل الالتواء أقل منه وبالتالي متغير التخطيط الاستراتيجي يتوزع توزيعاً طبيعياً.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، نعرضها في الجدول الموالي وفقاً لما جاء في الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة لدينا المقياس التالي:

الجدول رقم (03-05): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1.80-1
غير موافق	2.60-1.81
محايد	3.40-2.61
موافق	4.20-3.41
موافق بشدة	5-4.21

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الأول: تحليل فقرات محور نظم المعلومات الإدارية

الجدول رقم (03-06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نظم المعلومات الإدارية

رقم العبارة	نظم المعلومات الإدارية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
01	تتوفر وسائل ادخال البيانات تناسب احتياجات العمل	3.59	1.011	1	موافق
02	تتوفر وسائل اخراج البيانات تناسب احتياجات العمل	3.59	1.011	1	موافق
03	توفر تقنيات اتصال حديثة و ذات كفاءة عالية	3.39	1.042	2	محايد
04	تنوعام الشبكة مع سرعة الاجهزة في الاستجابة	3.37	1.128	3	محايد
	مستلزمات مادية	3.48	0.995	3	موافق
05	يمتاز المختصون لنظم المعلومات بكفاءة عالية	3.59	0.979	2	موافق
06	يتم الاتصال مع المختصون الفنيون بصورة مباشرة	3.62	1.039	1	موافق
07	يجيب المختصون بسرعة على الاستفسارات الخاصة بنظام المعلومات	3.56	0.981	3	موافق
08	الزامية التدريب لرفع الكفاءات البشرية لاستخدام نظم المعلومات	3.59	0.979	2	موافق
	مستلزمات بشرية	3.59	0.937	1	موافق
09	تناسب البرمجيات المستخدمة مع حاجة العمل	3.50	1.016	3	موافق

10	تميز برمجيات الحاسوب بسهولة الاستخدام	3.40	1.014	2	محايد
11	يوفر النظام معلومات كافية وبالكمية المطلوبة	3.46	1.042	4	موافق
12	تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعلومات بسرعة	3.48	0.983	1	موافق
	برمجيات	3.48	0.920	2	موافق
	نظم المعلومات الإدارية	3.53	0.932	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور نظم المعلومات بأبعاده الخمسة قد بلغ (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.932)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا المحور يشير إلى مستوى نظم معلومات مرتفع، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (3.41-4.20)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور نظم المعلومات وعباراتها نقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

أ- مستلزمات مادية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.48) بانحراف معياري (0.995)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.37-3.59) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.011-1.128).

ب- مستلزمات بشرية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.59) بانحراف معياري (0.937)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفع، والشيء الملاحظ أيضاً من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.56-3.62) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.979-1.039).

ت- البرمجيات: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.48) بانحراف معياري (0.920)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.40-3.50) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.83-1.042).

الجدول رقم (03-07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	التخطيط لاستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
01	الفهم الواضح للمؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.46	0.915	4	موافق
02	الأخذ برأي الأفراد ذوي الكفاءة العالية في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	3.56	0.759	2	موافق
03	تحديد النتائج بالدقة و السرعة في تقديم المعلومات	3.58	0.700	1	موافق
04	تحديد و تجميع البيانات المطلوبة	3.43	0.715	5	موافق
05	الاستفادة التامة من التجارب السابقة في عمليات التخطيط الاستراتيجي	3.56	0.800	3	موافق
06	التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة (الموقع الجغرافي، المركز المالي والهيكلي التنظيمي)	3.56	1.04	4	موافق
مرحلة الإعداد					
07	تخصيص ميزانية مناسبة لتوفير مستلزمات العمل	3.50	0.950	4	موافق
08	الاستعانة بأفراد خبراء لوضع مخطط شامل (عن بعد)	3.81	1.029	1	موافق
09	سرعة استرجاع المعلومات اللازمة لمرحلة الإعداد	3.56	0.981	2	موافق
10	تحديد المؤسسة للفرص و التهديدات عند تحليلها للبيئة الخارجية	3.50	0.983	3	موافق
11	تصميم وصياغة العناصر الضرورية المتعلقة بكيفية تحقيق الاهداف الاستراتيجية	3.43	0.913	5	موافق
مرحلة التصميم					
12	الفهم الواضح للمؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.40	0.837	5	محايد
13	الوقوف على نقاط الاختناق في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.59	0.712	1	موافق

14	تقييم الممارسات الحالية للإدارة لتحديد فجوة التنفيذ	3.43	0.800	4	موافق
15	يساعد في اقتراح عدة بدائل ووضع مسوغات لكل بديل	3.28	0.991	6	محايد
16	يساعد المؤسسة في تفادي العقبات وتطوير عملها	3.50	0.762	3	موافق
17	توفير الجو المناسب للعمل يساعد على الإنجاح الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة	3.53	0.841	2	موافق
مرحلة التنفيذ والرقابة		3.46	0.812	2	موافق
التخطيط الاستراتيجي		3.50	0.832	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة قد بلغ (3.50) وبانحراف معياري قدره (0.832)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا المحور يشير إلى مستوى تخطيط استراتيجي متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (3.41-4.20)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور نظم المعلومات وعباراتها نقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

ث- مرحلة الإعداد: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.51) بانحراف معياري (0.902)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.28-3.58) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.700-1.04).

ج- مرحلة التصميم: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.46) بانحراف معياري (0.832)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسط، والشيء الملاحظ أيضاً من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.43-3.81) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.913-1.029).

ح- مرحلة التنفيذ: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.46) بانحراف معياري (0.812)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول

متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أن أغلبها يشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.28-3.59) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.712-0.991).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية لتحديد دور نظم المعلومات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي. بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-08): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15.583	1	15.583	79.005	0.000
الخطأ	5.917	30	0.197		
المجموع	21.500	31			

معامل الارتباط $R = 0.851$

معامل التحديد $R^2 = 0.725$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (79.005) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

وفي ضوء النتائج السابقة نلاحظ أن R^2 قد بلغ 0.725 وهذا يعني أنها قوة تفسيرية كبيرة ما يدل على أن هناك أثر لنظم المعلومات الإدارية على أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في المؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وأن معامل الارتباط قد بلغ 0.851 وهو رقم كبير يدل على علاقة ارتباط قوية.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0) ونقبل بديلتها التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى المعنوية 0.05 في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-09): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	73.438	17.921	1	17.921	الانحدار
		0.244	30	7.321	الخطأ
			31	25.242	المجموع

معامل الارتباط $R = 0.843$

معامل التحديد $R^2 = 0.710$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (73.438) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

وفي ضوء النتائج السابقة نلاحظ أن R^2 قد بلغ 0.710 وهذا يعني أنها قوة تفسيرية كبيرة ما يدل على أن هناك أثر بين نظم المعلومات الإدارية على مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وأن معامل الارتباط قد بلغ 0.843 وهو رقم كبير يدل على علاقة ارتباط قوية.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلها التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى المعنوية 0.05 في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H02$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى المعنوية 0.05 في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-10): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10.756	1	10.756	30.119	0.000
الخطأ	10.713	30	0.357		
المجموع	21.469	31			

معامل الارتباط $R = 0.708$

معامل التحديد $R^2 = 0.501$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (30.119) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

وفي ضوء النتائج السابقة نلاحظ أن R^2 قد بلغ 0.501 وهذا يعني أنها قوة تفسيرية متوسطة ما يدل على أن هناك أثر لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وأن معامل الارتباط قد بلغ 0.708 وهو رقم كبير يدل على علاقة ارتباط قوية.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى المعنوية 0.05 في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التنفيذ والرقابة للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى المعنوية 0.05 في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (03-11): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13.079	1	13.079	51.101	0.000
الخطأ	7.389	30	0.246		
المجموع	20.469	31			

معامل الارتباط $R = 0.799$

معامل التحديد $R^2 = 0.639$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه لا لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التنفيذ والرقابة للتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (51.101) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

وفي ضوء النتائج السابقة نلاحظ أن R^2 قد بلغ 0.639 وهذا يعني أنها قوة تفسيرية كبيرة نسبيا ما يدل على أن هناك أثر لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وأن معامل الارتباط قد بلغ 0.799 وهو رقم كبير نسبيا يدل على علاقة ارتباط قوية نسبيا.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى المعنوية 0.05 في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

رابعاً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

• تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الصفرية الرئيسية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في دعم التخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أنه يوجد علاقة ارتباط قوية لنظم المعلومات الإدارية على التخطيط الاستراتيجي ووجود قوة تفسيرية كبيرة وهذا ما يفسر عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وأنها ذات اتجاه واحد كما ثبت وجود فعالية كبيرة لنظم المعلومات الإدارية في دعم التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما يبرر رفض الفرضية الرئيسية و تبني بديلتها التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي.

• تحليل وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05 في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، تبين من خلال الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية و قوة تفسيرية قوية وهذا يفسر وجود منظومة معلوماتية جيدة ذات شبكة تجيد تحديد نقاط قوتها وضعفها، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول بديلتها التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05 في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة.

• تحليل وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05 في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، من خلال الدراسة توصلنا إلى وجود أثر متوسط لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي وهذا يفسر اعتماد المؤسسة بشكل كلي على المعلومات المسترجعة من مرحلة الإعداد بالسرعة والدقة المناسبة في وضع تصميم للخطة الاستراتيجية ، بالإضافة إلى وجود ارتباط قوية وهذا ما يفسر على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي لذلك رفضنا الفرضية الفرعية وقبلنا بديلتها.

• تحليل وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التنفيذ والرقابة للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05 في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، من خلال الدراسة توصلنا على نتائج مفادها أن هناك علاقة ارتباط قوية نسبياً وقوة تفسيرية كبيرة نسبياً، وهذا ما يفسر وجود بيئة ديناميكية كبيرة في المؤسسة مما دفعنا لرفض الفرضية الفرعية وتقبل بديلتها التي تقول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في مرحلة التنفيذ والرقابة للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قديلة ببسكرة عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة الفصل:

تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة وتبيان وحداتها وهيكلها التنظيمي بالإضافة لإبراز نشاطها، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، ولقد توصلت الدراسة إلى:

- هناك مستوى مرتفع لنظم المعلومات الإدارية لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- هناك مستوى متوسط للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على التخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة التنفيذ للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

الخاتمة العامة

اخترت هذه الدراسة أثر نظم المعلومات الإدارية في دعم التخطيط الاستراتيجي حيث تم تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وذلك من أجل فهم العلاقة بينهما، حيث تم دراسة أبعاد المتغير التابع المتمثل في التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في: مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي، مرحلة التنفيذ للتخطيط الاستراتيجي، إلى جانب دراسة المتغير المستقل وهو نظم المعلومات الإدارية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية وبالتالي تم تقديم توصيات لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

• النتائج النظرية:

تمثلت في:

- تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية من خلال سببين رئيسين أولهما هو أهمية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة، والثاني هو أهمية المعلومات المؤسسات حيث أصبحت المعلومات من الموارد الأساسية في المؤسسات الحديثة.
- تحقيق الاستفادة من نظم المعلومات تتطلب التخطيط السليم قبل الشروع في تطوير نظم المعلومات الإدارية.
- يعمل نظام المعلومات الإداري على دعم التخطيط الاستراتيجي بمختلف المراحل من خلال توفير المعلومات اللازمة لعملية التخطيط داخل المؤسسة.

• النتائج التطبيقية:

- هناك مستوى مرتفع لنظم المعلومات الإدارية لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- هناك مستوى متوسط للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على التخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة التنفيذ للتخطيط الاستراتيجي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

• التوصيات:

توصي الدراسة بجملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة من بينها:

- وجب إعطاء أهمية لموضوع نظم المعلومات الإدارية خاصة في مجال تدعيم التخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة الوعي بمهية عملية التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة.
- تدعيم نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة وتوفيره لعملية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها.
- وجب على كل مؤسسة على أن يكون لديها نظام معلومات إدارية موجه ومعد لمختلف الإستخدامات داخل المؤسسة.

• آفاق الدراسة:

- دور القيادة الروحية في تعزيز التخطيط الإستراتيجي.
- التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات ودوره في تعزيز مكانة المؤسسة.
- نظم المعلومات الإدارية والتميز المؤسسي.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال والملاحق	
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
مقدمة عامة	ب
إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية	ب
الدراسات السابقة	ج
ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة	د
نموذج وفرضيات الدراسة	د
التموضع الاستومولوجي ومنهجية الدراسة	هـ
تصميم البحث	هـ
أهمية الدراسة	و
هيكل الدراسة	و
الفصل الأول: مدخل الى التخطيط الاستراتيجي	
تمهيد	2
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتخطيط	2
المطلب الأول: ماهية التخطيط	3
الفرع الأول: مفهوم التخطيط	3
الفرع الثاني: أهمية التخطيط	3
الفرع الثالث: مبادئ التخطيط	4
المطلب الثاني: العوامل الدافعة للتخطيط وأنواعه	5
الفرع الأول: العوامل الدافعة للتخطيط	5
الفرع الثاني: أنواع التخطيط	5
أولاً: التخطيط حسب الوظيفة	5
ثانياً: التخطيط حسب الفترة الزمنية	6
ثالثاً: التخطيط حسب مدى تأثيره	7
رابعاً: التخطيط حسب مجال الاستخدام	7
المطلب الثالث: صعوبات التخطيط وعيوبه	10
الفرع الأول: صعوبات التخطيط	10
الفرع الثاني: عيوب التخطيط	10

11	المبحث الثاني: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي
11	المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
11	الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
12	الفرع الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي
12	أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي
13	ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي
13	الفرع الثالث: خصائص ومستويات التخطيط الاستراتيجي
13	أولاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي
14	ثانياً: مستويات التخطيط الاستراتيجي
15	المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي و العوامل المؤثرة عليه
15	الفرع الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي
15	أولاً: إعداد الخطة الاستراتيجية
16	ثانياً: تصميم الخطة الاستراتيجية
16	ثالثاً: تنفيذ ورقابة الخطة الاستراتيجية
18	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي
20	المطلب الثالث: نماذج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي
20	الفرع الأول: نماذج التخطيط الاستراتيجي
23	الفرع الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل الى نظم المعلومات الإدارية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول النظام و المعلومات
28	المطلب الأول: ماهية النظام
28	الفرع الأول: تعريف النظام
29	الفرع الثاني: خصائص النظام
29	الفرع الثالث: عناصر النظام
30	الفرع الرابع: حدود النظام
30	المطلب الثاني: المعلومات
30	الفرع الأول: مفهوم المعلومات
31	الفرع الثاني: خصائص خصائص مجتمع المعلومات
32	الفرع الثالث: جودة المعلومات
34	الفرع الرابع: أنواع المعلومات
34	المبحث الثاني: مدخل الى نظم المعلومات الإدارية

34	المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الادارية
34	الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات الإدارية
35	الفرع الثاني أهمية نظم المعلومات الإدارية
36	الفرع الثالث: أبعاد نظم المعلومات الإدارية
38	الفرع الرابع: مكونات نظم المعلومات الإدارية
40	المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات الإدارية
40	الفرع الأول: أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية
41	الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات الإدارية حسب الوظائف الإدارية
43	المطلب الثالث: أساسيات نظم المعلومات الإدارية
43	الفرع الأول: أسباب الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية
43	الفرع الثاني: نظم المعلومات الإدارية والمستويات التنظيمية
45	الفرع الثالث: أسباب فشل نظم المعلومات الادارية
45	المطلب الرابع: علاقة نظم المعلومات الإدارية بالتخط الاستراتيجي
45	الفرع الأول: أهمية نظم المعلومات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي
46	الفرع الثاني: دور نظم المعلومات الإدارية في مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية
46	الفرع الثالث: دور نظم المعلومات الإدارية في مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية
46	الفرع الرابع: دور نظم المعلومات الإدارية في مرحلة تنفيذ ورقابة الخطة الاستراتيجية
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-
51	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
53	المطلب الثالث: أهمية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: مجتمع وعينات الدراسة
58	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
58	أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي
58	ثانياً: معامل الثبات ألفا كرونباخ
58	ثالثاً: اختبار معامل الالتواء
58	رابعاً: تحليل التباين للانحدار
58	خامساً: تحليل الانحدار البسيط

58	المطلب الثالث: أداة الدراسة
59	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
59	الفرع الأول: اختبار صدق الاستبانة
60	الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبانة
61	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
61	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)
61	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
62	الفرع الأول: تحليل فقرات محور نظم المعلومات الإدارية
64	الفرع الثاني: تحليل فقرات محور التخطيط الاستراتيجي
66	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
66	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
67	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
67	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
68	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
69	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالث
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة العامة
التوصيات	
أفاق الدراسة	
فهرس المحتويات	
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ظاهر، رائد عبد الرحمان عبد الله. (2016). درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير. كلية التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- أبو عمر، لقاني عبد الرحمان محمد، (2009). فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين". رسالة ماجستير. كلية التجارة، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- أبو هاشم، محمد خليل، (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة العوت في قطاع غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير. غزة، كلية التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- الزعبي، ماجد راضي (2004). التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا -دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية. أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة. عمان، كلية الدراسات الإدارية و المالية، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- السامرائي، إيمان فاضل والزعبي، هيثم محمد، (2004). نظم المعلومات الإدارية. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- السعيد، أحمد، (2006). التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان. رسالة ماجستير.
- السكارنة، بلال خلف، (2015). الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي. عمان- الأردن: دار المسيرة.
- الشافعي، حسن أحمد والغضاب، عبد الله، (2012). التخطيط و التخطيط الإستراتيجي و علاقته ب(الامكانيات-إتخاذ القرار- أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية. الاسكندرية: دار الوفاء للطبع و التوزيع.
- الشراي، فؤاد خليل، (2008). نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان، (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم التقني بمحافظة غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- الصحن، محمد فريد، سلطان، إسماعيل السيد إبراهيم، (2002). مبادئ الإدارة . الاسكندرية: الدار الجامعية.
- الصغير، ميسم ولبيق، محمد بشير، (2012). المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة وعصرنة نمط التسيير بالمفهوم الاستراتيجي. مجلة الاقتصاد الجديد، 5، 86-57 pp.
- العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، (2014). الإدارة و الاعمال. (4. éd.) عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- العبادي، هاشم فوزي، (2012). نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العلي، مراد حسين، (2015). مبادئ الإدارة. عمان-الأردن: دار عيذاء للنشر.
- الغالي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2007). الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل). عمان الأردن: دار وائل للنشر.

- الغوطي، محمود احمد سالم، (2017). دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. رسالة ماجستير. غزة، كلية التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- الكبيسي، محمد عادل حمد، (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية. رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية. عمان - الاردن ، كلية الاعمال: جامعة الشرق الاوسط.
- الكرخي ، محمد، (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: مكتبة نور للنشر و التوزيع.
- النجار، فريد راغب، (2010). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي - آليات استشراف المستقبل عام 2050. الاسكندرية-مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- ثعلب، سيد صابر، (2011). نظم المعلومات الإدارية. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين، (2006). مبادئ الادارة الحديثة: النظريات، العمميات الادارية ووظائف المنظمة. عمان: دار الحامد لمنشر والتوزيع.
- حسان، محمد أحمد، (2008). مظم المعلومات الإدارية. الإسكندرية، مصر: مدرسة إدارة الأعمال.
- زياردة ، فريد فهمي، (2006). المبادئ و الأصول لادارة الاعمال. (4. éd) عمان: مطبعة الشعب.
- سامي مصطفى، محمد علي، (2006). نظم المعلومات الادارية و التخطيط الاستراتيجي. السودان: المعهد العالي لعلوم الزكاة. https://www.google.com/safebrowsing/static/submit_success.html?hl=fr
- سلامي، سميرة، (2017). أساسيات تسيير المؤسسة. محاضرات في مقياس في تسيير المؤسسة. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التجارية: جامعة قاصدي مرباح.
- شاطر، شفيق، (2019). محاضرات في علوم التسيير. مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية تسيير جميع التخصصات. جيجل، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.
- صالح، سعد، (2022، 04 26). العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي Récupéré sur المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية [: https://hrdiscussion.com/hr31001.html](https://hrdiscussion.com/hr31001.html)
- صياد، صباح، (2017-2018). أنظمة المعلومات وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كليو العلوم الاقتصادية، وهران، الجزائر: جامعة وهران 2.
- عباسي، نور الهدى، (2022). نظم المعلومات ودورها في اتخاذ قرار التمويل بالبنوك "دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- وكالة بكرة". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية، بكرة، الجزائر: جامعة محمد خيصر بكرة.
- عدون، ناصر داددي، (2001). الادارة و التخطيط الاستراتيجي. بن عكنون-الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عضيات، ولاء، (2020، 05 10). عوامل دافعة للتخطيط Récupéré sur خطوة نجاح: <https://www.5towa.com/2020/12/Planning-Process.html>
- عليهم، رمزي محمد إسماعيل، (2017). أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية "دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

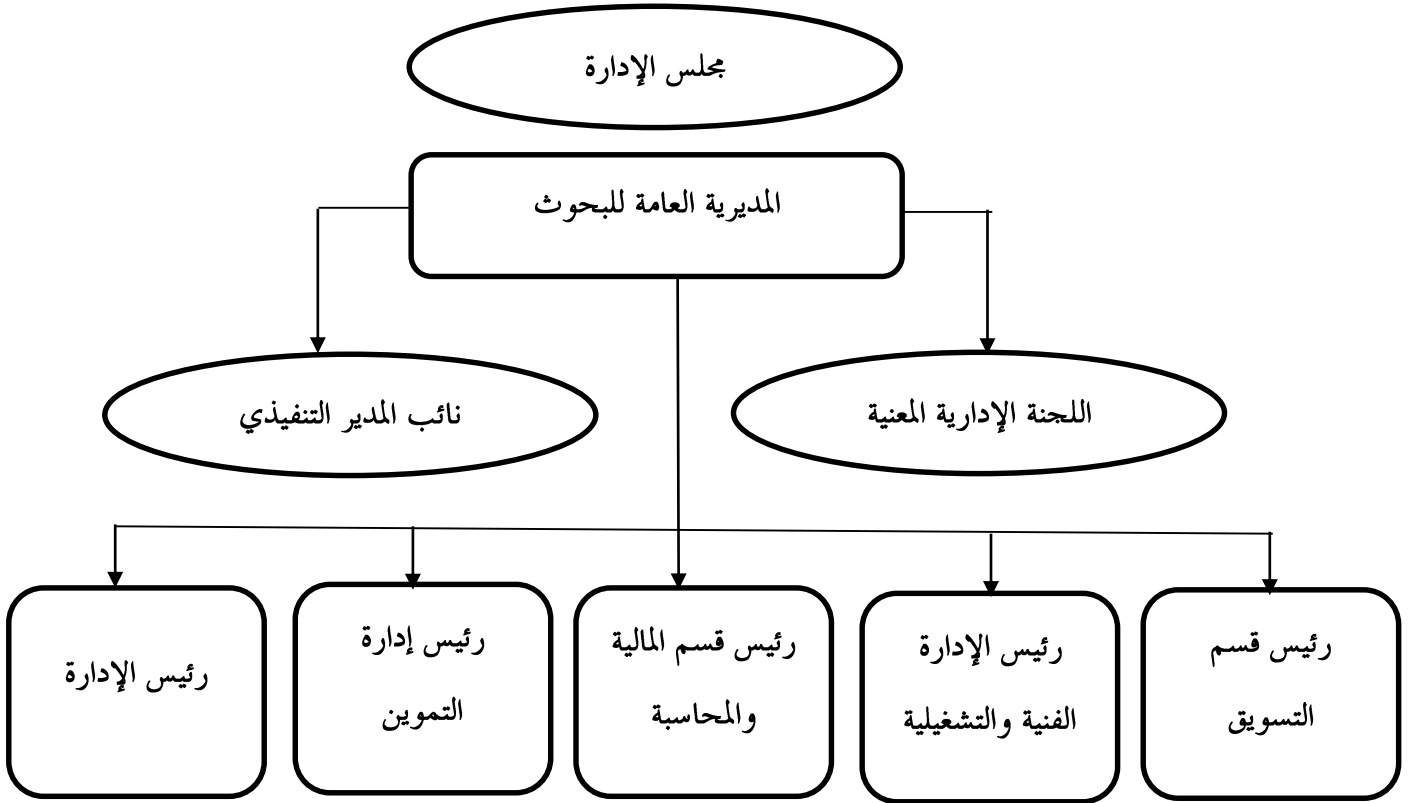
- عوده، محمد حسين وحميد، أحمد مجيد (2009). أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية لآراء عينة من مدرء فنادق مدينة النجف الاشرف. مجلة الإدارة والاقتصاد (74).
- غول، فرحات، (2012). مدخل الى التسيير. القبة -الجزائر: دار الخلدونية.
- كاظم، محمد خضير واللوزي، موسى سليمة، (2008). مبادئ ادارة الاعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- مازن، سليم محمود نور الدين، (2008). دور التخطيط الاستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقل لمعايير الاداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. غزة فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- محسن، زوييدة، (2018). المحور الرابع: وظائف التسيير. محاضرات حول مقياس: تسيير المؤسسة. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- محمد، ح. حشن بشير حسين، (2021). دور مكونات نظم المعلومات الإدارية على جودة التقارير الإدارية في الصناعة السودانية "دراسة حالة مصنع سكر جنيد". مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 07، العدد 03.
- محمد، حسن بشير حسين، (2021). معوقات استخدام نظم المعلومات الغدارية في القطاع العام في السودان "دراسة حالة محلية شرق الجزيرة". مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- مدبولي، محمد عبد الخالق، (2001). نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين. مجلة كلية التربية، 16(18)، pp. 198-236.
- مرمي، مراد، (2009-2010). أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "دراسة حالة شركة". "Chiali profiple رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. سطيف.
- ملوخية، أحمد فوزي (2006). نظم المعلومات الإدارية. الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- منصور، رقية، (2015). توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ياسين، سعد غالب، (2006). أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: بناية الشركة المتحدة للتأمين.

المراجع الأجنبية:

- McKean, David. (2012). IT Strategy & Technology Innovation.
- Mintzberg, H. (1979). the structtunig of organisation. new york: englewoyed cliffs, <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة لولاية بسكرة





الملحق رقم (02): استبانة الدراسة

الاستبيان جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



استبيان موجه لموظف مؤسسة قديلة، بسكرة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته اما بعد :

في اطار القيام ببحث علمي لتكملة الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة استراتيجية والذي يدور موضوعه حول " **دور نظم المعلومات الادارية في دعم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة قديلة** " تم تقديم هذا الاستبيان، ونرجو منكم الاجابة على الاسئلة المرفقة ، من اجل الحصول على نتائج دقيقة تساعدنا في تحقيق هدفنا من هذه الدراسة، ولن يتم استخدام المعلومات المقدمة الا لغرض علمي وتبقى سرية لدينا وشكرا على حسن تعاونكم .

الاستاذة المشرفة:

- جودي سامية

الطالب : تومي فرحات

- شريط مونية

توضع علامة (x) في الاختيار الصحيح الذي يتوافق مع رأيكم .

المحور الاول : البيانات الشخصية .

1. الجنس : ذكر انثى

2. السن : اقل من 30 سنة من 30 الى 40

اكثر من 40

3. المنصب الاداري : اداري ادارة عليا

موظف

4. عدد سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات من 5 ال 15

سنوات اكثر من 15 سنة

المحور الثاني : نظم المعلومات الادارية داخل المؤسسة .

الهدف من هذا المحور التعرف على نظم المعلومات الادارية داخل المؤسسة .

الرقم	الاسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المكون الاول : مستلزمات مادية						
1	تتوفر وسائل ادخال البيانات تناسب احتياجات العمل					
2	تتوفر وسائل اخراج البيانات تناسب احتياجات العمل					
3	توفر تقنيات اتصال حديثة و ذات كفاءة عالية					
4	تنواءم الشبكة مع سرعة الاجهزة في الاستجابة					
المكون الثاني : مستلزمات بشرية						
1	يمتاز المختصون لنظم المعلومات بكفاءة عالية					
2	يتم الاتصال مع المختصون الفنيون بصورة مباشرة					
3	يجيب المختصون بسرعة على الاستفسارات الخاصة بنظام المعلومات					
4	الزامية التدريب لرفع الكفاءات البشرية لاستخدام نظم المعلومات					
المكون الثالث : البرمجيات						
1	تناسب البرمجيات المستخدمة مع حاجة العمل					
2	تتميز برمجيات الحاسوب بسهولة الاستخدام					
3	يوفر النظام معلومات كافية و بالكمية المطلوبة					
4	تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعلومات بسرعة					

					5	يتم تحديث البرمجيات حسب حاجة العمل
--	--	--	--	--	---	------------------------------------

المحور الثالث : التخطيط الاستراتيجي .

رقم	الاسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يساعد نظام المعلومات الإدارية في مرحلة الاعداد للتخطيط الاستراتيجي من خلال:						
1	الفهم الواضح للمؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي					
2	الأخذ برأي الأفراد ذوي الكفاءة العالية في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة					
3	تحديد النتائج بالدقة و السرعة في تقديم المعلومات					
4	تحديد و تجميع البيانات المطلوبة					
5	الاستفادة التامة من التجارب السابقة في عمليات التخطيط الاستراتيجي					
6	التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة (الموقع الجغرافي، المركز المالي والهيكل التنظيمي)					
يساعد نظام المعلومات الإدارية في مرحلة التصميم للتخطيط الاستراتيجي من خلال:						
1	تخصيص ميزانية مناسبة لتوفير مستلزمات العمل					
2	الاستعانة بأفراد خبراء لوضع مخطط شامل (عن بعد)					
3	سرعة استرجاع المعلومات اللازمة لمرحلة الاعداد					
4	تحديد المؤسسة للفرص و التهديدات عند تحليلها للبيئة الخارجية					
5	تصميم وصياغة العناصر الضرورية المتعلقة بكيفية تحقيق الاهداف الاستراتيجية					
يساعد نظام المعلومات الإدارية في مرحلة التنفيذ والمراقبة للتخطيط الاستراتيجي من خلال:						
1	الفهم الواضح للمؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي					
2	الوقوف على نقاط الاختناق في تنفيذ الخطة الاستراتيجية					

					تقييم الممارسات الحالية للإدارة لتحديد فجوة التنفيذ	3
					يساعد في اقتراح عدة بدائل ووضع مسوغات لكل بديل	4
					يساعد المؤسسة في تفادي العقبات وتطوير عملها	5
					توفير الجو المناسب للعمل يساعد على انجاح الخطة الاستراتيجية و تحقيق الأهداف المرجوة	6

شاكرين لكم حسن تعاملكم

الملحق رقم (03): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 08 - 06 - 2022
إلى السيد: مدير مؤسسة قديلة للمياه
المعدنية - بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 812 / لك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلّابان:

1 - شريط مونية

2 - تومي فرحات

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

"أثر نظم المعلومات الإدارية في التخطيط الإستراتيجي"

تحت إشراف: د/ جودي سامية

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



نائب العميد للدراسات والمسائل
الطلّبية
د. غربي وهيب

PAUVRE ADEMARIE
Directeur General

جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

الأحمد لله