الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحـــة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علـــوم

الشعبة : العلوم الاقتصادية

التخصص : تحليل استراتيجي، صناعي، مالي ومحاسبي

من طرف:

راضية دغمان

عنوان الأطروحة:

نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية بمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة [فترة الدراسة 2013-2022]

أطروحة مناقشة بتاريخ: 05 / 05 / 2025 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	الطاهر توايتية	أستاذ	جامعة ام البواقي	رئيسا
02	محي الدين شبيرة	أستاذ	جامعة ام البواقي	مشرفا
03	محمد بوقموم	أستاذ	جامعة قالمة	عضوا
04	وهيبة دخاخني	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة	عضوا
05	أمينة بوفرح	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	عضوا
06	سهام بوفلفل	أستاذ محاضر أ	جامعة قالمة	عضوا

السنة الجامعية: 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحـــة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علـــوم

الشعبة : العلوم الاقتصادية

التخصص : تحليل استراتيجي، صناعي، مالي ومحاسبي

من طرف:

راضية دغمان

عنوان الأطروحة:

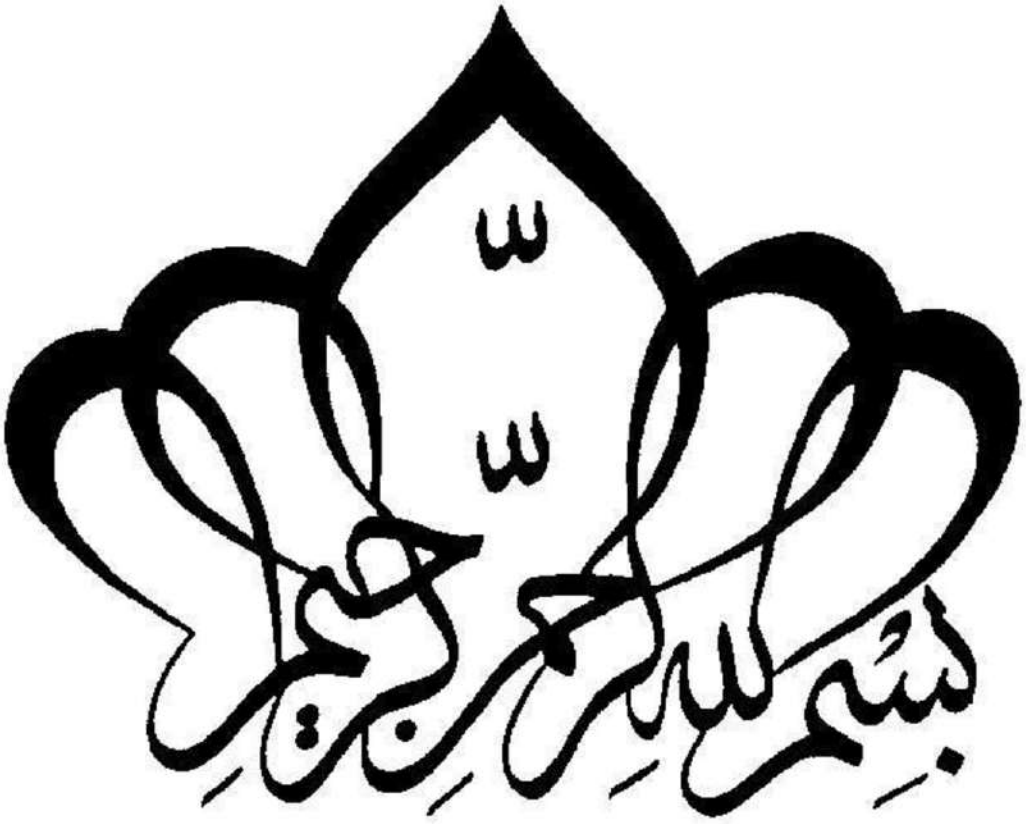
نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية بمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة [فترة الدراسة 2013-2022]

أطروحة مناقشة بتاريخ: 05 / 05 / 2025 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	الطاهر توايتية	أستاذ	جامعة ام البواقي	رئيسا
02	محي الدين شبيرة	أستاذ	جامعة ام البواقي	مشرفا
03	محمد بوقموم	أستاذ	جامعة قالمة	عضوا
04	وهيبة دخاخني	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة	عضوا
05	أمينة بوفرح	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	عضوا
06	سهام بوفلفل	أستاذ محاضر أ	جامعة قالمة	عضوا

السنة الجامعية: 2025/2024



﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالذِينَ أُوتُوا العِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

[سورة المجادلة، الآية 11]

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

إلى من أنار دربي، إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به،

إلى قطعة من قلبي فارقتني وأنا بصدد إتمام أطروحتي ومازلت أتجرع مرارة فقدانها،

إلى من رحيله أحنى ظهري وجعا وألما،

إلى من ترقب بصبر إكمال هذه الأطروحة ولم تشأ الأقدار تواجده معي عند إتمامها،

إلى من رحل تاركا وراءه فراغا رهيبا لا يملؤه سوا الإيمان بقضاء الله وقدره،

إلى **روح والدي حبيبي "لوصيف دغمان" تغمده الله بواسع رحمته**

إلى من فاض قلبها بالحنان، إلى قدوتي،

إلى من أعطتني ولم تزل تعطيني بلا حدود، إلى ملاك يمشي على الأرض،

إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين

أمي حبيبتي "الزهرة" متعها الله بالصحة والعافية وطول العمر

إلى زوجي الغالي وسندي "رضا" حماه الله ورعاه

إلى ولداي الحبيبين... قرة عيني "رائد" و"براء"

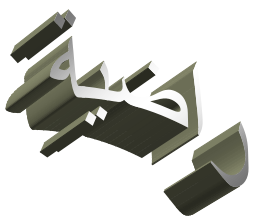
إلى أختي العزيزة "سارة" على دعمها ومساندتها لي

إلى زهور البيت وشقائق الروح إلى سر سعادتي إخوتي وأخواتي وأزواجهم وأولادهم

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء...إلى ينابيع الصدق والحب والوفاء والصفاء

إلى كل من كان معي في السراء والضراء إلى صديقاتي

إلى كل أفراد عائلتي وعائلة زوج الكريم



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ﴾ [سورة الضحى: 11]

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا...وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله...وبعد فإننا نشكر الله- عز وجل- أن وفقنا بإرادته ومشيئته إلى إتمام هذه الأطروحة

ثم نتقدم بخالص شكرنا...وعظيم امتنانا...ووافر تقديرنا واحترامنا إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور "**شبيرة محي الدين**" لتفضله بقبول الإشراف على هذه الأطروحة.

كما أتقدم بشكري وترحمي على أستاذي الفاضل "**غياط الشريف**" رحمه الله تعالى، فنسأل الله العظيم أن يرحمه ويغفر له ويجازيه خير جزاء.

شكري موصول كذلك إلى الأستاذ الدكتور "**عبد الرحيم محمد**" من جامعة قطر لنصائحه القيمة في انجاز هذه الأطروحة. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى الزميل والخبير المحاسبي " **نميسي حسان** " على مساعدته لي في انجاز المعالجة المحاسبية في الجانب التطبيقي لهذه الأطروحة.

شكري موصول كذلك إلى **السادة أعضاء لجنة المناقشة** كل باسمه ومقامه وصفته لتفضلهم الموافقة على المشاركة في مناقشة هذه الأطروحة وإثراء هذا العمل بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

كما أشكر كل من ساعدني من الطاقم الإداري في "مجمع عمر بن عمر" خاصة منهم الدكتور "**الطيب زيتون**"بـ "الفجوج" والسيد "**مهدي حبيلس**" بـ"بوعاتي محمود" للحصول على المعلومات والوثائق للقيام بالدراسة الميدانية.

وأختم شكري هذا إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، ولو بكلمة طيبة أو دعوة صالحة، في انجاز هذا العمل المتواضع

الإهداء

الملخصات

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي. ومن أجل تحقيق ذلك تم توظيف دراستين أساسيتين ضمن الجانب التطبيقي، حيث تم اللجوء أولاً إلى دراسة تحليلية لنظم المعلومات الإستراتيجية ضمن مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، هذا الأخير الذي يعتبر من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، ومحاولة دراسة وتقييم أدائه خلال فترة دراسة معتمدة [2013-2022]. أما الجانب الثاني من الدراسة فقد تم اللجوء إلى الدراسة الإحصائية من خلال توظيف وتطوير أداة الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من عينة دراسة عشوائية طبقية متكونة من 88 فردا هم يمثلون إطارات المجمع، وبهذا تم دراسة علاقة اثر كل بعد من أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) من خلال القيام بتحليل إحصائي شامل بالاعتماد على برنامج $SPSS_{V20.0}$.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج مفادها أن تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية على مستوى المجمع ساهم في تحسين الأداء المؤسسي له، إذ تبين لنا هذا من خلال دراسة تحليلية لمؤشرات الأداء حسب بطاقة الأداء المتوازن ضمن المجمع، على مدى عشر سنوات. وهذا ما أكدته الدراسة الإحصائية من خلال وجود علاقة تأثيرية طردية قوية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية (البنية التنظيمية، الإستراتيجية، المكونات المادية، الموارد البشرية، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات) على الأداء المؤسسي (مؤشرات السوق والعملاء، مؤشرات العمليات الداخلية، مؤشرات التعلم والنمو، المؤشرات المالية).

ومن أهم التوصيات التي أتت بها هذه الدراسة هي ضرورة تحسين البنية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والعمل على تبني نظم معلومات إستراتيجية تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية استراتيجية تساهم لا محالة في تحسين الأداء المؤسسي، وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية ضمن البيئة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، نظم المعلومات، نظم المعلومات الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن، مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

Abstract :

This study aims to examine the impact of strategic information systems on institutional performance. To achieve this aim, two main investigations were employed within the field work. First, an analytical study of strategic information systems was carried out at Amor Ben Amor Group in Guelma province, one of the leading economic institutions in the field of food industry in Algeria, through studying and evaluating its performance throughout the period from 2013 to 2022. Second, a statistical analysis was conducted using a questionnaire to collect data from a stratified random sample of 88 individuals representing the Group's managerial staff. This way, the impact of each dimension of strategic information systems (as an independent variable) on the institutional performance (as a dependent variable) was examined using an extensive statistical analysis through SPSS v20.0 program.

The study arrived at a set of results confirming that applying strategic information systems at the Group has contributed to improving its institutional performance. This was demonstrated through the analytical assessment of performance indicators based on the balanced scorecard approach over the ten-year study period, and confirmed by the statistical analysis which revealed a strong, positive, and statistically significant correlation at the 0.05 significance level between the dimensions of strategic information systems (organisational structure, strategy, hardware, human resources, software, communication networks, databases) and institutional performance (market and customer indicators, internal process indicators, learning and growth indicators, financial indicators).

The most important recommendation of this study is the need to improve the organisational structure of Algerian economic institutions and to adopt strategic information systems that generate competitive strategic advantages, eventually contributing to enhancing institutional performance and hence achieving strategic leadership within the competitive environment.

Keywords: *Strategic Management, Information Systems, Strategic Information Systems, Institutional Performance, Balanced Scorecard, Amor Ben Amor Group – Guelma*

Résumé :

Cette étude vise à examiner l'impact des systèmes d'information stratégiques sur la performance institutionnelle. Pour atteindre cet objectif, deux principales investigations ont été menées dans le cadre du travail de terrain. D'abord, une étude analytique des systèmes d'information stratégiques a été réalisée au sein du Groupe Amor Ben Amor dans la wilaya de Guelma, l'une des principales institutions économiques dans le secteur de l'industrie agroalimentaire en Algérie, à travers l'analyse et l'évaluation de sa performance durant la période de 2013 à 2022. Ensuite, une analyse statistique a été effectuée à l'aide d'un questionnaire destiné à collecter des données auprès d'un échantillon aléatoire stratifié de 88 individus représentant les cadres de direction du Groupe. De cette manière, l'effet de chaque dimension des systèmes d'information stratégiques (en tant que variable indépendante) sur la performance institutionnelle (en tant que variable dépendante) a été étudié à l'aide d'une analyse statistique approfondie via le logiciel SPSS v 20.0.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats confirmant que l'application des systèmes d'information stratégiques au sein du Groupe a contribué à l'amélioration de sa performance institutionnelle. Cela a été démontré à travers l'évaluation analytique des indicateurs de performance basée sur l'approche de la carte de performance équilibrée (balanced scorecard) sur la période de dix ans, et confirmé par l'analyse statistique qui a révélé une corrélation forte, positive et statistiquement significative au seuil de 0,05 entre les dimensions des systèmes d'information stratégiques (structure organisationnelle, stratégie, matériel, ressources humaines, logiciels, réseaux de communication, bases de données) et la performance institutionnelle (indicateurs marché et clients, indicateurs des processus internes, indicateurs d'apprentissage et de croissance, indicateurs financiers).

La recommandation la plus importante issue de cette étude est la nécessité d'améliorer la structure organisationnelle des institutions économiques algériennes et d'adopter des systèmes d'information stratégiques capables de générer des avantages stratégiques concurrentiels, contribuant ainsi à renforcer la performance institutionnelle et à atteindre un leadership stratégique dans un environnement concurrentiel.

Mots-clés : *Management stratégique, Systèmes d'information, Systèmes d'information stratégiques, Performance institutionnelle, la carte de performance équilibrée (Balanced Scorecard), Groupe Amor Ben Amor – Guelma.*

الفهارس

فهرس المحتويات

الترقيم	العنوان	الصفحة
	الإهداء والشكر	
	ملخص الدراسة	
	فهرس المحتويات	IV
	فهرس الجداول	IV
	فهرس الأشكال	IV
	قائمة الملاحق	IV
	قائمة أهم المختصرات	IV
	المقدمة	**[20-1]**
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لنظم المعلومات الاستر اتيجية		**[95-23]**
1.1	**تمهيد**	**23**
2.1	**مدخل إلى الإدارة الاستر اتيجية.**	**24**
1.2.1	لمحة حول الاستراتيجية.	24
1.1.2.1	تعريف الإستراتيجية.	24
2.1.2.1	خصائص الإستراتيجية.	26
3.1.2.1	الاختلاف بين الإستراتيجية وبعض المصطلحات.	27
4.1.2.1	أبعاد الاستراتيجية.	29
2.2.1	ماهية الادارة الاستراتيجية.	29
1.2.2.1	الإدارة الإستراتيجية بين التطور والتعريف.	30
2.2.2.1	أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية	33
3.2.2.1	الأطراف المسؤولة عن الإدارة الاستراتيجية.	34
4.2.2.1	وظائف ومتطلبات الادارة الاستراتيجية.	37
3.2.1	مستويات الادارة الاستراتيجية.	40
1.3.2.1	الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل	40
2.3.2.1	الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية	42
3.3.2.1	الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.	44
4.2.1	مراحل الإدارة الإستراتيجية	46
1.4.2.1	مرحلة التحليل والرصد البيئي	46
2.4.2.1	صياغة الإستراتيجية.	47
3.4.2.1	تنفيذ الإستراتيجية.	48

4.4.2.1	تقييم الاستراتيجية.	49
3.1	**أساسيات في نظم المعلومات.**	**49**
1.3.1	ماهية نظم المعلومات.	50
1.1.3.1	مفهوم نظم المعلومات.	50
2.1.3.1	أهمية نظم المعلومات.	52
2.3.1	تصنيفات نظم المعلومات.	53
1.2.3.1	النظم التي تخدم المستويات التنظيمية:	53
2.2.3.1	الأنواع الأربعة الرئيسية من النظم	54
3.2.3.1	نظم المعلومات الوظيفية	56
3.3.1	نظم المعلومات وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال	59
1.3.3.1	مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصال	59
2.3.3.1	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	61
3.3.3.1	الترابط والتداخل بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.	64
4.3.1	نطاق ومحيط استراتيجيات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات	64
1.4.3.1	استراتيجية الأعمال.	64
2.4.3.1	استراتيجية نظم المعلومات	65
3.4.3.1	استراتيجية تكنولوجيا المعلومات	66
4.1	**ماهية نظم المعلومات الاستراتيجية.**	**68**
1.4.1	ماهية المعلومات الاستراتيجية	68
1.1.4.1	تعريف المعلومات الاستراتيجية	68
2.1.4.1	خصائص المعلومات الاستراتيجية	69
2.4.1	مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية	72
3.4.1	مبررات نشوء نظم المعلومات الاستراتيجية	76
4.4.1	خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية.	77
5.4.1	أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية	79
5.1	**مرتكزات حول نظم المعلومات الاستراتيجية.**	**80**
1.5.1	مكونات وعناصر نظم المعلومات الاستراتيجية.	80
2.5.1	عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية.	82
3.5.1	آلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية	83
1.3.5.1	مرحلة توليد الأفكار	86
2.3.5.1	آلية تحليل البيئة الداخلية لنظم المعلومات الاستراتيجية:	86
3.3.5.1	آلية تحليل البيئة الخارجية لنظم المعلومات الاستراتيجية:	86
4.5.1	تطوير نظم المعلومات الاستراتيجية	89
1.4.5.1	مرحلة البحث	90

2.4.5.1	مرحلة التحليل	90
3.4.5.1	مرحلة التصميم	90
4.4.5.1	مرحلة التطبيق والتنفيذ	90
5.5.1	عوامل النجاح الحرجة في نظم المعلومات الاستراتيجية.	91
6.1	**خلاصة الفصل الأول**	**95**
الفصل الثاني : تحسين الأداء المؤسسي وعلاقته بنظم المعلومات الاستر اتيجية		**[170-97]**
1.2	**تمهيد**	**97**
2.2	مدخل إلى الأداء المؤسسي.	98
1.2.2	ماهية الأداء المؤسسي.	98
1.1.2.2	التطور التاريخي لمفهوم الأداء.	98
2.1.2.2	مفهوم الأداء المؤسسي.	99
3.1.2.2	المفاهيم المرتبطة بالأداء.	102
4.1.2.2	مكونات الأداء	104
2.2.2	تصنيفات الاداء.	104
1.2.2.2	حسب معيار المصدر	104
2.2.2.2	حسب معيار الشمولية:	105
3.2.2.2	حسب المعيار الوظيفي:	105
4.2.2.2	حسب معيار مجالات التركيز	107
3.2.2	عناصر الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه.	109
1.3.2.2	عناصر الاداء المؤسسي.	109
2.3.2.2	العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي	110
4.2.2	نظام إدارة الأداء	111
3.2	**قياس وتقييم الأداء المؤسسي**	**112**
1.3.2	قياس الأداء المؤسسي.	112
1.1.3.2	مفهوم قياس الاداء المؤسسي	112
2.1.3.2	مستويات قياس الأداء المؤسسي.	113
2.3.2	تقييم الأداء المؤسسي.	113
1.2.3.2	مفهوم تقييم الأداء	113
2.2.3.2	الفرق بين تقييم الاداء المؤسسي وبعض المصطلحات.	114
3.2.3.2	أهداف تقييم الأداء المؤسسي	115
3.3.2	مداخل قياس وتقييم الاداء المؤسسي.	116
1.3.3.2	مدخل القياس المقارن:	116
2.3.3.2	مدخل بطاقة قياس وتقييم الأداء المتوازن.	118
4.2	**تحسين الأداء المؤسسي**	**123**

1.4.2	مفهوم تحسين الأداء المؤسسي	123
2.4.2	عناصر إدارة تحسين الأداء	125
3.4.2	معوقات عملية تحسين الأداء المؤسسي:	126
4.4.2	مناهج ومداخل تحسين الأداء المؤسسي.	127
1.4.4.2	منهج التحسين المستمر.	127
2.4.4.2	منهج ستة سيجما six sigma.	130
3.4.4.2	مدخل اعادة الهندسة (الهندرة).	132
5.2	**نظم المعلومات الاستراتيجية كأساس لتحسين الأداء المؤسسي.**	**134**
1.5.2	استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.	134
1.1.5.2	استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية.	135
2.1.5.2	استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية كأساس لتعزيز المركز التنافسي.	143
2.5.2	نظم المعلومات الاستراتيجية كأساس داعم لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	147
1.2.5.2	بطاقة الأداء المتوازن نظام ادارة استراتيجي:	147
2.2.5.2	مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن.	148
1.2.5.2	بناء الاستراتيجية والخارطة الاستراتيجية.	152
3.5.2	نظم المعلومات الاستراتيجية كاساس لتحقيق الأداء المتميز.	154
1.3.5.2	مفهوم الاداء المتميز	154
2.3.5.2	متطلبات تحقيق الأداء المتميز.	155
3.3.5.2	أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المتميز	156
4.5.2	نظم المعلومات الاستراتيجية كأساس لتحقيق النجاح الاستراتيجي.	158
1.4.5.2	تعريف النجاح الاستراتيجي.	158
2.4.5.2	أبعاد النجاح الاستراتيجي.	158
3.4.5.2	مظاهر النجاح الاستراتيجي في ظل تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية.	159
6.2	**خلاصة الفصل الثاني**	**170**
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لو اقع تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية لمجمع عمربن عمروقياس آدائه خلال الفترة [2013-2022]		**[264-173]**
1.3	**تمهيد.**	**173**
2.3	**تقديم عام لمجمع عمربن عمر.**	**174**
1.2.3	التعريف بمجمع عمر بن عمر	174
1.1.2.3	مراحل تطور مجمع عمر بن عمر:	174
2.1.2.3	سياسة مجمع عمر بن عمر	175
2.2.3	تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB بولاية قالمة.	177
1.2.2.3	نشأة المؤسسة.	178
2.2.2.3	التعريف بفروع المؤسسة.	178

3.2.2.3	أهداف ومهام المؤسسة.	179
4.2.2.3	سيرورة عمل المؤسسة.	181
3.2.3	تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بولاية قالمة	183
1.3.2.3	نشأة المؤسسة	183
2.3.2.3	التعريف بفروع المؤسسة.	184
3.3.2.3	أهداف المؤسسة:	185
4.3.2.3	طبيعة سيرورة عمل المؤسسة.	185
3.3	**واقع نظم المعلومات الإستراتيجية بمجمع عمربن عمر.**	**187**
1.3.3	واقع نظم المعلومات الاستراتيجية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB بولاية قالمة.	187
1.1.3.3	البنية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة	188
2.1.3.3	استراتيجية المؤسسة محل الدراسة.	192
3.1.3.3	مرتكزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.	192
2.3.3	واقع نظم المعلومات الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بولاية قالمة.	195
1.2.3.3	البنية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.	195
2.2.3.3	استراتيجية المؤسسة محل الدراسة.	200
3.2.3.3	مرتكزات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة	200
3.3.3	عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية لمجمع عمر بن عمر.	201
4.3	**أثر نظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي لمطاحن عمربن عمرMAB بولاية قالمة. خلال الفترة [2013-2022]**	**203**
1.4.3	قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر MAB وفق الجانب المالي.	204
1.1.4.3	عرض للقوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB خلال الفترة [2013-2022].	204
2.1.4.3	أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر MAB وفق الجانب المالي	207
2.4.3	قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر MAB وفق مجال السوق والعملاء.	215
1.2.4.3	مؤشر الحصة السوقية.	215
2.2.4.3	مؤشرات السوق.	216
3.4.3	قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر MAB وفق منظور العمليات الداخلية.	219
1.3.4.3	مؤشرات الإنتاجية والكفاءة الإدارية.	219
2.3.4.3	مؤشرات النشاط التشغيلي:	221
4.4.3	قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر MAB وفق مجال التعلم والنمو	223
5.4.3	قياس أثر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية على أداء مؤسسة MAB في ظل بطاقة الأداء المتوازن:	226
1.5.4.3	تحديد رسالة ورؤية المؤسسة	226
2.5.4.3	تحديد الاستراتيجية العامة:	226

3.5.4.3	تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة:	226
4.5.4.3	بناء الخريطة الاستراتيجية.	228
5.5.4.3	نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن	229
6.5.4.3	عرض النتائج الاستراتيجية.	233
7.5.4.3	قياس أثر تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022].	237
5.3	**أثر نظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB بولاية قالمة خلال الفترة [2013-2022]**	239
1.5.3	قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر MAB وفق الجانب المالي.	239
1.1.5.3	عرض للقوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر CAB خلال الفترة [2013-2022].	239
2.1.5.3	أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB وفق الجانب المالي	242
2.5.3	قياس الأداء المؤسسي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB وفق مجال السوق والعملاء.	247
1.2.5.3	مؤشر الحصة السوقية.	247
2.2.5.3	مؤشرات السوق	248
3.5.3	قياس الأداء المؤسسي لمؤسسة عمر بن عمر CAB وفق منظور العمليات الداخلية.	250
1.3.5.3	مؤشرات الإنتاجية والكفاءة الإدارية.	250
2.3.5.3	مؤشرات النشاط التشغيلي:	251
4.5.3	قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر CAB وفق مجال التعلم والنمو.	253
5.5.3	قياس أثر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية على أداء مؤسسة CAB في ظل بطاقة الاداء المتوازن	254
1.5.5.3	تحديد رسالة ورؤية المؤسسة	254
2.5.5.3	تحديد الاستراتيجية العامة	254
3.5.5.3	تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة	254
4.5.5.3	بناء الخريطة الاستراتيجية	255
5.5.5.3	نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن	255
6.5.5.3	عرض النتائج الاستراتيجية.	258
7.5.5.3	قياس أثر تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة [2013-2022].	262
6.3	**خلاصة الفصل الثالث**	**264**
الفصل الرابع: دراسة إحصائية لأثر استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة		**[266-327]**
1.4	**تمهيد**	**266**
2.4	**الإجراءات التنظيميّة والمنهجيّة للدراسة الإحصائية.**	**267**
1.2.4	عرض نموذج الدراسة.	267

2.2.4	منهج الدراسة.	268
3.2.4	وصف مجتمع وعينة الدراسة.	268
1.3.2.4	وصف مجتمع الدراسة.	269
2.3.2.4	تحديد عينة الدراسة.	269
4.2.4	مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة	270
5.2.4	تنفيذ أداة الدراسة.	271
1.5.2.4	تصميم الاستبيان	272
2.5.2.4	انجاز الاستبيان	272
3.5.2.4	توزيع الاستبيان	273
3.5.2.4	معالجة الاستبيان	274
6.2.4	الأساليب والمقاييس الإحصائية	275
7.2.4	صدق وثبات أداة الدراسة.	276
1.7.2.4	صدق أداة الدراسة	276
2.7.2.4	ثبات أداة الدراسة	280
8.2.4	اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة ومدى كفاية العينة.	281
3.4	**عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية.**	**283**
1.3.4	التحليل الوصفي لعينة الدراسة.	283
1.1.3.4	الجنس	283
2.1.3.4	متغير العمر	284
3.1.3.4	المؤهل العلمي	284
4.1.3.4	التخصص العلمي	285
5.1.3.4	المنصب الوظيفي	286
6.1.3.4	الخبرة العملية.	287
2.3.4	التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول "واقع نظم المعلومات الإستراتيجية في المجمع"	288
1.2.3.4	تحليل بعد البنية التنظيمية.	289
2.2.3.4	تحليل بعد الاستراتيجية.	290
3.2.3.4	تحليل بعد المكونات المادية.	291
4.2.3.4	تحليل بعد الموارد البشرية.	292
5.2.3.4	تحليل بعد البرمجيات	293
6.2.3.4	تحليل بعد شبكات الاتصال.	294
7.2.3.4	تحليل بعد قواعد البيانات.	295
3.3.4	التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني "الأداء المؤسسي للمجمع".	295
1.3.3.4	تحليل بعد مؤشرات السوق والعملاء	297

2.3.3.4	تحليل بعد مؤشر العمليات الداخلية.	298
3.3.3.4	تحليل بعد مؤشر النمو والتعلم.	299
4.3.3.4	تحليل بعد المؤشرات المالية.	300
4.4	**اختباروتحليل نتائج فرضيات الدراسة.**	301
1.4.4	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:	301
2.4.4	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية.	302
3.4.4	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة.	303
1.3.4.4	التوضيح الدقيق لعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.	304
2.3.4.4	تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.	306
4.4.4	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة.	318
1.4.4.4	الفرضية الفرعية بالنسبة لمتغير الجنس	318
2.4.4.4	الفرضية الفرعية بالنسبة لمتغير العمر	319
3.4.4.4	الفرضية الفرعية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	322
4.4.4.4	الفرضية الفرعية بالنسبة لمتغير التخصص العلمي	323
5.4.4.4	الفرضية الفرعية بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي	324
6.4.4.4	الفرضية الفرعية بالنسبة لمتغير الخبرة العلمية	326
5.4	**خلاصة الفصل الرابع**	**327**
	الخاتمة	**329**
	قائمة المراجع	**337**
	الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	*العنوان*	*الصفحة*
(1-2)	المقارنة بين قياس الأداء وتقييم الأداء.	115
(2ـ2)	المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير أداء.	125
(3ـ2)	أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق المنظور المالي.	149
(4-2)	أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق منظور العملاء.	150
(5-2)	أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق منظور العمليات الداخلية	151
(6-2)	أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق منظور التعلم والنمو.	151

(1-3)	مراحل تطور مجمع عمر بن عمر	175
(2-3)	بطاقة تعريفية لمجمع عمر بن عمر	177
(3-3)	بطاقة تعريفية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB بولاية قالمة	179
(4-3)	بطاقة تعريفية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بولاية قالمة	184
(5-3)	الميزانية المالية المختصرة (جانب الأصول) لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة [2013-2022]	204
(6-3)	الميزانية المالية المختصرة (جانب الخصوم) لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة [2013-2022]	205
(7-3)	يوضح جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة للفترة [2013-2022]	206
(8-3)	أهم نسب الهيكل المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة [2013-2022]	207
(9-3)	أهم مؤشرات الرفع المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة [2013-2022]	208
(10-3)	أهم مؤشرات السيولة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة [2013-2022]	210
(11-3)	أهم مؤشرات الربحية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة [2013-2022]	212
(12-3)	مؤشرات المردودية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة [2013-2022]	214
(13-3)	مؤشر نمو الحصة السوقية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB للفترة [2013-2022]	216
(14-3)	مؤشرات الأداء وفق منظور السوق والعملاء لمؤسسة MAB خلال الفترة [2013-2022]	217
(15-3)	مؤشرات الإنتاجية والكفاءة الإدارية لمؤسسة MAB خلال الفترة [2013-2022]	220
(16-3)	مؤشرات النشاط التشغيلي لمؤسسة MAB خلال الفترة [2013-2022]	222
(17-3)	مؤشرات الأداء وفق مجال التعلم والنمو لمؤسسة MAB خلال الفترة [2013-2022]	224
(18-3)	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بولاية قالمة	231
(19-3)	الميزانية المالية المختصرة (جانب الأصول) لمؤسسة CAB للفترة [2013-2022]	239
(20-3)	لميزانية المالية المختصرة (جانب الخصوم)) لمؤسسة CAB للفترة [2013-2022]	240
(21-3)	حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة للفترة [2013-2022]	241
(22-3)	أهم نسب الهيكل المالي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للفترة [2013-2022]	242
(23-3)	أهم مؤشرات الرفع المالي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB للفترة [2013-2022]	243
(24-3)	يوضح أهم مؤشرات السيولة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB للفترة [2013-2022]	244

(25-3)	أهم مؤشرات الربحية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية للفترة [2013-2022]	245
(26-3)	مؤشرات المردودية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية للفترة [2013-2022]	246
(27-3)	مؤشر نمو الحصة السوقية لمؤسسة عمر بن عمر CAB للفترة [2013-2022]	248
(28-3)	مؤشرات الأداء وفق منظور السوق والعملاء لمؤسسة CAB خلال الفترة [2013-2022]	249
(29-3)	مؤشرات الإنتاجية والكفاءة الإدارية لمؤسسة CAB خلال الفترة [2013-2022]	250
(30-3)	مؤشرات النشاط التشغيلي لمؤسسة CAB خلال الفترة [2013-2022]	252
(31-3)	مؤشرات الأداء وفق مجال التعلم والنمو لمؤسسة CAB خلال الفترة [2013-2022]	253
(32-3)	يوضح نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة CAB بولاية قالمة	256
(1-4)	يمثل وصف كمي لمجتمع الدراسة	269
(4 -2)	يمثل أقسام الاستبيان	273
(3-4)	مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة	274
(4-4)	طول الخلايا ودلالة الوسط الحسابي	275
(5-4)	معامل الإرتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكليّة للمحور الأول	277
(6-4)	معامل الإرتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكليّة للمحور الثاني	278
(7-4)	نتائج اختبار الصدق البنائي لأبعاد محاور الاستبيان	279
(8-4)	نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الإستبيان	279
(9-4)	نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات الإستبيان	280
(10-4)	نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبيان	281
(4 -11)	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	282
(4 -12)	اِختبار (KMO) لتحديد مدى كفاية العينة	282
(13-4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	283
(14-4)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	284
(15-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	284
(16-4)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	285
(17-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	286
(18-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية.	287
(19-4)	نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع نظم المعلومات الاستراتيجية في مجمع عمر بن عمر.	288
(20-4)	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد البنية التنظيمية للمجمع	289
(21-4)	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الاستراتيجية	290
(22-4)	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المكونات المادية	291
(23-4)	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الموارد البشرية للمجمع	292
(24-4)	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد البرمجيات للمجمع	293
(25-4):	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد شبكات الاتصال في المجمع	294

(4-26)	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد قواعد البيانات	295
(4-27)	نتائج إجابات أفراد العينة حول الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.	296
(4-28)	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد مؤشرات السوق والعملاء للمجمع	297
(4-29)	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد مؤشر العمليات الداخلية للمجمع	298
(4-30)	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد مؤشر النمو والتعلم في المجمع.	299
(4-31)	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المؤشرات المالية للمجمع	300
(4- 32)	نتائج اختبار T-test لمحور نظم المعلومات الاستراتيجية	302
(4- 33)	نتائج اختبار T-test لمحور الأداء المؤسسي	303
(4-34)	مصفوفة الارتباط بين أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي	304
(4-35)	معاملات الارتباط بين أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية و الأداء المؤسسي	305
(4-36)	نتائج الارتباط الخطي البسيط بين المحور الأول والثاني	305
(4-37)	نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	307
(4-38)	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	307
(4-39)	نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	308
(4-40)	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	308
(4-41)	نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	309
(4-42)	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	309
(4-43)	نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	310
(4-44)	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	311
(4-45)	نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	311
(4-46)	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	312
(4-47)	نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	313
(4-48)	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	313
(4-49)	نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة	314
(4-50)	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السابعة	314
(4-51)	نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	315

(4-52)	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	316
(4-53)	ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية X في الأداء المؤسسي Y	317
(4- 54)	شروط ونتائج اختبار T للفروقات في إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	319
(4-55)	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير العمر	320
(4-56)	تحليل التباين ANOVA لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر	320
(4- 57)	نتائج الفروقات باستخدام اختبار LSD حول محاور الدراسة وفقا لمتغير العمر	321
(4-58)	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المؤهل العلمي	323
(4-59)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	323
(4-60)	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير التخصص العلمي	324
(4-61)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	324
(4-62)	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المنصب الوظيفي	325
(4-63)	تحليل التباين ANOVA à 1 facteur لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	325
(4-64)	نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير الخبرة العملية	326
(4-65)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية	326

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	خصائص الإستراتيجية	27
(2-1)	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية	30
(3-1)	الأنواع المختلفة للنظم	53
(4-1)	العلاقة بين استراتيجيات الأعمال ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات	67
(5-1)	يوضح رسم تخطيطي لنظم المعلومات الاستراتيجية	75
(6-1)	المثلث الاستراتيجي	80
(7-1)	مراحل تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية	85
(8-1)	خطوات اجتماع توليد أفكار نظام المعلومات الاستراتيجي	88
(9-1)	مراحل تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية	91
(1-2)	مثلث مكونات مفهوم الأداء لدى باتريك جيلبرث (PATRICK GILBERT)	103
(2-2)	يوضح المقومات الأساسية لنظام إدارة الأداء	111
(3-2)	مجالات عملية قياس الاداء المتوازن.	119

(2-4)	يوضح نظام تحسين الأداء	123
(2ـ5)	نموذج القوى الخمس لبورتر	135
(2-6)	نموذج سلسلة القيمة	137
(2-7)	نموذج التفاعل بين استراتيجية الأعمال ونظم المعلومات الاستراتيجة	142
(2-8)	الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية	144
(2-9)	المسار الاستراتيجي (الانتقال من رسالة المؤسسة الى استراتيجيتها)	153
(3-1)	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB	189
(3-2)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة	196
(3-3)	آلية عمل نظام المعلومات الاستراتيجي SAP بمجمع عمر بن عمر	202
(3-4)	أهم مؤشرات الأداء المؤسسي وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة MAB	203
(3-5)	التمثيل البياني لتطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB للفترة [2013-2022]	216
(3-6)	الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بولاية قالمة	228
(3-7)	التمثيل البياني لمؤشرات الرفع المالي والسيولة لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]	233
(3-8)	التمثيل البياني لمؤشرات الربحية والمردودية لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]	233
(3-9)	التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق المنظور المالي لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]	234
(3-10)	التمثيل البياني لمؤشرات مجال السوق والعملاء لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]	234
(3-11)	التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور السوق والعملاء لمؤسسة MAB	235
(3-12)	التمثيل البياني لمؤشرات مجال العمليات الداخلية لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]	235
(3-13)	التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور العمليات الداخلية لمؤسسة MAB	236
(3-14)	التمثيل البياني لمؤشرات مجال التعلم والنمو لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]	236
(3-15)	التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور التعلم والنمو لمؤسسة MAB	236
(3-16)	التمثيل البياني لمؤشرات الأداء المؤسسي لمؤسسة MAB	237
(3-17)	التمثيل البياني لأثر استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي لمؤسسة MAB	238
(3-24)	التمثيل البياني لتطور رقم أعمال مؤسسة عمر بن عمر CAB للفترة [2013-	248

	2022]	
(19-3)	التمثيل البياني لمؤشرات الرفع المالي والسيولة لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة [2022-2013]	258
(20-3)	التمثيل البياني لمؤشرات الربحية والمردودية لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة [2022-2013]	258
(21-3)	التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق المنظور المالي لمؤسسة CABخلال فترة الدراسة [2022-2013]	259
(22-3)	التمثيل البياني لمؤشرات مجال السوق والعملاء لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة [2022-2013]	259
(23-3)	التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور السوق والعملاء لمؤسسة CAB	260
(24-3)	التمثيل البياني لمؤشرات مجال العمليات الداخلية لمؤسسة CAB	260
(25-3)	التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور العمليات الداخلية لمؤسسة CAB	261
(26-3)	التمثيل البياني لمؤشرات مجال التعلم والنمو لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة [2022-2013]	261
(27-3)	التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور التعلم والنمو لمؤسسة CAB	261
(28-3)	التمثيل البياني لمؤشرات الأداء المؤسسي لمؤسسة CAB	262
(29-3)	التمثيل البياني لأثر استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي لمؤسسة CAB	263
(1-4)	نموذج الدراسة	267
(4 -2)	تحديد الحد الأدنى للعينة باستخدام برمجية G*POWER	270
(3-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	283
(4-4)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	284
(5-4)	توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي	285
(6-4)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.	285
(7-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	286
(8-4)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية.	287

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	فروع مجمع عمر بن عمر AMOR BENAMOR.
02	قائمة بمنتجات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAP.
03	كمية المنتجات لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAPخلال سنة 2020.
04	مراحل إنتاج الطماطم بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAP.
05	مراحل إنتاج الهريسة بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAP.
06	مراحل إنتاج المربى بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAP.
07	قائمة بأهم منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAP .
08	الهيكل التنظيمي المفصل ل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAP.
09	نموذج على بطاقة تقييم أداء الموظف بمؤسسة CAP بولاية قالمة .
10	الهيكل التنظيمي المفصل لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAP .
11	نموذج على بطاقة تقييم أداء الموظف بمؤسسة MAP بولاية قالمة .
12	ميزانيات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة خلال الفترة (2013 ـ 2022)
13	جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة خلال الفترة (2013 ـ 2022)
14	ميزانيات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة خلال الفترة (2013 ـ 2022)
15	جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة خلال الفترة (2013 ـ 2022)
16	أعضاء لجنة تحكيم الإستبيان.
17	الاستبيان.
18	مخرجات نتائج برنامج ال SPSS

قائمة أهم المختصرات

ATM	**A**utomatic **T**eller **M**achine.
CAB	**C**onserverie **A**limentaire Amor **B**enamor
DSS	**D**ecision **S**upport **S**ystems.
EIS	**E**xecutive **I**nformation **S**ystems.
ESS	**E**xecutive **S**upport **S**ystems.
FCS	**F**acteurs **C**ritiques du **S**ucces.
MAB	**M**oulins **A**mor **B**enamor
MIS	**M**anagement **I**nformation **S**ystems.
NTIC	**N**ouvelles **T**echnologies de l'**I**nformation et de la **C**ommunication.
SABER	(**S**emi-**A**utomatic **B**usiness **R**esearch **E**nvironment).
SIC	**S**ystèmes d'**I**nformation **C**ompétitifs
SIS	**S**ystèmes d'**I**nformations **S**tratégiques.
(SI-S)	(**S**ystème d'**I**nformation – **S**tratégique).
(SI-S)	(**S**ystèmes d'**I**nformation – **S**tratégiques).
(S-IS)	(**S**ystème - d'**I**nformations **S**tratégiques)
(S-IS)	(**S**ystèmes - d'**I**nformations **S**tratégiques).
SISP	**S**trategic **I**nformation **S**ystems **P**lanning.
SWOT	(**S**trengths / **W**eaknesses / **O**pportunities / **T**hreats).
TIC	**T**echnologies de l'**I**nformation et de la **C**ommunication.
TN	**T**résorerie **N**ette
TPS	**T**ransaction **P**rocessing **S**ystems.
WWW	**W**ord **W**id **W**eb.

المقدمة

أولاً- تمهيد.

تعتبر نظم المعلومات ذو أهمية كبيرة لدى جميع المؤسسات الاقتصادية، فمنذ القدم كانت هذه المؤسسات في حاجة إلى مقدار كبير من المعلومات لكي تؤدي وظائفها الإدارية، بحيث كانت مهمة جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات، ونشر تلك المعلومات تُعنى بفئات وظيفية إدارية خاصة تتولى تنفيذ هذه العملية.

ومع الزيادة الكبيرة في حجم المعلومات وتدفقها، حدث تطور في طريقة تعامل المؤسسة مع المعلومات، حيث أصبحت تعامل المعلومات كأحد المواضيع الدراسية. فجمع البيانات وتحويلها إلى معلومات من قبل الأفراد والمعدات، ونقل المعلومات إلى المستخدم، والتقييم وصنع القرارات كلها درست تحت تصنيف يتمثل في نظم المعلومات الإدارية.

ونظراً لحاجة قيام المؤسسة بتخطيط إستراتيجي لصنع قراراتها الاستراتيجية، ظهرت الحاجة إلى صنف جديد من المعلومات، تسمى بالمعلومات الاستراتيجية، وبالتالي اعتبار المعلومات كمورد استراتيجي مهم بالنسبة للمؤسسة عند قيامها بأعمالها. وفي منتصف عقد الثمانينات تغيرت نظرة المؤسسة كلياً لنظم المعلومات، حيث اعتبرتها كأدوات لكسب المزايا التنافسية، وغالباً ما تدعى هذه النظم بنظم المعلومات الاستراتيجية، فقد كان يوصى باستخدامها لتحقيق المزايا التنافسية. إلاّ أن التأكيد على ضرورة استخدام تلك النظم لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة هو تأكيد حديث العهد، فقد أصبح ضمان بقاء المؤسسة مسألة صعبة وحرجة، خاصة في ظل جهودها الساعية إلى تحسين دوري لمستوى أدائها المؤسسي، هذا الأخير الذي يعتبر بمثابة مقياس لتحقيق النجاح في ظل السوق التنافسية، وهنا نجد بأن معظم المؤسسات تتفق في نظرتها في ضرورة استخدام نظم معلومات استراتيجية تمكنها من تحسين وضعيتها لمواجهة المنافسة واكتساب مزايا تنافسية استراتيجية، وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي ضمن السوق المحلية والدولية.

ثانياً- مشكلة الدراسة.

تلعب نظم المعلومات بصفة عامة دور المحرك الرئيسي لنمو وتطور كافة المؤسسات الاقتصادية، فالتطور السريع في استخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قد أدى بطبيعة الحال إلى ظهور نظم المعلومات الاستراتيجية. هذه الأخيرة التي أصبحت الأداة الرئيسية المستخدمة في جميع المؤسسات والمنظمات العالمية، وهذا نتيجة لقدرتها المتطورة في تحسين الأداء المؤسسي وبالتالي تعزيز المراكز التنافسية لتلك المؤسسات، وبالتالي فقد أصبح مصير كل مؤسسة اقتصادية يتحدد - في ظل المتغيرات المتسارعة الحالية - بما تمتلكه من نظم معلومات استراتيجية تحقق من خلالها تفوقاً تنافسياً على باقي منافسيها. وعلى الرغم من كل هذا، إلاّ أن مؤسساتنا الجزائرية لا زالت تعاني من مشاكل في غاية من التعقيد والتشابك، الأمر الذي أدى إلى إهمالها للدور الاستراتيجي لمثل هذه النظم.

وعلى ضوء ما تقدم، تتضح ضرورة دراسة دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، ويمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

1/ هل يوجد تطبيق فعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة ؟

2/ ما مستوى الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة ؟

3/ ما هو واقع تقييم الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة في ظل تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية؟

4/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على أبعاد الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمجمع عمر بن عمر في ولاية قالمة ؟

5/ هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة؟

ثالثاً - فرضيات الدراسة.

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تنطلق هذه الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة، سيؤدي حتماً إلى توفير المعلومات الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية لها، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي. ومجموعة من الفرضيات الفرعية المتمثلة فيما يلي:

1)الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تطبيق فعلي لنظم المعلومات الإستراتيجية في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

2)الفرضية الرئيسية الثانية: يعتبر مستوى الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة ذو مستوى عالٍ.

3)الفرضية الرئيسية الثالثة: يُقيّم الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة بناءاعلى مؤشرات أداء رئيسية يتم من خلالها قياس التحسن في أداءه خلال فترة الدراسة وهذا بعد تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية.

4)الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

- وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد البنية التنظيمية على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد المكونات المادية على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد البرمجيات على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد شبكات الاتصال على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد قواعد البيانات على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

5)الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية).

رابعا- أهمية الدراسة.

1- تتوقف أهمية هذه الدراسة على طبيعة الموضوع المتمثل في **"نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي"** حيث أن لنظم المعلومات الاستراتيجية دور كبير في إتاحة المعلومات الاستراتيجية، هذه الأخيرة التي تعتبر سلاحاً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسات المعاصرة. فقد أصبحت نظم المعلومات الاستراتيجية مجال اهتمام معظم المؤسسات التي تعيش ظروف المنافسة الحالية الناتجة عن عولمة الاقتصاد.

2- إن للبحث أهمية خاصة كونه يهدف إلى إظهار أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية في منظومة نظم معلومات المؤسسة، وأهميتها في تعزيز تنافسيتها في القطاع. بغية بناء توجهات استراتيجية للمؤسسات الاقتصادية بضرورة تبني مثل هذه النظم.

3- إضافة إلى ذلك، يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بضرورة تبني نظم معلومات استراتيجية لتحسين أدائها المؤسسي، وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية كذلك.

خامسا- أسباب اختيار الموضوع

إن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع تمثلت فيما يلي:

أسباب موضوعية وعلمية:

- الاهتمام المتزايد للمؤسسات الرائدة التي لها مكانة في الأسواق العالمية بموضوع نظم المعلومات، باعتباره من أهم مداخل تنافسيتها.

- الأهمية البالغة لهذا الموضوع، حيث أن ازدياد شدة المنافسة أدى بالمؤسسة إلى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية وهذا لضمان بقائها وبالتالي تنمية قدرتها التنافسية التي تؤدي إلى تحسين أدائها المؤسسي وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي.

- الاهتمام الدائم لكافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في سبل تحسين الأداء المؤسسي، وكيفية تطويره وإدارته حتى تتمكن من تحقيق التفوق الدائم ضمن السوق التنافسية.

- التحول الرقمي لعالم إدارة الأعمال خاصة في السنوات الأخيرة، الأمر الذي أدى الى ضرورة دراسة المواضيع المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي يتم استخدامها للحصول على المعلومات بأسرع وقت ممكن.

- افتقار الدراسات العلمية الجزائرية لدراسة مثل هذه المواضيع خاصة المتعلقة بنظم المعلومات الاستراتيجية وربطها بمتغير ثقيل وصعب نوعا ما – حسب وجهة نظر العديد من الباحثين- وهو الأداء المؤسسي، الأمر الذي أدى بنا الى اعتبار هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت الربط بين متغيرين ذو معاني خاصة ومتغيرة عند العديد من الباحثين له.

أسباب ذاتية:

- طبيعة تخصصنا والذي مكننا من التحكم قدر الإمكان في متغيرات الدراسة لهذا الموضوع.

- الرغبة في دراسة المواضيع الخاصة بالاستراتيجية، لأنها وحسب وجهة نظرنا أساس نمو جميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها، الأمر الذي أدى إلى نمو شغفنا الدائم للبحث عن المواضيع التي لها علاقة بكل ما هو استراتيجي.

- حداثة الموضوع، إضافة إلى الميل الشخصي له والرغبة في دراسته وإبراز أهميته للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحسين أدائها المؤسسي وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي في السوق المحلية والعالمية.

سادساً- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- محاولة تقديم إطار نظري حول نظم المعلومات الاستراتيجية و إلقاء الضوء على مكوناته وعناصره.

2- محاولة إبراز الجوانب المهمة للأداء المؤسسي من خلال التعرض لمفهومه وأهميته وتصنيفاته.

3- محاولة التعرف على كيفية قياس وتقييم الأداء المؤسسي.

4- محاولة الربط بين تبني استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية واستغلالها في بناء وتحسين الأداء المؤسسي مما يمكنها من البقاء والنمو والتطور.

5- محاولة التعرف على وضعية نظم المعلومات في مؤسساتنا الجزائرية، عن طريق دراستنا لمجمع عمر بن عمر كعينة بحث.

6- دراسة واقع الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

7- محاولة الوصول لمجموعة من النتائج يمكن الاستعانة بها من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة لأخذها بعين الاعتبار لتحسين الأداء المؤسسي في ظل استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية.

8- بناء توجهات فكرية مستقبلية جديرة بالاهتمام بنظم المعلومات الاستراتيجية وذلك لقلة الكتابات والدراسات البحثية حول مثل هذه النظم في الدول العربية بشكل عام.

سابعاً - منهجية الدراسة.

إن العلاقة المنهجية التي تربط بين الموضوع والمنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه، وعلى ذلك سنعتمد في دراستنا على المناهج الآتية:

- **المنهج التاريخي:** ويظهر لنا من خلال دراسة الخلفية التاريخية لهذه الدراسة.

- **المنهج الوصفي:** الذي يهدف إلى جمع المعلومات، تصنيفها ووصفها. هذا المنهج الذي نعتبره مناسباً لطبيعة الموضوع، إذ يأخذ جانباً كبيراً من الدراسة، بحيث سنعتمد عليه بشكل واضح وذلك من خلال وصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري وإدراك العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

- **منهج دراسة الحالة:** وتم استخدامه ضمن الجانب التطبيقي وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية بمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

- **المنهج التحليلي:** والذي يظهر ضمن الجانب التطبيقي من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع. والتي تتضمن المعالجة المحاسبية للتقارير المالية للمؤسسة محل الدراسة.

- **المنهج الإحصائي:** من خلال استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم معالجتها إحصائيا (البرنامج الإحصائي $SPSS_{v20}$).

- **المنهج الاستقرائي:** وأخيرا قمنا بتوظيف هذا المنهج من خلال الوصول إلى الأهداف الموضوعة وتعميم النتائج المتوصل إليها في نهاية هذه الدراسة.

ثامناً- حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعيّة:** تتناول هذه الدراسة دور المتغيّر المُستقل "نظم المعلومات الاستراتيجية" في المتغيّر التابع "الأداء المؤسسي"؛
- **الحدود المكانيّة:** تجلّت في دراسة ميدانيّة بمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، باعتباره رائدا في قطاع الصناعات الغذائية، وبالتالي توافقه مع موضوع البحث. وعليه تتمثل حدود دراستنا المكانية لهذا الموضوع بدراسة حالة مجمع عمر بن عمر، من خلال التنقل إلى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بالفجوج بولاية قالمة، ومؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB ببوعاتي محمود بولاية قالمة، وتحليل وضعيتهم خلال العشر سنوات الأخيرة في السنوات (2013- 2022)، ومحاولة التعرض لأهم المجالات التي تخص موضوعنا الحالي.
- **الحدود البشرية:** وتتمثل في موظفي إطارات مجمع عمر بن عمر في المستويات العليا والوسطى.
- **الحدود الزمنيّة:** وتمثلت في الفترة الزمنية التي تجسدت من خلالها هذه الدراسة والتي كانت بدايتها سنة 2021 إلى غاية سنة 2022، اذ تشكلت ضمن ثلاث مراحل أساسيّة، كانت البداية بمرحلة التوجه إلى إدارة المؤسستين محل الدراسة، تمَّ فيها جمع البيّانات حول المؤسستين والقيام بالعديد من المقابلات والزيارات الميدانية للعديد من مصالح المؤسستين، ومن ثم مرحلة بناء استبيان لتعزيز هذه الدراسة بدراسة احصائية تبين وجهة نظر إطارات كلتا المؤسستين وأخيرا مرحلة تطبيقه وتوزيعه ثم استرجاعه.

تاسعاً- أدوات الدراسة.

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، قمنا بجمع المعلومات الضرورية من مصادر عديدة بمختلف اللغات العربية، الفرنسية والإنجليزية، أهمها:

- بالنسبة للجانب النظري، تم الاعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب الحديثة التي تعرضت للموضوع بصورة شاملة أو جزئية، وبصفة مباشرة أو غير مباشرة، إضافة لمجموعة من الملتقيات والدراسات التي تعرضت لهذا الموضوع، كما تم الاعتماد أيضاً على مجموعة من المجلات، التقارير ومواقع الأنترنت.
- أما في الجانب التطبيقي للدراسة، فقد تم الاعتماد على مجموعة المعلومات المحصلة من المجمع، إضافة إلى مختلف المنشورات والوثائق الداخلية الخاصة به.

عاشراً- الدراسات السابقة :

يتضمن هذا العنصر مجموعة الدراسات العلمية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بحيث تم تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات عربية وأجنبية ضمن متغيرات الدراسة، والتي تم حصرها في المتغير المستقل "نظم المعلومات الاستراتيجية" والمتغير التابع "الأداء المؤسسي"، بحيث سيتم عرض أهم أهداف ونتائج هذه الدراسات، ليتم في الأخير التعرف على ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات.

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: نظم المعلومات الاستراتيجية.

أ/ الدراسات العربية:

1. دراسة (المبيضين،2015)، والمقدمة بعنوان: " نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية"[1]؛

- **هدفت الدراسة إلى** قياس أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية وقدرتها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تصورات المبحوثين ميدانياً. بالإضافة إلى تقديم مقترحات وتوصيات تهدف إلى خدمة الشركات الاستخراجية للاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين أدائها لتحقيق التميز والإبداع.
- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:**

- لنظم المعلومات الاستراتيجية دور في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.
- تعتبر نظم المعلومات الاستراتيجية ذو دور مهم في تحقيق ميزة التمايز وميزة التحالفات في المنتجات.

2. دراسة (بوبعاية، 2014)، والمقدمة بعنوان: " فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة)"[2]؛

- **تهدف هذه الدراسة** إلى محاولة معرفة مدى فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقياس مدى جودة هذه النظم بالإضافة إلى معرفة دور مخرجات هذه النظم في دعم وتطوير المزايا التنافسية في هذه المؤسسات، محاولة في الأخير تقديم اقتراحات للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لمساعدتها على استخدام مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية من أجل ترشيد قراراتها وتحقيق التفوق التنافسي.
- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:**

- إن نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات المالية والتجارية والخدمية والمؤسسات العامة لا توفر بصفة جيدة معلومات عن المنافسين، ومن ثم لا توفر ميزة التفوق على المنافسين.

[1] - هشام عثمان المبيضين، **" نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية "**، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، الأردن، المجلد 11، العدد الثاني، 2015.

[2] - حسان بوبعاية، **"فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة)"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2014.

- تتفق جميع المؤسسات الاقتصادية محل المقارنة، أن نظم المعلومات في هذه المؤسسات تستخدم في صنع واتخاذ القرارات، وأن مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية تساهم في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- تتفق جميع المؤسسات الاقتصادية محل المقارنة، أن مخرجات نظم المعلومات لديها تستخدم في تحقيق مزايا التنافسية دائمة.

3. دراسة (الزيود، 2014)، والمقدمة بعنوان "أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية- دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية"[1]؛

- **هدفت هذه الدراسة الى:**

.تحديد مستوى إدراك المبحوثين لمدى فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية من جهة، ومدى تحقيق مستوى الأولويات التنافسية في تلك البنوك من جهة أخرى.

.تحديد مستوى التأثير لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك الأردنية.

- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:**

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الأولويات التنافسية.

- تحقيق الأولويات التنافسية التجارية ذو مستوى متوسط لان معظم البنوك الأردنية تسعى وباستمرار إلى محاولة خفض تكاليفها.

4. دراسة (السامرائي، 2012)، والمقدمة بعنوان: " عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية "[2]؛

- **هدفت الدراسة إلى** توجيه الانتباه إلى مدخل عوامل النجاح الحرجة للاستفادة منه في تحقيق النجاح في مختلف المجالات، والتعرف على مؤشرات قياس فاعلية القرارات الاستراتيجية .

- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:**

- إن تحديد عوامل النجاح الحرجة لنظم المعلومات الاستراتيجية ذو أهمية كبيرة لعلاقتها بتحديد الأسبقيات والأولويات للأنشطة المهمة والحيوية والتركيز عليها؛

- ان تحديد عوامل النجاح الحرجة لنظم المعلومات الاستراتيجية وتوظيفها بالشكل العلمي سيكون لها دور في تحقيق فاعلية القرار الاستراتيجي.

---

[1] - خالد محمد علي الزيود، **"أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية- دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية "**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2014.

[2] - سلوى هاني السامرائي، **"عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية"**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، الصفحات (95-111)، 2012.

5. دراسة (عبد نايف، 2012)، والمقدمة بعنوان: " دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية "[1]؛

- **هدفت الدراسة إلى** تحديد الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق عوامل التفوق التنافسي ومحاولة تفعيل ذلك الدور. بالإضافة إلى محاولة توضيح مستوى استخدام مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية (المعلومات الاستراتيجية) من قبل الإدارات العليا للمصارف من أجل تحسين موقفهم التنافسي.
- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:**

- كان لنظام المعلومات قيمة مهملة في بدايات ظهوره، ثم تحول إلى سلاح لاكتساح السوق والتنافس، أما الآن فهو أساسية إستراتيجية.

- إن التمثيل التقني لنظم المعلومات الاستراتيجية في المنظمة يكون من خلال مجموعة مكونات هي المكونات المادية للحاسوب وملحقاته، والبرمجيات، والاتصالات، والبيانات، والأفراد. والتي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة ككل.

6. دراسة (شارف، 2011)، والمقدمة بعنوان: "دورنظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)" [2]؛

- **هدفت الدراسة إلى** تحليل ودراسة الإطار العام لنظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية المتوفرة لدى المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على العوامل أو المتغيرات الأكثر تأثيرا في فعالية القرارات الاستراتيجية.
- **وقد توصلت الدراسة إلى أن** إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا لتحقيق الميزة التنافسية. وقد تبين وجود علاقة طردية بين مقومات ومكونات نظام المعلومات الاستراتيجي وقرارات إدارة الموارد البشرية.

ب/ الدراسات الأجنبية:

7. دراسة (Azizi Ismail, N ; et al; 2007) بعنوان:

"Strategic information systems planning in Malaysian public universities".[3]

"هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر مميزات ومحددات تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعات العامة الماليزية، حيث اتبعت الدراسة منهجية ميدانية باعتماد الأسلوب الكمي والنوعي من خلال الاستبيان والمقابلات.

---

[1] - باسم فيصل عبد نايف، **"دورنظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية"**، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، المجلد الأول، العدد الأول، 2012.

[2] - عبد القادر شارف، **"دورنظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، ، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

[3] - Noor Azizi Ismail, Et Al,**"Strategic information systems planning in Malaysian public universities"**, Campus-Wide Information Systems, Emerald Group Publishing Limited, England, united kingdom, Vol. 24 No. 5, November 2007, pp. 331-341.

- **وتوصلت الدراسة إلى أن** حالة تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعات العامة الماليزية تسير جنبا الى جنب مع الاستراتيجيات الحكومية مما يدفع نحو تطبيق تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية بشكل فعال. وأن الجامعات الماليزية ما تزال تحتاج الى المزيد من التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والمداخل الإدارية والتعليمية وأن المشاركة ودعم الإدارة العليا ضرورة لنجاح تطبيق تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.

8. دراسة (Peguiron, 2005)، و المقدمة بعنوان:

«Entrepôt de données et profil utilisateur : évolution du système d'information vers un système d'information stratégique »[1].

- **هدفت هذه الدراسة إلى** تبيان كيفية تصميم مستودع بيانات للموارد الوثائقية في إطار تعليمي يدمج نمذجة المستخدم ويناقش وصف الموارد.
- **وقد توصلت الدراسة إلى أن:**

- تحسين الاستجابة مرتبط بنمذجة الجهات الفاعلة من جهة وأنواع الوثائق المستخدمة من جهة اخرى.
- أن مستودع البيانات يعزز الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية، ويمكن أن تكون هذه المعلومات مالية إدارية أو تعليمية أو وثائقية.
- أن عملية تطوير البيانات الوصفية سيؤدي لا محالة الى تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية.

9. دراسة (Peguiron & Thiery, 2004)، والمقدمة بعنوان:

« Modéliser l'acteur dans le système d'information stratégique d'une université ».[2]

- **هدفت هذه الدراسة إلى** تبيان كيفية تطوير نظام المعلومات إلى نظام معلومات استراتيجي أو حتى إلى نظام معلومات صنع القرار وهذا على مستوى الجامعات.
- **وقد توصلت الدراسة إلى أن:**

- قواعد البيانات الموجهة نحو أصحاب المصلحة تتيح إمكانية اقتراح عملية صنع القرار.
- إن بناء نموذج دقيق يجعل من الممكن تطوير قواعد البيانات الوصفية للجهات الفاعلة لدمج نوعها واحتياجاتها ووظائفها وأنشطتها.
- إن بناء مستودع بيانات وقواعد بيانات يتيح إمكانية تطوير نظام المعلومات إلى نظام معلومات استراتيجي.

[1] - Frédérique Peguiron, « **Entrepôt de données et profil utilisateur : évolution du système d'information vers un système d'information stratégique** ». Veille stratégique : Mise en œuvre et valorisation de la veille stratégique en entreprise, Algérie Telecom, Alger, Algérie, Jun 2005.

[2]- Frédérique Peguiron , Odile Thiery , « **Modéliser l'acteur dans le système d'information stratégique d'une université** » , Revue :Veille strategique scientifique et technologique VSST 2004, Toulouse, FRANCE, 25-29 Octobre 2004.

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: الأداء المؤسسي.

أ/ الدراسات العربية:

1. دراسة (العزي، 2019)، والمقدمة بعنوان: " جودة خدمات المعلومات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي (جامعة ديالى انموذجا)"[1].

- **هدفت الدراسة إلى** تحليل معايير جودة خدمات المعلومات ومدى تطبيقها في رئاسة جامعة ديالى والأسباب المؤدية إلى الابتعاد عنها؛ ومن ثم دراسة واقع الأداء المؤسسي في رئاسة جامعة ديالى؛ ليتم في الأخير قياس الدور وعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:**

- أثبتت الدراسة أن هنالك علاقة ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين جودة خدمات المعلومات والأداء.
- تُظهر الدراسة من خلال تقنية باريتو لتحسين خدمات المعلومات أن مجموعة العوامل الآتية تساهم في تحسين خدمات المعلومات بنسبة 80% (استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في العمل، تقليل الوقت المستغرق في استرجاع المعلومات المخزنة بشكل ورقي، تقليل الوقت المستغرق في استرجاع المعلومات المخزونة بطريقة الكترونية).

2. دراسة (القراي و ابراهيم، 2014)، والمقدمة بعنوان: " التوجه الاستراتيجي و أثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية"[2].

- **هدفت الدراسة إلى** معرفة التوجه الاستراتيجي ببعدي التوجه التسويقي والتوجه الإبداعي؛ بالإضافة إلى معرفة الأداء المؤسسي ببعدي رضا العملاء ورضا العاملين.
- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:**

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء (الفرضية الرئيسية).
- هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين، هناك علاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين، هناك علاقة بين التوجه التسويقي ورضا العملاء، هناك علاقة بين التوجه الإبداعي ورضا العملاء.
- وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الإبداعي والأداء.

3. دراسة (الدجني، 2011)، والمقدمة بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)"[3].

---

[1] - سلام جاسم عبد الله العزي، **"جودة خدمات المعلومات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي (جامعة ديالى انموذجا)"**، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم المعلومات والمكتبات، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية، العراق، 2019.

[2] - حاتم يوسف حمد النيل القراي، صديق بلل ابراهيم، **"التوجه الاستراتيجي و أثره عل الاداء المؤسسي للشركات السودانية"**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 15، العدد الثاني، 2014.

[3] - إياد علي الدجني،**"دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، قسم المناهج و طرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

- **هدفت الدراسة إلى** التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها، بالإضافة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي للجامعات ؛
- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات المبحوثة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وأبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات والممثلة في (معيار الفلسفة والرسالة والأهداف، معيار الحكم والإدارة، معيار النطاق المؤسسي، ومعيار الموارد المؤسساتية والخدمات).

4. دراسة (الكساسبه، 2007)، والمقدمة بعنوان:"دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية"[1].

- **هدفت الدراسة إلى ما يلي:**

- تبيان واقع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة، والتغير فيها خلال السنوات [1996-2005] ؛

- تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية أداء المؤسسة، وبالتالي الكشف عن طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء.

- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:**

- حصل تحسن في جميع عناصر تكنولوجيا المعلومات، مع الاختلاف في نسب التحسن، في المؤسسة محل الدراسة خلال فترة الدراسة؛

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من حجم الاستثمار، والأجهزة، والبرمجيات، والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات مع جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي باستثناء هدف العائد على الكلفة. كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين قواعد البيانات والشبكات والاتصالات مع جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي؛

- توجد علاقة تأثير لكل من حجم الاستثمار، والأجهزة والبرمجيات، والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات على كل مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي، مع استثناء هدف العائد على التكلفة.

5. دراسة (نصيرات والخطيب، 2005)، والمقدمة بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)"[2].

- **هدفت الدراسة إلى** التعرف على التخطيط الاستراتيجي لدى شركات قطاع الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؛ وأخيرا معرفة أثر ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.

---

[1] - وصفي عبد الكريم الكساسبه، **"دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.

[2] - فريد نصيرات، صالح الخطيب، **"التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)"**، مجلة دراسات: العلوم الادارية، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 32، العدد الثاني، 2005.

- **من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:**

- إن 50% من مديري الشركات المبحوثة يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تطور ونمو الشركة بالدرجة الأولى يليها توجيه الجهد الجماعي نحو تحقيق الأهداف ثم تقوية الوضع التنافسي فتحسين الأداء للأقسام.

- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات .

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير عناصر التخطيط الاستراتيجي (عناصر البيئتين الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

6. دراسة (عبد القادر، 2004)، والمقدمة بعنوان: "الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي: نحو تطوير نموذج لتحسين الأداء (دراسة وصفية تحليلية على الشركات الصناعية الأردنية)"[1].

- **هدفت الدراسة الى ما يلي:**

- إلقاء الضوء على عملية الرقابة الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية والتعرف على ممارساتها ووضوح منطلقاتها؛ بالإضافة إلى معرفة أهم المعوقات التي تعترض هذه العملية عند مزاولتها، ورسم مقترحات لمعالجتها.
- تحديد أبعاد ودور الرقابة الإدارية في تأطير مستويات الأداء المطلوبة في الشركات الصناعية الأردنية.
- المساهمة في اقتراح آليات لرفع مستوى الأداء الرقابي في الأردن .
- إقتراح نموذج لنظام الرقابة الإدارية يمكن تطبيقه وتعميمه على الشركات الصناعية الأردنية.

- **من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:**

- هناك تنوع في الأنماط السائدة لدى الشركات الصناعية المبحوثة، إذ يلاحظ أن من بين الأنماط التي برزت للباحث نمط القيادي المتقلب ونمط المتساهل، وأن هذين النمطين غير محبذين في المجتمع الإداري، فإدارة الفريق هي بحاجة إلى النمط القيادي والذي جاءت نسبته منخفضة؛

- أما النمط الاجتماعي (إدارة النادي) فتكاد نسبته أن تكون ضئيلة جداً مما يعكس ضعف العلاقات الاجتماعية بين المديرين العاملين في هذا القطاع.

- إن إدارات الشركات المبحوثة لا تدعم اللامركزية في ممارسة الرقابة الإدارية والذي من شأنه أن يمنع بشكل كبير التقدم باتجاه الحلول الناجعة تجاه الأداء المؤسسي.

[1] - محمد أحمد عبد الله عبد القادر، **"الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي: نحو تطوير نموذج لتحسين الأداء (دراسة وصفية تحليلية على الشركات الصناعية الأردنية)"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.

ب/ الدراسات الأجنبية:

7. **دراسة (Mbarek.A & Erragragui.S, 2023)**، والمقدمة بعنوان:

« Les déterminants de la performance des entreprises : Revue de littérature »[1].

- **هدفت الدراسة إلى** القيام بدراسة نظرية لمفهوم الأداء مع عرض مكوناته الرئيسية وعرض أهم النماذج النظرية التي تم تطورها عبر الزمن، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أنماط الأداء في علم الإدارة وتحديد مؤشرات القياس المقابلة لكل نوع.
- **وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:**

- يحتل الأداء مكانة أساسية في الأدبيات الإدارية ويرتبط بعوامل رئيسية مثل الأهداف والفعالية والكفاءة والإنتاجية والإبداع والموارد ورضا أصحاب المصلحة والجودة التنظيمية والمشاركة الاجتماعية والبيئية.

- يتطلب الأداء القياس لدراسة وتحديد استراتيجية الإدارة والتنبؤ بالمواقف الداخلية والخارجية المستقبلية ومراقبة الوضع والسلوك مقابل أهدافها واتخاذ القرارات في الأوقات اللازمة.

- يمكن أن يكون للعوامل الخارجية للشركة، مثل ظروف السوق أو السياق التنظيمي المحلي أو الديناميكيات التنافسية، تأثير كبير على مؤشرات قياس الأداء.

8. **دراسة (Abdelfadel.K & Sbiti.M, 2020)**، والمقدمة بعنوان:

« Les indicateurs clés de performance : Facteurs de succès des organisations »[2].

- **هدفت الدراسة إلى** التركيز على قيمة ودور مؤشرات الأداء الرئيسية في نجاح المنظمات على المستوى المغربي. ويتضمن ذلك تسليط الضوء على كافة أبعاد أداء المنظمة ومؤشراتها المختلفة.
- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة** أن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لا يتم على النحو الأمثل. حيث لا يتم أخذ معظم المؤشرات في الاعتبار، وتثبت أن تنفيذ لوحة المعلومات أمر ضروري لحسن سير عمل المنظمة. بالإضافة الى ان اختيار مؤشرات الأداء التنظيمي يعتمد بشكل أساسي على التمثيلات الاجتماعية لماهية المنظمة الناجحة.

9. **دراسة (Eric Cauvin& Bruce R.Neumann& Michael L.Roberts., 2010)**، والمقدمة بعنوان:

« Evaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers »[3].

[1] - Aoufir Mbarek, Safaa Erragragui, **« Les déterminants de la performance des entreprises : Revue de littérature »**, Revue du contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, La Maison D'édition De l'Agence Francophone, MAROC, Volume 7 ,Numéro 3, 2023, pp384-407.

[2] - Kaouter Abdelfadel, Morad Sbiti, **« Les indicateurs clés de performance : Facteurs de succès des organisations »**, Revue du contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, La Maison D'édition De l'Agence Francophone, MAROC, Volume 4 ,Numéro 3, 2020, pp346-372.

[3] - Eric Cauvin, Bruce R.Neumann, Michael L.Roberts. **« Evaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers »**, Comptabilité Contrôle Audit, Editions Association Francophone de Comptabilité, « Volume 2 :Numéro 16 », 2010.

- **هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:**

- دراسة تأثير النظام (تأثير الأولوية) الناتج عن الحمل المعرفي الزائد من ناحية ومن ناحية أخرى العوامل التي تؤثر على اختيار المقيمين لصالح المؤشرات المالية أو غير المالية.

- إجراء فحص تجريبي للعوامل التي تؤثر على اختيار المقيمين لصالح المؤشرات المالية أو غير المالية في تقييم أداء المدير. وفحص الظروف التي يبالغ فيها المديرون في تقدير المؤشرات المالية على حساب المؤشرات غير المالية.

- **و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:**

- إن تقييم الأداء يتأثر بكل من ترتيب عرض المعلومات، والأهمية المتصورة للمؤشرات المالية.

- يؤدي الحمل المعرفي الزائد إلى قيام المُقيّمين بإعطاء درجة أعلى للمدير الذي يتفوق في المؤشرات المالية،

- أعلن المقيِّمون أن المؤشرات المالية أكثر أهمية، وأكثر موثوقية، وسهولة للمقارنة من المؤشرات غير المالية.

- تعتبر المؤشرات أمراً أساسياً في تقييم الأداء، بالإضافة الى الطريقة التي يتم بها تقديم المعلومات إلى المقيم، وكذلك كثافتها، سوف تكون ذو تأثير كبير.

الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع: نظم المعلومات الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

1) دراسة (مرسال ومسعود ،2020)، والمقدمة بعنوان: " دورنظم المعلومات الاستراتيجية في تطوير أداء المنظمات (دراسة حالة)"[1].

- **هدفت هذه الدراسة إلى** الوصول الى تعريف شامل لنظم المعلومات الاستراتيجية وأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى تبيان تعريف التنظيم والمنظمة والأداء، ومن ثم دراسة أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تطوير أداء المنظمات.

- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين نظم المعلومات الاستراتيجية وتطوير أداء الشركة؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية وتطوير أداء الشركة؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين تشجيع الابتكار في العمل وتطوير أداء الشركة؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين بناء موارد المعلومات الاستراتيجية وتطوير أداء الشركة.

[1] - منى النيل مصطفى مرسال وياسر أحمد سعد مسعود، **" دورنظم المعلومات الاستراتيجية في تطوير أداء المنظمات (دراسة حالة: شركة النفيدي المحدودة-الخرطوم)"**، المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، المجلد الرابع، العدد 13، يوليو 2020.

2) دراسة (الياسري ومردان، 2014)، والمقدمة بعنوان: " نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز- دراسة تطبيقية -"[1].

- **هدفت الدراسة إلى** معرفة دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لعينة من المصارف العراقية الأهلية، وقياس أثر هذه النظم في الأداء المتميز للقطاع المصرفي العراقي الخاص.
- **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:**

- إدراك المصارف لأهمية نظم المعلومات الاستراتيجية وذلك لدورها الكبير في تحقيق الأداء المتميز.
- تحرص إدارة المصارف على تطوير أدائها لتحقيق نتائج مميزة تجعلها ضمن مسار تنافسي مستدام.
- وجود اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية في الأداء المتميز للمصارف المبحوثة.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

يتضح لنا من استعراضنا لمختلف الدراسات السابقة مايلي:

- معظم الدراسات السابقة هدفت إلى قياس أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

- هدفت معظم الدراسات إلى تحديد الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق عوامل التفوق التنافسي ومحاولة تفعيل ذلك الدور.

- أن الدراسات السابقة استخدمت في معظمها المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج الاحصائي وذلك بالاعتماد على أدوات تلك الدراسات (إستبانة، مقابلة).

-ضمن الدراسات السابقة تباينت العينة المدروسة لكل منها بناءً على مجتمع الدراسة،حيث اختلفت أحجام العينات لكل منها حسب الفئة التي استهدفتها.

أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع بعض الدراسات السابقة منها: دراسة (عبد نايف، 2012)، دراسة (شارف، 2011)، دراسة (العزي، 2019)، دراسة (القراي وإبراهيم، 2014)، دراسة (الدجني، 2011)، دراسة (الكساسبه، 2007)، دراسة (نصيرات والخطيب، 2005)، دراسة (عبد القادر، 2004)، دراسة (مرسال ومسعود 2020)، دراسة (الياسري ومردان، 2014)، دراسة (ABDELFADEL.K & SBITI.M, 2020)، دراسة (ERIC CAUVIN& BRUCE R.NEUMANN & MICHAEL L.ROBERTS., 2010).

-اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إتباعها المنهج الوصفي التحليلي.

[1] - أكرم الياسري، نورس مردان، **" نظم المعلومات الاستراتيجية و دورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية العراقية)"**، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد الثالث، العدد 12. 2014 .

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الاحصائي من خلال تطبيق أداة الإستبانة كأداة للدراسة الإحصائية.

- اتفقت الدراسة مع كل من دراسة (الياسري ومردان، 2014)، دراسة (عبد القادر، 2004)، دراسة (نصيرات والخطيب، 2005)، دراسة (الكساسبه، 2007)، وذلك من حيث الفئة المستهدفة والمتمثلة في اطارات المؤسسات محل الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

-في اختيار منهج الدراسة والاطلاع على مختلف التجارب لتلك الدراسات مما ادى بالدراسة الحالية الى الوقوف على تحقيق معظم أهدافها.

-إن الاطلاع على الأدوات المستخدمة ضمن الدراسات السابقة ساهم بشكل رئيسي في ضبط وانتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أداة المتمثلة في الاستبيان.

- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات.

أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

البيئة: الدراسة تمت في مجمع عمر بن عمر.

المجتمع: عينة من إطارات مجمع عمر بن عمر.

المتغيرات: إيجاد العلاقة بين كل من المتغير المستقل نظم المعلومات الاستراتيجية والمتغير التابع تحسين الأداء المؤسسي.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

-تطرقت الدراسة الحالية لواقع نظم المعلومات الاستراتيجية، وواقع تحسين الأداء المؤسسي والذي يساهم كلاهما في تحقيق النجاح والتفوق الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

-استخدام الدراسة الحالية عينة عشوائية طبقية من إطارات مجمع عمر بن عمر.

- استخدام الدراسة الحالية للمنهج التحليلي من خلال دراسة مختلف التقارير المالية والمعلومات الإدارية التي تبين الوضعية الشاملة لمجمع عمر بن عمر خلال 10 سنوات [2013-2022]، وهذا ما أدى بنا الى القيام بمعالجة محاسبية شاملة لقياس مؤشرات الأداء المؤسسي ومعرفة مدى تحسنه من عدمه في ظل استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية، وهذا ما تفتقر له كل الدراسات السابقة للقيام به، وبهذا تضمنت هذه الدراسة شقين ضمن الجانب التطبيقي، شق تناول دراسة تحليلية، وشق ثاني تناول دراسة احصائية، ليتم في الاخير استخلاص

نتائج واقعية وعملية مبنية على تقارير فعلية للمؤسسة محل الدراسة من جهة، و تحليل وجهة نظر إطارات هذه المؤسسة من جهة أخرى.

- وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة على المستوى المحلي من حيث تناولها لمجمع مهم اقتصاديا على المستوى المحلي والدولي كذلك.

حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها والتي تكشف العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي على المستوى المحلي باستخدام أداتين للدراسة (أداة الاستبيان وأداة المعالجة المحاسبية).

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
-ان معظم الدراسات السابقة تناولت بشكل منفصل كل من نظم المعلومات الاستراتيجية، وتحسين الأداء المؤسسي . -أبرزت الدراسات السابقة أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية من جهة، وأهمية تحسين الأداء المؤسسي وممارسته في المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص من جهة أخرى. - ركزت معظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة على الموظفين بشكل عام.	-لم تركز الدراسات السابقة على الربط بين نظم المعلومات الاستراتيجية والأداء المؤسسي. -لم تربط أي من الدراسات السابقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية. - أهملت جميع الدراسات السابقة الأبعاد الفعلية لنظم المعلومات الاستراتيجية، حيث اقتصرت على الجانب التنظيمي والتكنولوجي فقط، وأهملت الجانب أو البعد الاستراتيجي. - لم توظف كل الدراسات السابقة المعالجة المحاسبية لقياس مؤشرات الأداء المؤسسي ضمن الجانب التطبيقي لها. -لم تركز معظم الدراسات السابقة على فئة الإطارات.	-تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومؤشراته. -تعتبر الدراسة الأولى على المستوى المحلي التي تناولت نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال استخدام أداتين في معالجة الموضوع - وهذا على حد علم الباحثة-. - استخدمت الدراسة الحالية المنهج التحليلي من خلال دراسة التقارير التي تبين الوضعية الشاملة لمجمع عمر بن عمر خلال 10 سنوات [2013-2022]، وهذا ما أدى إلى القيام بمعالجة محاسبية شاملة لقياس مؤشرات الأداء المؤسسي ومعرفة مدى تحسنه من عدمه في ظل استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية، وهذا ما تفتقر له كل الدراسات السابقة للقيام به. - تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية من إطارات مجمع عمر بن عمر تمثلت في اطار مسير- إطار سامي- إطار.

11- هيكل الدراسة.

لاختبار الفرضيات السابقة قامت الباحثة ببدء دراستها **بمقدمة** توضح فيها أهم عناصر الموضوع التي تقدم صورة عن دوافع اختياره وطريقة معالجته، تليها تقسيم لمحتوى الأطروحة إلى أربعة فصول، **فصلين أول وثاني يمثلان الجانب النظري للأطروحة وفصلين ثالث ورابع يمثلان الجانب التطبيقي للأطروحة**، هذه **الفصول الأربعة** مترابطة فيما بينها بحيث يتضمن كل فصل منها تمهيدا وخلاصة له ويجزأ إلى أقسام محددة. لتضع الباحثة في النهاية **خاتمة للموضوع**، تضمنت الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المقدمة، إضافة إلى أهم النتائج المتوصل إليها نظرية كانت أم تطبيقية، لتقدم في النهاية بعض الاقتراحات وتطرح جملة من الآفاق لتي يمكن التوسع فيها مستقبلا.

أما الفصول فكان مضمونها كالآتي:

الجانب النظري.

❖ **الفصل الأول:** كان بعنوان: " **الإطار النظري والمفاهيمي لنظم المعلومات الاستراتيجية"** وتضمن مدخل للإدارة الاستراتيجية باعتباره أساس تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية، ومن ثم عرض لمفاهيم حول نظم المعلومات وأهم أنواعها، وهذا وصولا الى مفهوم مصطلح نظم المعلومات الاستراتيجية والوقوف على أهم أبعادها وآلية تخطيطها ومن ثم تطويرها.

❖ **الفصل الثاني:** بعنوان **"تحسين الأداء المؤسسي وعلاقته بنظم المعلومات الاستراتيجية"** والذي تناول مدخلا للأداء المؤسسي قامت فيه الباحثة بعرض أهم وجهات النظر حول مفهوم الأداء المؤسسي وأنواعه وأبعاده، ومن ثم التطرق الى قياس وتقييم الأداء المؤسسي باعتباره أساسا لقيام المؤسسة بعملية تحسين أدائها وتوظيف كافة الاستراتيجيات لتحسين الأداء المؤسسي، وصولا الى تشريح كامل للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي ونظم المعلومات الاستراتيجية وبالتالي قامت الباحثة هنا بالربط النظري بين متغيري الدراسة من خلال تبيان دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.

الجانب التطبيقي.

❖ **الفصل الثالث:** بعنوان **"دراسة تحليلية لواقع نظم المعلومات الاستراتيجية بمجمع عمر بن عمر وقياس أدائه"** وهو بمثابة الجانب التطبيقي للأطروحة حيث تمثل الشق الأول من الدراسة بإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع وهنا قامت الباحثة بدراسة واقع نظم المعلومات الاستراتيجية لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة باعتباره مؤسسة رائدة في مجال الصناعات الغذائية، ومن ثم قيامها بدراسة تحليلية حيث اعتمدت الباحثة هنا فترة دراسة تمثلت في عشر سنوات [2013-2022] وهذا حتى تتمكن من قياس الأداء الفعلي للمجمع وقياس التحسن على مدى عشر سنوات بحيث سعت الباحثة إلى استخدام مختلف المؤشرات التي تمكنها من قياس أداء المجمع قبل وبعد تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية وهذا حتى تثبت -بصفة عامة- وجود تحسن في أداء المجمع من عدمه.

❖ **الفصل الرابع:** بعنوان "**دراسة إحصائية لأثر استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمربن عمربولاية قالمة**". وهو الفصل الذي سعت الباحثة من خلاله إلى القيام بالدراسة الإحصائية من خلال معرفة أراء مسؤولي المجمع مستخدمة بذلك الأساليب الإحصائية $SPSS_{v20}$ ومن ثم القيام باختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة. والتي يتبين من خلالها الأثر بين أبعاد المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجية) وأبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي). لتقدم في النهاية أهم النتائج المتعلقة بهذه الدراسة والوقوف على أهم الأبعاد المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي.

12 - صعوبات الدراسة.

عند دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا عدة صعوبات، نوجزها فيما يلي:

- الخلط في المراجع باللغة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع نظم المعلومات الاستراتيجية، فهناك خلط كبير في المصطلحات بين ما يُقصد به بنظام معلومات استراتيجي أو نظام معلومات استراتيجية.

- الخلط الكبير في المراجع التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي، فهناك خلط في اعتماد المصطلحات بين الأداء المؤسسي وباقي الأنواع كالأداء الشامل.

- صعوبة قيامنا بالجانب التطبيقي، خاصة وأنه قد تزامنت فترة قيامنا بهذه الدراسة مع وقوع جائحة كورونا، وعزوف الكثير من المؤسسات عن تقديم أي معلومات أو وثائق لأي أطراف خارجية.

- صعوبة في إنجاز الدراسة الميدانية بمجمع عمر بن عمر خلال فترة جائحة كورونا خاصة بعد مرض بعض إطارات المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى منعنا من مقابلتهم من جهة، وعزوف البعض الآخر عن اللقاءات الشخصية مع أطراف خارجية، بالإضافة إلى طبيعة الدراسة المتعلقة بالأداء المؤسسي وضرورة الحصول على معلومات تخص مختلف جوانبه، مما أدى إلى رفض تقديم بعض المعلومات الإضافية، وهذا ما خلق بعض الصعوبات في قياس الأداء المؤسسي للمجمع.

إلاّ أنه وعلى الرغم من جميع هذه الصعوبات، فإننا حاولنا قدر الإمكان عرض مختلف جوانب هذا الموضوع.

الجـانب النظري

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي لنظم المعلومات الاستراتيجية

1.1 تمهيد.

2.1 مدخل إلى الادارة الاستراتيجية.

3.1 أساسيات في نظم المعلومات.

4.1 ماهية نظم المعلومات الاستراتيجية.

5.1 مرتكزات حول نظم المعلومات الاستراتيجية.

6.1 خلاصة الفصل الأول.

1.1 تمهيد.

من المؤكد أن نظم المعلومات الاستراتيجية هي نظم تمثل أحدث المفاهيم المعاصرة في مجال نظم المعلومات. هذه الاخيرة التي هي بالأساس مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات من أجل مساعدة المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة.

ولهذا فقد ظهر مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية كنتيجة للتغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي في مجال الحاسبات والاتصالات، إضافة إلى عدم قدرة باقي أنواع نظم المعلومات على توفير كافة المعلومات اللاّزمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، فعلى هذا الأساس جاءت نظم المعلومات الاستراتيجية لتدعيم متخذي القرارات الاستراتيجية بغرض تحقيق مزايا تنافسية استراتيجية، فهي بذلك تعد ضرورة حتمية لنجاح أي مؤسسة اقتصادية.

من هذا المنطلق، نُدرج فصلنا هذا الذي يستهدف إلقاء الضوء على نظم المعلومات الاستراتيجية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة أقسام رئيسية، هي تعتبر بمثابة مباحث تم أدراجها بشكل يستوفي جمع كامل المتطلبات المتعلقة بالإطار النظري والمفاهيمي لنظم المعلومات الاستراتيجية، حيث تناولنا في البداية مدخلا إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها أساس تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة، ومن ثم تطرقنا إلى أساسيات في نظم المعلومات، وهذا حتى نتمكن من التعرف على طبيعة جميع النظم المتواجدة على مستوى المؤسسة، ومن ثم قمنا بعرض ماهية نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال تناولنا لكل ما هو جامع لهذه النظم، واخيرا قمنا بتبيان مرتكزات حول نظم المعلومات الاستراتيجية، المخصصة لدراسة أساليب تخطيط وتحسين هذه النظم داخل المؤسسة الاقتصادية.

2.1 مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية.

يُعد نهج الإدارة الاستراتيجية محاولة لتحقيق مستوى عالٍ من التنسيق بين الأنشطة والعمليات الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسة. وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية تحقق رؤية شمولية لكل المجالات الوظيفية، بالإضافة إلى قيامها بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما جعل العديد من المؤسسات تبحث في آليات تطبيقها.

1.2.1 لمحة حول الاستراتيجية.

سنسعى للتعرف على الاستراتيجية من حيث تعريفها، خصائصها وأبعادها، كونها حجر الأساس في تنفيذ عمليات الإدارة الاستراتيجية. فهي تؤدي دورًا جوهريًا في رسم معالم النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

1.1.2.1 تعريف الإستراتيجية.

عند الرجوع إلى التحليل الكلاسيكي، نجد أن مصطلح "الاستراتيجية" حاضر في مختلف اللغات الأوروبية، كما أن أصوله تعود إلى اللغات الإغريقية واللاتينية. تاريخيًا، ظهر هذا المفهوم في أثينا خلال القرن الخامس قبل الميلاد، حيث كان يُستخدم للإشارة إلى دور ما يمكن وصفه بالمخطط الاستراتيجي أو القائد العسكري، المعروف آنذاك بـ .Stratégos. ويرجع أصل كلمة "الاستراتيجية" إلى المصطلح اليوناني (Stratos Agein)، والذي يتكون من جزأين: Stratos وتعني "الجيش"، و Agein التي تعني "التقدم أو الدفع إلى الأمام". وعند دمجهما، نحصل على كلمة Strategos التي تشير إلى "الجنرال"، بينما يحمل الفعل Stratego معنى "القيادة أو إصدار الأوامر". فالإستراتيجية إذن هي فن القيادة للجيش أو بشكل أشمل هي فن القيادة[1].

بناءا على ما تقدم، نجد بأن الإستراتيجية كلمة استخدمت من طرف الإغريق كمضمون للصلة بالفن القائم أو فن القيادة كما أرادها الإغريق في بادئ الأمر. ولكن بما أن الإستراتيجية متطورة المعنى فإن معناها لا يقتصر على تحديد مضمون مطلق وثابت، إنما هي كلمة متحركة ويستعان بها على بيان نشاط أو فعل معين في ميدان من الميادين المتنوعة بصورة عامة[2].

أما عن بداية تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الاعمال فقد بدأ منذ عام 1951[3]، واستمر الى غاية الستينيات أين تم وضع الاسس الرئيسية لمفهوم الاستراتيجية. لتتوالى بعد ذلك تعاريف ومفاهيم لمصطلح الاستراتيجية، تعددت وتنوعت بتعدد الكتاب في هذا المجال. وسوف نحاول عرض عينة من هذه التعاريف - على سبيل المثال لا الحصر - وهذا على النحو االآتي:

[1] - صلاح نيّوف، **مدخل الى الفكر الاستراتيجي**، الاكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، الطبعة الاولى، 2008، ص9.

[2] - كاظم هاشم نعمة، "**الوجيز في الإستراتيجية**"، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 117.

[3] - حسن محمد احمد مختار، **الادارة الاستراتيجية – المفاهيم والنماذج**-، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2009، ص8.

يعرّف (Ansoff) الاستراتيجية على أنها: "رؤية المؤسسة للعلاقة التي تربطها بالبيئة الخارجية، حيث تُستخدم هذه الرؤية لتحديد طبيعة الأنشطة التي يجب تنفيذها على المدى الطويل، إلى جانب تحديد الحدود التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها وغاياتها"[1].

أما (Porter)، فيرى أن الاستراتيجية تتمثل في "إنشاء منظومة دفاعية لمواجهة القوى التنافسية، أو البحث عن موقع داخل مجال العمل تكون فيه هذه القوى أقل تأثيرًا وضعفًا". وبمعنى آخر أن لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة، تمثل خليطا من الأهداف المستخدمة من قبل منشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف[2].

وتعرف الاستراتيجية كذلك على أنها "خطة شاملة رئيسية بعيدة المدى، تهتم بوضع وتطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية تُحدّد من خلالها كيف تُحقّق المؤسسة كُلاً من رسالتها وأهدافها من خلال تفوقها التنافسي، مستندة إلى العوامل البيئية المؤثرة داخل المؤسسة وخارجها " [3].

يُنظر إليها أيضًا على أنها: "خطة فريدة من نوعها، تعتمد على نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة لمواجهة التحديات البيئية والتكيف معها، فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها"[4]. بمعنى أن المؤسسة تستخدم الاستراتيجية أساساً لتجابه التحديات البيئية، حيث أنها صممت لبلوغ أهدافها الأساسية وذلك من خلال التنفيذ والتطبيق الصحيح لها.

كما يتم تعريفها على أنها: "اطار مكون من الأفكار والقرارات والافعال التي تهدف الى تحديد الغايات العامة، ومن ثم الأهداف المسطرة، وتثبيت اختيار وسائل تحقيق تلك الأهداف، وتنفيذ الأعمال والأنشطة المترتبة عليها، ومراقبة الأداء المرتبط بتحقيق تلك الأهداف"[5].

وينظر إليها أيضا بأنها: "إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمدا من الأهداف العليا للمؤسسة ليصبح بعد بعينه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطور المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال أحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها"[6].

ومن الجدير بالذكر أن بعض الباحثين يشيرون إلى أن تحديد مفهوم الاستراتيجية يعتمد على ما يُعرف بـ **5P**، والتي تشمل [7]:

---

[1] - زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص25.

[2]- فلاح حسن الحسيني، "**الإدارة الإستراتيجية –مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 23.

[3]- Philip Salder, **Stategic Management**, Mba Masterclass Series, USA, 2nd Edition, 2003, P.24.

[4] نعمة عباس الخفاجي، **"الإدارة الاستراتيجية"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص31.

[5] - Michel Marchesnay, **Management Stratégique**, Les Editions Chihab, Alger,1997, P6.

[6]- نزار كاظم الركباني، "**الإدارة الإستراتيجية –العولمة والمنافسة**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 58.

[7] - Michel Marchesnay, Op.Cit., P5.

- الخطة(Plan) : تمثل النهج الذي تتبعه المؤسسة لتحديد نوع الأعمال التي يجب القيام بها.
- النمط(Pattern) : يشير إلى الأسلوب الرسمي المعتمد في العمل، بما في ذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الحيلة أو المناورة(Ploy) : تتعلق بالإجراءات والتكتيكات المستخدمة لتحقيق أهداف محددة.
- الموقع أو المركز(Position) : يعبّر عن السعي إلى إيجاد موضع استراتيجي في السوق لتعزيز المنافسة.
- المنظور(Perspective) : يعكس رؤية المؤسسة وتصورها المستقبلي للوضع العام.

استنادًا إلى ما تم طرحه، يمكن تقديم تعريف متكامل للاستراتيجية على أنها: خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية لها، فهي تصور لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، بحيث يتم تصميمها أساسا للتأكد من تحقيق الغايات والأهداف الأساسية لها، وذلك من خلال تنفيذها الجيد وصولا إلى أداء رسالتها.

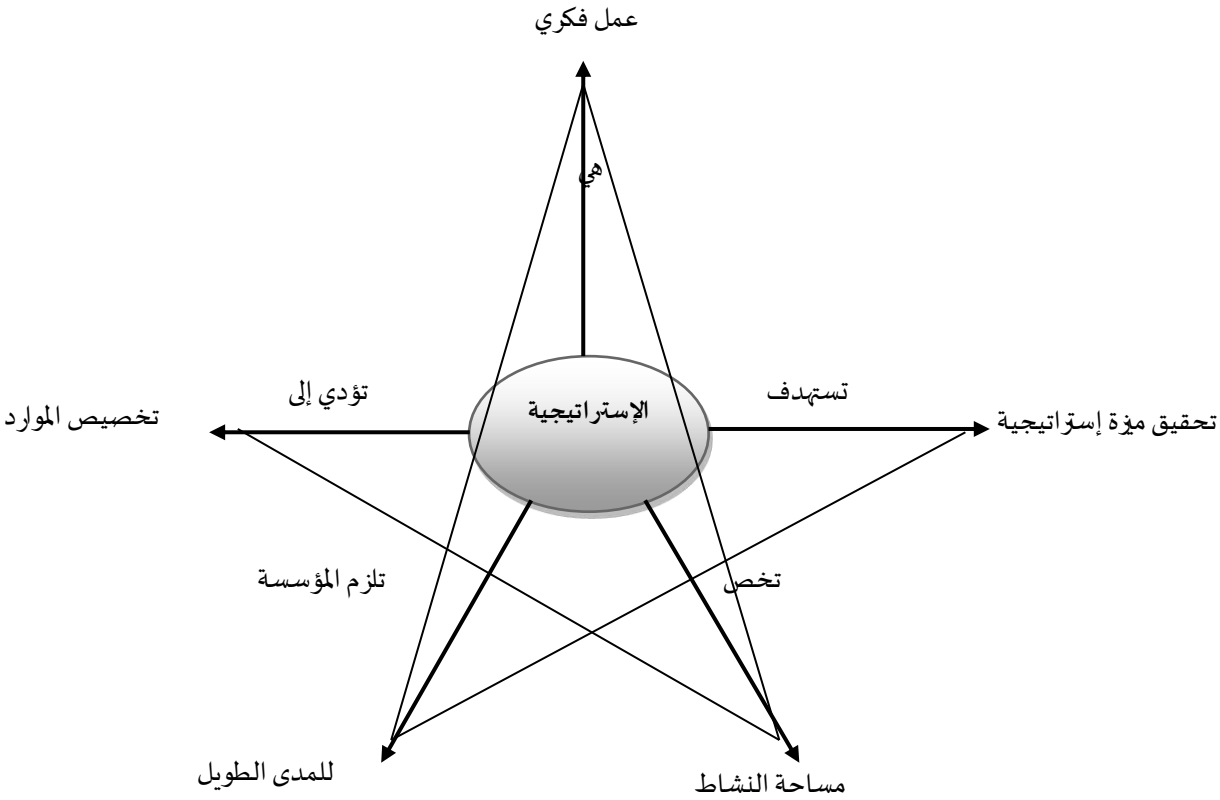
2.1.2.1 خصائص الإستراتيجية.

يمكن توضيح الخصائص الرئيسية للاستراتيجية على الشكل التالي[1]:

- **عمل فكري:** وهذا معناه أن الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيء آخر، فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرار كما ورد في التعاريف السابقة إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.
- **تؤدي إلى تخصيص الموارد:** تخصص الموارد من أجل تنفيذ الاستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية والمالية والبشرية والزمنية،...
- **تلزم المؤسسة للمدى الطويل:** يظهر الالتزام لأن الإختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جدا في بعض الحالات.
- **تخص مساحة النشاط:** أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها وحدود هذا النشاط.
- **تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية:** وهذا المبرر الأول للإستراتيجية لأن لا معنى للإستراتيجية إذا لم يكن الهدف منها هو تحقيق ميزة تنافسية، ويبين لنا الشكل الآتي يوضح ما سبق:

[1] - عيسى محمد حيرش، "**الإدارة الإستراتيجية**"، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 24.

الشكل رقم (1-1): يوضح خصائص الإستراتيجية



المصدر: عيسى محمد حيرش، "**الإدارة الإستراتيجية**"، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 25.

3.1.2.1 الاختلاف بين الإستراتيجية وبعض المصطلحات.

من المعلوم أن للاستراتيجية تطبيقات واسعة ومتنوعة في مجال الإدارة، وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى الخلط الكبير بينها وبين مفاهيم مشابهة لها، إذ يصعب على الكثير من مستخدميها ضبط معناها للتشابه الكبير بينها وبين بعض المصطلحات الأخرى. وعليه كان من الضرورة بمكان عرض الفرق بينها وبين أهم هذه المصطلحات كما يلي:

- **الاستراتيجية والتكتيك:** تتميز الإستراتيجية عن التكتيك في أن الاستراتيجية قائمة على مجموعة من العمليات الفكرية والجسدية التي تجعل من الممكن التعامل مع الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال وضع كل الأصول في اللعبة التنافسية مسبقًا والتي من المحتمل أن تضمن للمؤسسة تطورها وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة. تُمارس الإستراتيجية في مواقف معقدة وغير مؤكدة، وتتميز بلعب الجهات الفاعلة التي تواجه أو تتجنب أو تتعاون ضمن المواقف الاستراتيجية. أما التكتيكات فهي عملية تهدف إلى استغلال الروابط القائمة بين الشركة والبيئة المحيطة بها دون تعديلها بشكل عميق. فهي بذلك خطوة تكتيكية تُطبق في المواقف التي تستدعي ذلك، بهدف تحقيق غاية محددة.

فالتكتيكات تتميز بكونها أكثر تنفيذًا وأقرب إلى الطابع الميكانيكي مقارنة بالاستراتيجية[1]. ويتمثل الفرق الجوهري بينهما في طبيعة الهدف، حيث تركز الاستراتيجية على التخطيط طويل المدى دون الحاجة إلى تنفيذ فوري، بينما يتسم التكتيك بكونه إجراءً مباشرًا وفوري التطبيق[2].

الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي: من الأخطاء الشائعة بين المهتمين بمجال الاستراتيجية الخلط بين مفهوم الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي. فكما أوضحنا سابقًا، تمثل الاستراتيجية خطة محكمة، في حين أن التفكير الاستراتيجي هو عملية ذهنية منظمة تعتمد على منهج علمي حديث، وتهدف إلى وضع رؤية استراتيجية للمستقبل المنشود[3]. يُعد التفكير الاستراتيجي نهجًا تطويريًا أكثر من كونه إصلاحيًا، إذ يتميز بتعدد الزوايا والرؤى، ويتطلب استشراف المستقبل استنادًا إلى فهم عميق للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، بحيث انه يوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية. ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمنها فإنه يعمل على استخدام الأساليب الكمية ولغة الأرقام، بالإضافة إلى تطبيق مبادئ السببية والانتظام لفهم المتغيرات المستقلة ورصد تفاعلاتها مع غيرها[4]. كما أنه يشكل عنصرًا أساسيًا في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، حيث يمثل الخطوة الأولى التي تسبق أي إجراء استراتيجي.

الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

يجد العديد من المهتمين صعوبة في التفريق بين مصطلح الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، فأساس مفهوم الإستراتيجية هي أنها خطة، بينما الإدارة هي ممارسة والفرق بين الخطة والممارسة أن الخطة تحتاج إلى فترة زمنية معينة قد تطول وقد لا تطول من أجل وضعها وتنفيذها ورقابتها بينما تتم الممارسة دون انقطاع أي بدون توقف. تتم الإدارة الإستراتيجية وفقا لإستراتيجية معينة أي أن الإدارة الإستراتيجية يحتاج إلى ما يحكمها من إستراتيجية. عليه، تُعد الاستراتيجية بمثابة المرجع الأساسي للإدارة الاستراتيجية، ولا يمكن لأي منهما أن تكون بديلاً عن الأخرى[5].

الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

من الأخطاء الشائعة كذلك الخلط بين مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. وفي الواقع فإذا كانت الاستراتيجية خطة كما أسلفنا، فإن التخطيط الاستراتيجي يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو عملية أو مرحلة من مراحل الإستراتيجية. ونريد الإشارة هنا إلى أمر في غاية الأهمية وهو الخلط المنتشر بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى. فرغم أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط عادة بالمدى الطويل، إلا أنه لا يمكن الافتراض بأن كل تخطيط

[1] - ULRIKE MAYRHOFER, **Management Stratégique**, Bréal Editions, France, 2007, P 9.

[2] - صلاح نيّوف، مرجع سبق ذكره، ص27.

[3] - حسين محمد جواد الجبوري، **التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص126.

[4] - نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الإستراتيجية (المفهوم-الأهمية- التحديات)**، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص32،33.

[5] - عيسى محمد حيرش، **مرجع سبق ذكره**، ص 26

طويل الأجل يُعد بالضرورة استراتيجيًا، وذلك لأن طول المدة الزمنية وحده لا يشكل معيارًا كافيًا لتحديد ما إذا كان التخطيط استراتيجيًا أم لا [1].

4.1.2.1 أبعاد الاستراتيجية.

يمكن تحليل أبعاد الاستراتيجية التي تشمل مختلف مكوناتها على النحو التالي[2]:

1. المجال :(Scope) يشير إلى نطاق الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، والموارد التي تعتمد عليها، والتقنيات المستخدمة، بالإضافة إلى البيئات التي تعمل ضمنها، سواء كانت محلية أو دولية.

2. العمليات :(Process) تتعلق بتحديد مستوى المركزية أو اللامركزية في الإدارة، إلى جانب وضع الهيكل التنظيمي، وتحديد الإجراءات الإدارية، وآليات العمل التي تضمن ديناميكية الأداء داخل المؤسسة.

3. الأساليب :(Methods) تشمل الأدوات والوسائل المستخدمة في تحليل وتطوير الاستراتيجية، مثل التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والتفكير المنهجي والنظامي، مما يساعد في اتخاذ قرارات قائمة على منهجية علمية دقيقة.

4. المسؤولية :(Responsibility) عند صياغة الاستراتيجية، من الضروري تحديد الجهات المسؤولة عن إعدادها وتنفيذها، سواء كانت الإدارة العليا، أو الوسطى، أو الفرق التنفيذية، أو فرق متخصصة داخل المؤسسة.

5. الإطار الزمني :(Time-Frame) يحدد الفترة الزمنية التي تغطيها الاستراتيجية، سواء كانت قصيرة، متوسطة، أو طويلة الأجل، وذلك وفقًا لأهداف المؤسسة وطبيعة بيئتها التشغيلية.

6. الفلسفة الفكرية :(Conceptual Philosophy) تتعلق بمدى تبني المؤسسة لنهج استراتيجي متكامل وشامل، أو اعتمادها على تقارير متفرقة، كما تتناول ما إذا كان التفكير الاستراتيجي لدى المديرين يعتمد على نماذج محددة أم يتم تشكيله وفقًا لرؤى فردية.

7. المحتوى :(Content) يشمل طبيعة الاستراتيجية المتبعة، سواء كانت موجهة نحو التنويع في الأنشطة، أو التركيز على مجال محدد، أو تبني استراتيجية نمو من خلال طرق مختلفة مختارة بعناية.

8. التنفيذ :(Implementation) يتناول الأساليب المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجية، سواء عبر عمليات الاستحواذ، أو التطوير الداخلي، أو الجمع بين الطريقتين لتحقيق الأهداف المرجوة.

2.2.1 ماهية الادارة الاستراتيجية.

لا شك أن تحقيق المؤسسات الاقتصادية للنجاح يرتكز بشكل أساسي على إتباع إستراتيجية ناجحة، حيث تشكل الإستراتيجية العنصر الأساسي الذي يحدد مسار المؤسسة ويقودها نحو تحقيق أهدافها. فإدارة المؤسسات التي تعمل بدون إستراتيجية مدروسة أو بخطط عشوائية ستواجه حتما صعوبة في تحقيق استدامتها في القطاع الذي

[1] - عيسى محمد حيرش، **مرجع سبق ذكره**، ص 26.

[2] - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 74،73.

تنشط فيه. عدا عن ذلك فإن الإدارة التي تفتقر إلى استراتيجية واضحة لا تستطيع تحقيق الريادة في بيئة السوق التنافسية.

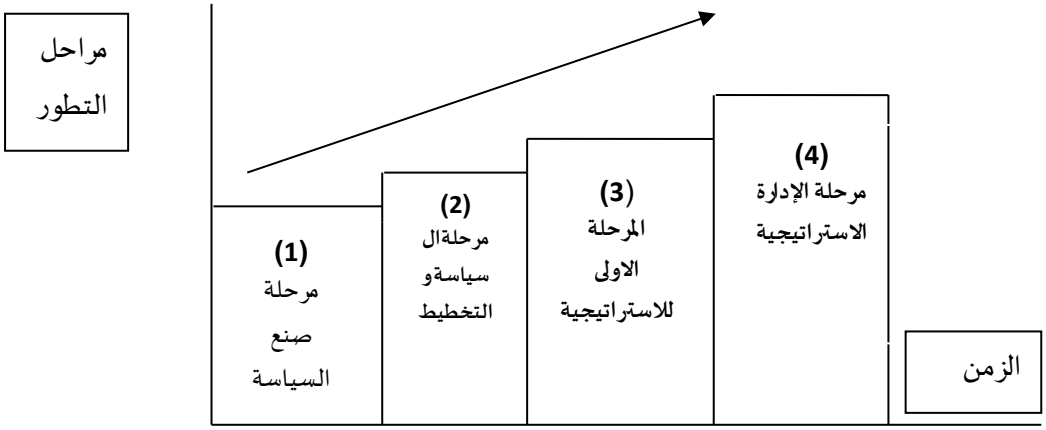
1.2.2.1 الإدارة الإستراتيجية بين التطور والتعريف.

إن إدراك الإدارة الاستراتيجية ومعرفة مفهومها والتعرف على أسسها يتطلب منا التعمق في وجهات نظر عينة من الباحثين والمهتمين بمجالها، والتعرف أولا على تطورها وكيفية ظهورها.

أ-التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية.

تتضح مراحل تطور الادارة الاستراتيجية من الشكل الاتي:

الشكل رقم (1-2): يوضح مراحل تطور الادارة الاستراتيجية



المصدر : نبيل محمد مرسي، **"الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003،ص 27 .

يُظهر الشكل السابق أن عملية التطور والتحول في مجال الإدارة الاستراتيجية تمر بأربع مراحل أساسية، والتي تتمثل فيما يلي [1]:

أولا: مرحلة صنع السياسة.

منذ بداية الخمسينيات بدأ مقرر السياسات الإدارية في البروز، وتم التركيز في هذا المقرر على عملية صنع السياسات واتفقت هذه المرحلة مع فترة بداية نمو المؤسسات الأمريكية في ذلك الوقت، حيث بدأت في تقديم خط واحد من خطوط المنتجات، إذ كان تركيز المؤسسة في ذلك الوقت منصبًا على فئة محددة من المستهلكين داخل نطاق جغرافي محدود. وقد تمثلت مسؤولية الرئيس التنفيذي للمؤسسة آنذاك في تنسيق مختلف الوظائف داخلها بطريقة غير رسمية وغير موثقة بشكل دقيق. ومع توسع هذه المؤسسات، بدأت في توسيع نطاق منتجاتها، إلى جانب التوسع

[1] نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، **"الإدارة الإستراتيجية"**، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2007، ص ص14- 16.

جغرافيًا نحو أسواق جديدة وحدوث تطورات في المجالات الوظيفية للمؤسسة فقد برزت الحاجة إلى أنشطة التنسيق لتحقيق نوع من التكامل الفعال عبر المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة.

وتم تحقيق مثل هذا التكامل عن طريق تقديم "السياسات" حيث كان يتبعها معظم المديرين في المجالات الوظيفية المختلفة، وأثناء قيامهم بصنع قراراتهم اليومية وعلى مدار عدد من السنوات أصبحت عملية صنع السياسات هي المهمة الأساسية للإدارة العليا، ومع تزايد نمو معظم المؤسسات في تلك الفترة من خلال توسع أنشطتها وحدوث تغيرات بيئية معاكسة، ظهرت حاجة المؤسسات إلى استكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

ثانيا: مرحلة السياسات والتخطيط.

في ظل هذه المرحلة بدأت منشآت الأعمال تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة مثل: تقلب مستويات الطلب على المنتجات، تزايد معدلات تقادم المنتجات وحدوث تغيرات تقنية سريعة، تزايد حدة المنافسة، ظهور بوادر المنافسة العالمية، التغيرات في أسعار الفائدة على رأس المال ومدى وفرة رأس المال، وإزاء تلك الظروف لم يعد مدخل صنع السياسة، وردود الفعل الوقتية كافية لمواجهة هذه التطورات. ومن هنا برزت الحاجة إلى تعزيز المبادرة وتسريع الاستجابة للتغيرات، وذلك من خلال تبني التخطيط أو التفكير الاستراتيجي .(Strategic Planning) فقد أصبح من الضروري تطوير نهج استباقي يتيح للمؤسسات تحسين قدرتها على التكيف مع تحولات الأسواق وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. علما أن هذه المرحلة جاءت كنتيجة للعديد من المجهودات بشأن قيام الإدارة العليا بمساعدة أقسام وإدارات التخطيط الاستراتيجي بإعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

ثالثا: المرحلة الأولية للإستر اتيجية.

ويتم البدء في هذه المرحلة بإحلال الاستراتيجية محل السياسة والتخطيط، حيث لم يعد المنظور الأخير كافيا لمواكبة ظروف البيئة، واتسمت هذه المرحلة بقيام المؤسسات الأمريكية بتنويع عملياتها عن طريق تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق مختلفة تماما عن نشاطها الأصلي، وفي مثل هذه الظروف ظهرت الحاجة إلى ضرورة تحقيق التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة وبشكل تطوري عبر الزمن، فلم تعد المشكلة هي حاجة المؤسسة إلى تنسيق الأنشطة اليومية من خلال منظور صنع السياسة، كما لم تعد هناك الحاجة إلى تعديل سياسات المجالات الوظيفية كل على حدى تبعا للتغيرات البيئية ومنطلق منظور السياسة والتخطيط. ومن هنا تم التركيز على مفهوم جديد وهو الاستراتيجية وكذلك إعادة تكوين الاستراتيجية وبشكل مقنن رسميا وصريح، وفي ظل هذه المرحلة تم توجيه الاهتمام نحو عملية إعداد الاستراتيجية، ولم يتطرق الأمر إلى مناقشة القضايا المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها والرقابة عليها.

رابعا: مرحلة الإدارة الاستر اتيجية. في ظل المرحلة السابقة حدث خلاف في الرأي بين كتاب الاستراتيجية حول تحديد تعريف واضح المعالم، خلال تلك المرحلة، لم يكن هناك تفريق دقيق بين المستويات التنظيمية داخل المؤسسة

عند وضع الاستراتيجية، حيث كانت تُصاغ وتُنفذ دون تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة.

كما تم توجيه اهتمام أقل للأدوار الاستراتيجية للمدير التنفيذي العام، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقييم منظور متكامل للإدارة الإستراتيجية يتعامل مع عمليات إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات معا، وبالتالي أصبحت الإدارة الاستراتيجية بمثابة دورة متكاملة عبر كل مستويات المؤسسة، ولا تقتصر على مستوى واحد أو مجال وظيفي واحد فقط. وأصبح يشارك في هذه العملية معظم المديرين بكافة المستويات الإدارية، ولم تعد تقع مهام الإدارة الإستراتيجية في نطاق مسؤولية مستوى إداري معين، حيث تم توجيه الاهتمام نحو القضايا الخاصة بتنفيذ الاستراتيجيات ومناقشة الموضوعات المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية مثل: الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجية، النظم الإدارية الداعمة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية، والتي تشمل نظم المعلومات، وآليات التحفيز، وأنظمة الرقابة، بالإضافة إلى دور القيادة الإدارية في تطبيق الاستراتيجية، إلى جانب الجوانب المرتبطة بثقافة المؤسسة وهويتها المؤسسية [1].

ب- تعريف الإدارة الاستراتيجية.

ترجع صعوبة تقديم تعريف موحد للإدارة الإستراتيجية إلى اختلاف وجهات النظر الكثير من الباحثين والاقتصاديين والمهتمين في هذا المجال. وعليه سيتم تناول عينة من هذه التعاريف – على سبيل المثال لا الحصر- وهذا على النحو الآتي:

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "عملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية، تهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد المتاحة والاستفادة منها بأقصى كفاءة "[2].

تشير الإدارة الاستراتيجية كذلك إلى: "مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤثر على الأداء المستقبلي للمنظمات على المدى البعيد. كما تُعرف بأنها العمليات والاختيارات المتعلقة بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية"[3].

وتعرف أيضا بأنها: " إجراءات إدارية متكاملة ومتواصلة تهدف إلى تصميم وتنفيذ استراتيجيات ناجحة، وتعتمد على نهج منظم يساعد المؤسسات في التعامل مع الفرص والمخاطر بفعالية "[4].

[1]- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص16.

[2] - عبد القادر محمد الاسطة، **اساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة**، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2016، ص48.

[3] - أحمد عبد السلام سليم، **الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص5.

[4] - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الادارة والاعمال**، دار وائل، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2008، ص261.

تُعتبر "مزيجًا من العلم والفن والقيادة، حيث تركز على تعبئة الموارد وعناصر المدخلات وتحويلها إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة. ويتم ذلك من خلال تطبيق أساليب التخطيط والتنظيم، وتحديد الإجراءات المناسبة، بالإضافة إلى عمليات الرقابة والتطوير، واتخاذ القرارات الفعالة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة"[1].

انطلاقا مما سبق، يمكن وضع تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية على أنها : علم وفن فهي عبارة عن عمليات إدارية ديناميكية تتضمن صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة، محددة بذلك مجموعة من الوسائل والموارد والإمكانيات التي تمكنها من تحقيق غاياتها وأهدافها ضمن بيئتها الداخلية والخارجية على المدى البعيد.

2.2.2.1 أهمية وأهداف الإدارة الإستر اتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها، لذلك فهي تتمتع بأهمية كبيرة لدى جل المؤسسات الاقتصادية، هذه الأخيرة التي تحاول من خلالها تحقيق كافة أهدافها المنشودة.

أ- أهمية الإدارة الإستر اتيجية.

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإداري الحديث من عدة نواحٍ، ومن أبرزها[2]:

- ✓ تسهم في تحقيق تناغم وتناسق في سلوك المورد البشري، مما يترجم في شكل جهود موحدة ومتكاملة؛
- ✓ توجه المؤسسة لتحديد الفرص ووضع الأولويات واستغلالها؛
- ✓ تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المؤسسة ورسالتها؛
- ✓ تضع أساسا لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- ✓ توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة؛
- ✓ تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات؛
- ✓ تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المؤسسة؛ وتشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير؛
- ✓ تقدم مدخلا تعاونيا متكاملا لمعالجة المشكلات والفرص في المؤسسة؛
- ✓ تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة؛
- ✓ تعين المؤسسة على إدارة المخاطر والتقليل منها؛
- ✓ توفر احساسا بالنظام والحسم اتجاه مشكلات الإدارة؛
- ✓ تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المؤسسة؛
- ✓ توفر إطاراً للتواصل بين العاملين في المؤسسة؛
- ✓ تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين ومبررات محددة؛

[1] - عائشة يوسف الشميلي، **الادارة الاستر اتيجية الحديثة (التخطيط الاستر اتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الابداعية-الرقابة والحوكمة)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص23.

[2] - عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، **"الاساسيات في الإدارة الاستر اتيجية–منحى نظري تطبيقي-"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2014، ص ص35، 36

✓ ترفع مستوى فعالية القرارات الاستراتيجية عبر تعزيز تفاعل أفراد الفريق، مما يساعد على الحد من التعارض والازدواجية في الأنشطة داخل المؤسسة.

ب- أهداف الادارة الاستراتيجية.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، فهي علم وفن، حيث يتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المؤسسة التي يعمل بها. وبذلك، فإن تطبيقها يسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، من أبرزها[1]:

✍ إعادة تهيئة المؤسسة داخليًا من خلال إدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي، وتحديث الإجراءات والقواعد والأنظمة، وتعزيز كفاءة القوى العاملة، بما يتيح لها التكيف بفعالية مع البيئة الخارجية والتعامل معها بكفاءة.

✍ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛

✍ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة؛

✍ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية؛

✍ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات؛

✍ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين؛

✍ وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛

✍ تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة؛

✍ و وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛

✍ المساعدة على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

3.2.2.1 الأطراف المسؤولة عن الإدارة الاستراتيجية.

إن المدير التنفيذي في نهاية الأمر هو المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، باستثناء المؤسسات الصغيرة التي يُعد الرئيس التنفيذي المسؤول الأول عن إدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة، ومع ذلك، هناك عدة نقاط أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار، وهي[2]:

[1] - خضر مصباح اسماعيل الطيطي ، **الإدارة الإستراتيجية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص ص51، 52.

[2] - منصور محمد اسماعيل العريقي، **الادارة الاستراتيجية**، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، 2011، ص ص43-45.

✍ يتمتع كل مدير داخل المؤسسة بدور ما في صياغة وتطبيق الاستراتيجية، ومن الخطأ التفكير أن الإدارة الاستراتيجية هي مسؤولية الإدارة التنفيذية العليا لوحدها فقط؛

✍ المدير التنفيذي يعتمد في صياغة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الأفراد الآخرين يشمل نائب الرئيس ومجموعة المدراء التنفيذيين والموظفين الذين يتوقف نجاح المؤسسة عليهم؛

✍ تتركز مسؤولية المدير التنفيذي في صياغة الاستراتيجية على المرحلة النهائية وهي مرحلة الاختيار، بينما يلعب الآخرون دورا مهما في المراحل السابقة، وذلك من خلال تجميع وتحليل وتقييم المعلومات التي تبنى عليها عملية الاختيار ؛

✍ إن المؤسسات الكبيرة توظف مجموعة من المختصين الاستراتيجيين على مستوى المؤسسة لمساعدة المدير التنفيذي والمدراء الآخرين في صياغة الاستراتيجيات؛

✍ إن المشاركة الجماعية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات تمثل نقطة إيجابية في عملية الإدارة الاستراتيجية؛

✍ دور مجلس الإدارة في مراحل الإدارة الاستراتيجية هو في إعطاء تقييم نقدي لها، وفي النهاية الموافقة على الخطط الاستراتيجية، ولكن من النادر - إن لم يكن من المستحيل - مشاركته في التفاصيل.

من هم المدراء الاستر اتيجيون؟

إن الشخص الاستراتيجي هو من يقوم بعملية التفكير العميق، والتحليل الدقيق، واتخاذ الإجراءات، والتأثير في مجريات الأمور. ويشمل هذا الجانب ثلاثة عناصر رئيسية وهي[1]:

- التفكير والتحليل، ويتضمن (استكشاف البيئة المحيطة وجمع المعلومات، اعتماد نهج تفكير منظم، ثم إجراء التحليل الدقيق وتصنيف البيانات وفق أهميتها).

-العمل ويتضمن (الموازنة بين التكتيكات والاستراتيجيات، اتخاذ القرارات، ورصف ومحاذاة الاستراتيجية).

- التأثير ويتضمن (تطوير وبناء فهم عام حول التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وإعداد العاملين وبناؤهم، وإعداد فرق العمل الاستراتيجية، بناء التداؤب والتعاون بمحاذاة مع الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية).

إن الاستراتيجيون ليسوا فقط أفرادا وانما من المحتمل أن يكونوا عبارة عن فرق عمل أو تنظيم يتعاونون ويشتركون فيما بينهم لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة، هذا وإن المتغيرات كالهيكل والثقافة والأنظمة والعمليات تؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا على قدرة الاستراتيجيين في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة[2].

استنادًا إلى ما سبق، يمكن تعريف المدراء الاستراتيجيين على النحو التالي[3]:

[1] - ماجد عبد المهدي مساعدة، **الادارة الاستر اتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2013، ص ص 50،51.

[2] - المرجع نفسه.

[3] - منصور محمد اسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص ص44،45.

- هم الأفراد الذين يتحملون المسؤولية المباشرة عن تحقيق نجاح المؤسسة أو تعرضها للفشل.

- يُعتبرون الأكثر مسؤولية عن القرارات والتوجهات التي تؤثر على مصير المؤسسة ومستقبلها.

- الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية؛

- الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الاستراتيجية، وتتضمن مسح البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات وتنفيذها مع القيام بعمليات التقييم ومراقبة النتائج المتوصل إليها.

في هذا السياق، يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من المدراء الاستراتيجيين في معظم المؤسسات[1]:

- المدراء العامون :وهم الأفراد المسؤولون عن الإشراف على الأداء العام للمؤسسة بأكملها أو إدارة أحد أقسامها الأساسية، ويمكن تصنيفهم وفقًا لما يلي:

- مديرو مستوى المؤسسة وهم الرئيس التنفيذي، المديرون الكبار، أعضاء مجلس الإدارة، ويعتبر الرئيس التنفيذي هو المدير العام الرئيس في هذا المستوى.

- مديرو مستوى النشاط يوجدون في الشركات متعددة النشاط، ويشملون رؤساء وحدات النشاط المستقلة والهيئة المعاونة لهم، أما بالنسبة لشركة تعمل في نشاط واحد فتجد أن مستوى النشاط والمؤسسة واحد.

- مديرو المستوى الوظيفي: يتحمل المديرون الوظيفيون مسؤولية وظائف خاصة في مجال العمل مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، والبحوث والتطوير، لذلك فإنهم لا يمتلكون الإلمام بكل عناصر الصورة، إلا أنهم يلعبون دورا استراتيجياً رئيسياً في تطوير استراتيجيات وظيفية في مجال الإنتاج والتسويق، والبحوث والتطوير .... الخ . وهذا يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعت بمعرفة مديري مستوى النشاط والمؤسسة.

وعلى اثر ما تقدم، نجد بأن المدراء الاستراتيجيون لهم مكانة خاصة في المؤسسة تُمكنهم من تميزهم وتفردهم بصفات خاصة مطلوبة ومحددة، والتي سندرج أهمها كما يلي[2]:

✓ امتلاك القدرة على الاطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المؤسسة، وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المؤسسة؛

✓ تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المدراء الاستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات، المشاكل التي تواجههم في المؤسسة؛

✓ السياسة الجيدة، فالمدراء الاستراتيجيون هم سياسيون جيدون، ويجيدون حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة، وهم أفضل من استعمل السلطة من خلال فكرة القوة؛

[1] - منصور محمد اسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص ص44،45.

[2] - زكريا مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص33،34.

✓ المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية إقناع المؤسسة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال ونظرًا لأن المؤسسات تواجه تنافسًا دائمًا وتغيرات متسارعة في ظروف السوق، فإن ذلك يفرض عليها إجراء تقييم دوري لمدى تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها؛

✓ تتمثل المهارة الخامسة للمدراء الاستراتيجيين في قدرتهم على التوجيه الفعّال للنماذج والبرامج، ودفعها بأسلوب متدرج نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

4.2.2.1 وظائف ومتطلبات الادارة الاستر اتيجية.

تُعد الإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية متواصلة تهدف إلى استشراف المستقبل وصياغة رؤية واضحة تحدد رسالة المؤسسة وأهدافها، والتي تتطلب مجموعة من المقومات الأساسية التي تسمح لها من خلالها القيام بمهام ووظائف رئيسية وبالتالي ضمان استمرارية تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية.

أ/ وظائف الادارة الاستر اتيجية:

تشتمل تتضمن الإدارة الاستراتيجية سلسلة من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تهدف إلى[1]:

- صياغة التوجه المستقبلي للمؤسسة، بما يشمل رسالتها، فلسفتها، وأهدافها الاستراتيجية.
- تنفيذ تحليل داخلي دقيق لتقييم أوضاع المؤسسة وإمكاناتها المتاحة.
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث كل من بيئة التنافس والظروف البيئية العامة؛
- تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالشركة والبيئة الخارجية؛
- تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسسة؛
- الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المؤسسة؛
- تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل المحددة والتي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة؛
- تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات، وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية وكل من المهام - الأفراد - الهيكل التنظيمي - ثقافة أو حضارة المؤسسة - النظم الإدارية (نظام الحوافز - نظام المعلومات - نظام التخطيط الاستراتيجي - نظام الرقابة)؛
- مراجعة وتقويم ورقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية .

ب/ متطلبات الإدارة الاستر اتيجية

لضمان التطبيق الفعّال للإدارة الاستراتيجية، يجب توافر مجموعة من المقومات الأساسية، والتي تشمل[2]:

[1]- نبيل محمد مرسي، **"الادارة الاستر اتيجية تكوين وتنفيذ استر اتيجيات التنافس"**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص ص 24،25.

[2]- مصطفى محمود ابو بكر، **"التفكير الاستر اتيجي والادارة الاستر اتيجية "** ، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص ص 49،50.

أولًا: إعداد المؤسسة لتطبيق الإدارة الاستر اتيجية.

يُعتبر تجهيز المؤسسة لممارسة الإدارة الاستراتيجية من العوامل الجوهرية لضمان كفاءة نظام التخطيط الاستراتيجي، ويتم ذلك من خلال تهيئة بيئية متعددة الأبعاد، تشمل التهيئة النفسية والسلوكية، التهيئة الإدارية، بالإضافة إلى الجوانب الفنية على المستوى المحلي.

ثانيًا: توفير المعلومات اللازمة للإدارة الاستر اتيجية ونظام التخطيط الاستر اتيجي.

يستلزم تنفيذ الإدارة الاستراتيجية امتلاك المؤسسة رؤية واضحة حول مجموعة من الجوانب الأساسية، والتي تتضمن [1]:

- تحديد العناصر التي يجب جمع البيانات عنها لدعم عمليات الإدارة الاستراتيجية، سواء كانت مرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة؛
- المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لأغراض الإدارة الاستراتيجية؛
- المعلومات المتوفرة وكيف يمكن الاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية؛
- مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة؛
- أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- الإجراءات التنفيذية للحصول على هذه المعلومات المطلوبة لأغراض ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- الأطراف المعنية المسؤولة عن توفير هذه المعلومات ومتطلبات تحفيز هذه الأطراف للتعاون في توفير المعلومات المطلوبة؛
- اساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية؛
- آلية الاستفادة من هذه المعلومات ونظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.

ثالثاً: تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستر اتيجي: ويتطلب تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي مجموعة من المقومات منها ما يلي[2]:

- تصميم وربط نظام الحوافز بممارسة الإدارة الاستراتيجية وما يرتبط بها من تفكير استراتيجي وإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها؛
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المؤسسة على متابعة التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها؛

[1]- مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

[2]- المرجع نفسه ،ص53.

- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المؤسسة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية؛

- تحسين الهيكل الإداري وتصميم الأنظمة الإدارية، مع وضع السياسات والقواعد المنظمة للعمل، وذلك بالاعتماد على منهجية قائمة على قياس الأداء والنتائج بدلاً من التركيز على العمليات التنفيذية والجوانب الشكلية.

رابعاً: استمرار تقديم أولوية للتخطيط الاستراتيجي لدى الادارة العليا: يتوقف نجاح المؤسسة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط، ويبرز من خلال [1]:

- مدى تركيز الإدارة العليا على التخطيط الاستراتيجي، مقارنة بالوقت المستهلك في الإجراءات التنفيذية، ومناقشة المسائل الشكلية، والاطلاع على البيانات التفصيلية التي لا تؤثر بشكل جوهري في عملية اتخاذ القرار.

- إدراك أعضاء المؤسسة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة؛

- درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها؛

- مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المؤسسة، والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معهم؛

- حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الاستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية؛

- إدراك أعضاء المؤسسة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل لما ينتهي إليه أعمال إعداد الخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر تلك الخطة وتحديثها؛

- إدراك أعضاء المؤسسة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المؤسسة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المؤسسة من جهة أخرى؛

- مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المؤسسة لإتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي، والتأكد من استمراريته وتطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.؛

- ما تبذله الإدارة العليا لتوفير مناخ إداري يشجع أعضاء المؤسسة للمشاركة الفعالة في عملية التخطيط، من خلال تقديم البيانات والمعلومات وتحليلها وعرض الآراء والمقترحات والتفكير في البدائل والبحث عن الإمكانيات والموارد لتنفيذ الاستراتيجية وغيرها من مجالات مشاركة أعضاء المؤسسة في إعداد الاستراتيجية.

خامساً: المعرفة الكاملة الدقيقة بعملية الإدارة الاستراتيجية ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية: يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة، ويجب أن يمتلك أفراد المؤسسة

[1]- مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 55

فهماً واضحاً لعناصر هدف عملية التخطيط الاستراتيجي، ومراحل تنفيذه، والنتائج المرجوة منه، بالإضافة إلى المتطلبات اللازمة لتحقيقه بنجاح [1].

3.2.1 مستويات الادارة الاستراتيجية.

يتعلق تنوع واختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي توفرها المؤسسة. وعليه يتم التمييز بشكل عام بين ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية هي:

1.3.2.1 الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل:

إن المؤسسة التي تمتلك أكثر من خط انتاجي واحد أو نشاط واحد تكون بحاجة أكثر لممارسات الادارة الاستراتيجية ، بهدف القيام بالتحديد الواضح لرسالتها، وإبراز الخصائص والسمات التي تميزها عن باقي المؤسسات[2]. وبذلك نجد أن الاستراتيجية في هذه الحالة تعمل على تحديد الإتجاه العام للمؤسسة من حيث مدى نموها او استقرارها وتراجعها.

وفي هذا الإطار، يصبح من الضروري استعراض أبرز الاستراتيجيات المتاحة على هذا المستوى، والتي تمثل بدائل استراتيجية للمؤسسة، تسهم في تحديد نطاق مهامها وأنشطتها. ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى أربع فئات رئيسية، تشمل ما يلي [3]:

أولًا - استراتيجيات النمو :(Growth Strategies) تُعتبر هذه الاستراتيجيات من بين الخيارات الأكثر شيوعًا، نظرًا لارتباط التوسع بالنجاح وتعزيز مكانة المؤسسة وسمعتها في السوق. فهي تناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية قابلة للتغيير ومستقرة نسبيا حيث يصبح النمو قارب الأمان ووسلية للارتقاء بالمؤسسة نحو الافضل. تتألف هذه الاستراتيجية من عدة أنواع أهمها[4]:

- استراتيجية التركيز: وتعني التخصص في تقديم الخدمة أو مجموعة محددة من الخدمات أو التركيز على شريحة معينة من المستفيدين بخدمات المؤسسة، تعتقد معظم المؤسسات في العصر الحالي أن التنوع قد أصبح أمراً متقادماً ولم يعد أمراً مفيداً، حيث أن الكثير من المؤسسات قامت ببيع مشروعاتها التي اكتسبتها في فترات مبكرة من أجل التركيز في مجال نشاطها الاستراتيجي، كما يتم التركيز كذلك على عنصر التنافس داخل إطار نشاط واحد.
- استراتيجية التنويع: وتعني إضافة منتجات أو خدمات جديدة أو تقديم أشكال جديدة من الخدمات أو المنتجات الحالية، أي أن تدخل المؤسسة مجالات جديدة قد ترتبط بنشاطها الحالي، وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة للمؤسسات التي تعمل في الصناعة وخاصة في مرحلة النضوج أو تلك التي وصلت الى حدها الأقصى من النمو.

[1] - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[2] - زكريا مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص35.

[3] - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص ص89-94.

[4] - المرجع نفسه، ص ص90،91.

إستراتيجية النمو الداخلي: تعتمد هذه الإستراتيجية على الإمكانات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها النمو والاتساع عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل. وإن تتبع بعض المنظمات هذه الإستراتيجية بشكل واسع، وتُعد الخيار الأمثل بين الخيارات المتاحة، حيث يُعتقد أن التوسع الداخلي يسهم في تعزيز نطاق العمليات الحالية وتوسيع حجمها، ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية، ويساعد المنظمة للدخول إلى أسواق جديدة بالمنتجات الحالية نفسها عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي لها. وتساهم هذه الإستراتيجية في جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها المنظمة. ويؤدي التوسع الداخلي إلى خلق أنشطة جديدة داخل المؤسسة، سواء من خلال التكامل العمودي، الذي يعزز السيطرة على مراحل الإنتاج والتوزيع، أو عبر التوسع الأفقي، الذي يهدف إلى تنويع المنتجات والخدمات ضمن نفس المجال أو أسواق جديدة[1].

إستراتيجية التكامل: وهي من الاستراتيجيات التي تلاقي ترحيبا كبيرا من قبل منظمات الأعمال، خاصة وأنها تدر على منظمة الأعمال أرباحاً إذا ما وضعت موضع تنفيذ فاعل، وأنت في إطار دراسات متكاملة. وهناك نوعين من التكامل التكامل العمودي، والذي ينقسم إلى عمودي أمامي، وعمودي خلفي. أما النوع الثاني من التكامل هو : التكامل الأفقي[2].

ثانيا: استراتيجية الاستقرار(Stability Strategy) : في بعض الاحيان تختار الإدارة العليا استراتيجية الاستقرار بديلا عن استراتيجية النمو، وذلك للاستمرار في أنشطتها الحالية دون إحداث تغير ذو دلالة في التوجه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة. وهذه الاستراتيجيات تكون ملائمة للمؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً، وهي تناسب أيضاً المؤسسات الصغيرة ذات القطاعات السوقية المحددة والملائمة لمثل هذه المؤسسات وقد تكون هذه الاستراتيجيات مفيدة للأجل القصير وخطرة إذا اتبعت للأجل الطويل في ضوء هذه الاستراتيجية ستستمر المؤسسة من خلالها في خدمة زبائنها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، كما تعني أيضاً بالحفاظ على الحجم الحالي للمؤسسة. تناسب هذه الاستراتيجية المؤسسة الناجحة التي تعمل بمستوى الأداء الحالي وفي بيئة خارجية يمكن التنبؤ بها ومستقرة نسبياً وضعف احتمالات تغيرات كبيرة ذات تأثير سلبي فيها ، ولا تتطلب مهارات جديدة أو تضيف مهام مختلفة وغير متشابهة مع الحالات السابقة وتستفيد من مجالات الخبرات السابقة بشكل جيد وتسعى المؤسسة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حاليا وتركز على كل مواردها وإمكاناتها المتاحة حالياً وذلك سعياً لتعزيز استقرار موقعها التنافسي مقارنة بالمؤسسات الأخرى على الصعيدين الوطني والإقليمي، إضافةً إلى دورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي والارتقاء بمستوياته[3].

[1] - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص250.

[2] - المرجع نفسه، ص251.

[3] - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص ص92،93.

ثالثاً- استراتيجيات الانكماش: تعمل على تقليص نطاق أعمال المؤسسة وذلك لأسباب عديدة منها: سوء الأحوال الاقتصادية أو الصناعية للمؤسسة أو للدولة، المنافسة الشديدة وعدم فعالية العمليات الانتاجية للمؤسسة.

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون مستوى أداء الأعمال في المؤسسات متدنياً واستمرار هذا المستوى قد يعرض تلك المؤسسات إلى المخاطرة وتبذل الإدارة العليا قصارى جهدها لتعزيز جودة الأداء عبر التركيز على تحقيق الفاعلية والتميز في تقديم الخدمات للمستفيدين.

رابعاً: استراتيجية التحول (Transformation Strategy) : تقوم بعض المؤسسات على وفق هذه الاستراتيجية بتغيير عملياتها والتحول الى ميدان جديد من ميادين الاعمال (وليس بالضرورة التخلي كلياً عن الميدان القديم)، وهذه الاستراتيجية تتطلب قدراً عالياً من المرونة داخل المؤسسة[1].

2.3.2.1 الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية.

تمثل استراتيجية الأعمال تحديد كيفية المنافسة من قبل الأقسام الرئيسية أو وحدات الاعمال الاستراتيجية في منتجاتها وخدماتها الأساسية.

ويهتم هذا النوع باستراتيجية وحدة أعمال واحدة أو خط إنتاجي معين وتصف أسلوب المنافسة في هذه الصناعة أو السوق المحدد والمعلوم. في الشركات الكبيرة المتكونة من عدة أعمال ووحدات أعمال ولديها تنوع كبير في خطوط الإنتاج والصناعات، فإن مفهوم وحدة الأعمال الاستراتيجية يستخدم لوصف عمل واحد رئيسي ومهم تمارسه هذه الشركات الكبيرة. إن اختيار الاستراتيجية في هذا المستوى يجيب على السؤال: كيف سننافس من أجل الحصول على الزبائن في هذه الصناعة والسوق؟ إن القرارات الاستراتيجية في هذا المستوى تحتوي على خيارات تتعلق بالمزيج السلعي أو الخدماتي وموقع الوحدات الإنتاجية والتكنولوجية المستخدمة وغيرها. في المؤسسات التي تعتمد على نشاط واحد، يتحد هذا المستوى مع المستوى السابق (استراتيجية المؤسسة) ليشكلا مستوىً موحدًا[2].

تتنوع استراتيجيات وحدات الأعمال وتتباين وفقًا لاختلاف الوحدات الاستراتيجية داخل المؤسسة. ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين:

أولا- الاستراتيجيات التنافسية: (Competitive Strategy) تدفع هذه الاستراتيجية المؤسسة إلى اختيار لمجموعة مختلفة من الأنشطة بغية تكوين توليفة فريدة من القيمة والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المنظمة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها

[1] - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص ص93-94.

[2] - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص264.

المنافسون، من المهم الإشارة إلى أن تحديد موقع تنافسي مميز لا يكفي وحده لضمان تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وذلك لأنه يمكن تقليده بطريقتين هما[1]:

- أن يقوم المنافس بتنظيم وتنسيق موقفه التنافسي لمواجهة الأداء المتميز، بمعنى أن يعمل على إعادة النظر في أنشطته الحالية ويقلد أنشطة المنظمة ذات الموقف التنافسي الفريد؛

-أو أن يبقى المنافس في موقفه الحالي ويسعى في الوقت نفسه للحصول على ما يتميز به الآخرون؛ بمعنى منح أهمية غير متساوية لبعض الأنشطة على حساب البعض الآخر للمؤسسة ذاتها.

وتحدد الإستراتيجيات التي تتنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق على منافسيها وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل ويمكن تصنيفها كالآتي:

- إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة (Cost Leadership Strategy) : يتطلب هذا الخيار بناء إمكانات التصنيعية ذات الكفاءة العالية، والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة، والرقابة المحكمة على التكاليف بشكل عام والتكاليف الثابتة بشكل خاص، ويقلل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان... الخ. امتلاك تكلفة منخفضة يمنح وحدة الأعمال الاستراتيجية ميزة دفاعية قوية في مواجهة المنافسين
- .إستراتيجيات التمييز(Differentiation Strategy) : تعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات وتطلعات عملائها بأسلوب فريد، من خلال تقديم منتجات مبتكرة ذات جودة عالية. كما قد تشمل تقديم خدمات متميزة تجعل العملاء على استعداد لدفع سعر أعلى. ويعد التركيز على الجودة من أبرز العوامل التي تميز هذا النهج، حيث يمكن للمؤسسة الحفاظ على مكانتها التنافسية دون الحاجة إلى الدخول في منافسة سعرية مباشرة مع الآخرين.
- إستراتيجيات التركيز(Focus Strategy) : ترتكز هذه الاستراتيجية على استهداف شريحة محددة من السوق، حيث تركز المؤسسة جهودها على هذا القطاع المحدد من خلال تبني إما استراتيجية خفض التكاليف أو استراتيجية التميز ضمن هذا المجال. كما تستلزم تحديد المهارات والموارد اللازمة التي ينبغي إضافتها لتلبية المتطلبات التنظيمية الخاصة بكل خيار استراتيجي يتم اعتماده [2].

من الجدير بالذكر أن المؤسسة تسعى باستمرار إلى تبني الاستراتيجيات التنافسية الملائمة، وذلك بهدف تعزيز ربحيتها على المدى الطويل، من خلال تحقيق أعلى مستويات الأداء التنافسي [3].

---

[1] - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص259،260

[2] - Abdulrahman Al-Juboori, Taher M.Mansoor, **Strategic Management (Concepts, Context And Cases),** Dar Wael Publishing, First Edition, 2005, Jordan, pp110,111.

[3] - Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand Tonel, **Stratégie :Les Clés Du Succès Concurrentiel**, Editions D'organisation, France, 2004, P216.

ثانيا- الاستراتيجيات التعاونية: يعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات بشكل أساسي على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة داخل القطاع من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى. وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين[1]:

- التحالفات الإستراتيجية: وهي شراكة تجمع بين مؤسستين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف استراتيجية ذات أهمية كبيرة، تعود بالنفع المشترك على جميع الأطراف المشاركة.
- إستراتيجية التواطؤ أو التآمر: تتلخص هذه الإستراتيجية في التعاون الفعّال لبعض المؤسسات داخل القطاع لخفض المخرجات (الإنتاج) ورفع الأسعار، بهدف تعزيز الأرباح استنادًا إلى ديناميكيات السوق التي تحكمها آلية العرض والطلب. وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى:

- إستراتيجية صريحة، والتي من خلالها تتعاون بعض المؤسسات باستخدام اتصالات مباشرة ومفاوضات علنية.

- كما قد تكون إستراتيجية ضمنية، حيث تتم في صمت، والتي من خلالها تتعاون بعض المؤسسات بطريقة غير مباشرة باستخدام نظم غير رسمية. والتواطؤ الصريح يعتبر غير قانوني في معظم الدول.

3.3.2.1 الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية، ونطاق أعمالهم يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (وظيفة الافراد، التمويل، الإنتاج، التسويق، نظم المعلومات، خدمات المستهلكين، والمحاسبة). والدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المؤسسة ككل أو مستوى وحدة الاعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المؤسسة و / أو مستوى وحدات الاعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية، وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة. وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات و / أو اختلاف مستوياتها لكنها ينبغي أن تعمل بشكل متكامل ومتفاعل لضمان تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي يسعى إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مع ضمان تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية [2]. وعند دراسة أبرز الاستراتيجيات المعتمدة على هذا المستوى، نجد ما يلي[3]:

أولاً- إستراتيجية الإنتاج والعمليات: تعمل هذه الإستراتيجية على تحديد كيفية القيام بالعملية الإنتاجية (المنتج/ الخدمة)، لذا فإن اعتماد مفرداتها يرتبط بحدود كبيرة بطبيعة الخيارات المعتمدة على مستوى الأعمال فيما إذا كانت استراتيجيات تركيز، تكامل وتنويع. ويمكن القول إن هذه الإستراتيجية في الصناعة تمثل قضية مركزية ومحورية رئيسة، حيث إن اختيار نوع التكنولوجيا ومستوى الأتمتة فيها ومستوى تطورها يرتبط بحدود كبيرة في مثل هذا النوع من الإستراتيجيات، فأنظمة الإنتاج المرنة، وتصميم الوظائف، واعتماد أسلوب الإنتاج الملائم، كلها يجب

[1]- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، **الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص.271-273.

[2] - زكريا مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص38.

[3] - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 264،266.

أن تؤخذ ضمن هذه الإستراتيجيات، كما أن التحسين المستمر لعمليات الإنتاج والذهاب في إطار تحسين النوعيات هي الأخرى تعتبر من ضمن مفردات إستراتيجية الإنتاج والعمليات.

ثانياً- إستراتيجية الموارد المالية: تتفحص الإستراتيجية المالية وتحدد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها. ويمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال.

ثالثاً- إستراتيجية الموارد البشرية: لغرض تنفيذ إستراتيجيات المستوى الأعلى يفترض أن توضع إستراتيجية مناسبة للموارد البشرية، وعلى اعتبار أن الموارد البشرية تمثل أهم الموارد المعرفية والمهارات للذا فإن تقوية هذه الجوانب يسهم في جعل استراتيجيات المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وغالبًا ما تركز استراتيجيات هذا المستوى على تحقيق توازن مناسب بين أهداف المؤسسة ومتطلبات العاملين فيها. كما أن جوانب تطوير وتدريب وتصميم فرق العمل، وزيادة مهارات العاملين تعتبر مفردات مهمة ضمن هذه الإستراتيجية. إن بعض الخيارات الإستراتيجية لوحدات الأعمال تتطلب إعادة النظر بالإستراتيجيات المعتمدة على مستوى الموارد البشرية، وإدخال طرق وأساليب جديدة على أساليب العمل.

رابعاً- إستراتيجية التسويق: إستراتيجية التسويق مصطلح عام يستخدم لوصف برنامج المؤسسة في اختيار تقسيم سوقي معين والعمل على إشباع هذا التقسيم من خلال الاستخدام المناسب لعناصر المزيج التسويقي. وإستراتيجية التسويق بهذا الوصف تشير إلى خطة المؤسسة للوصول إلى الزبون عبر تشخيص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به، وعليه فإن الهدف من إستراتيجية التسويق يتمثل في جانبين الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق الحالية للمنتج الحالي من خلال إشباع السوق واختراقه. والبحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

خامساً- إستراتيجية نظم المعلومات: تلعب إستراتيجية نظم المعلومات دوراً متميزاً في دعم الإستراتيجية التنافسية وتشكيل ملامحها الأساسية كون هذه الإستراتيجية تتعامل مع العديد من الأدوات التي من شأنها أن تغير من الطريقة التي تؤدى بها الأعمال في المؤسسة. وبشكل أكثر تحديداً تعد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لا سيما الإنترنت والحاسوب أحد أهم هذه الأدوات في الوقت الراهن والتي من شأنها ان تساهم في دعم استراتيجية المؤسسة ككل.

سادساً-إستراتيجية البحث والتطوير التكنولوجيا: تركز إستراتيجية البحث والتطوير على القضايا الخاصة بتحسين السلعة وتطويرها، والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية، وتتعامل مع المزيج المناسب للأنواع المختلفة من البحوث والتطوير أساسية خاصة بالمنتج خاصة بالعمليات الصناعية ومع مسألة توقيت إدخال

التكنولوجيا الجديدة. ومن بين القرارات الاستراتيجية المهمة في هذا السياق هو تحديد ما إذا كانت المؤسسة ستتبنى دور الريادة في المجال التكنولوجي أم ستتبع نهجًا آخر [1].

سابعاً : استراتيجية الشراء وادارة الموارد: تركز هذه الاستراتيجية بشكل أساسي على تأمين المواد الخام والمكونات والمرافق والعناصر الأخرى الضرورية للعمليات الإنتاجية داخل المؤسسة. ولتحقيق استراتيجية شراء فعالة، يجب أن تشمل العناصر التالية [(2)]:

- **معرفة الأسواق والموردين والمنافسين** :يتطلب نجاح وظيفة الشراء الاطلاع المستمر على اتجاهات الأسواق وتحليل أداء الموردين وفهم استراتيجيات المنافسين، إلى جانب رصد التطورات التكنولوجية التي قد تؤثر على عمليات التوريد واتخاذ القرارات المناسبة لمواكبة هذه التغيرات؛
- **بناء علاقات استراتيجية مع الموردين** :من الضروري إقامة شراكات قوية مع الموردين الذين يوفرون مواد ذات جودة عالية بأسعار تنافسية، مع ضمان استمرارية التوريد بما يحقق الاستقرار في عمليات الإنتاج ويسهم في تقليل المخاطر المرتبطة بانقطاع الإمدادات؛
- **مراقبة أداء المخزون والتكاليف والجودة** :يشمل ذلك تحليل مؤشرات دوران المخزون، وتقييم تكاليف الشراء، ومراقبة مستويات الجودة والخدمة، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان تحقيق أعلى قيمة ممكنة من عمليات الشراء؛
- **هيكلة وظيفة الشراء والتنسيق مع الإدارات الأخرى** :يتطلب نجاح عمليات الشراء وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والمهام، مع تعزيز التنسيق بين وظيفة الشراء والوظائف الأخرى، مثل التمويل، لضمان توافر الموارد المالية اللازمة واتخاذ قرارات الشراء بشكل متكامل مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4.2.1 مراحل الإدارة الإستراتيجية

تعمل الإدارة الإستراتيجية وفق أربعة مراحل كل مرحلة تعكس جانبا معينا من الإستراتيجية وهي كما يلي[3]:

1.4.2.1 مرحلة التحليل والرصد البيئي.

تتعرف المؤسسات على بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة وجمع البيانات الإجمالية بالرسائل التقليدية وغير التقليدية التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الإتصالات. أما التحليل البيئي فهو استعراض يتم من خلاله تحليل البيانات والمعلومات المستخلصة من عملية مسح البيئة الداخلية والخارجية وتقييمها بدقة، ثم تقديمها إلى المديرين الاستراتيجيين في المؤسسة. يقوم هؤلاء المديرون بتحليل هذه البيانات من منظور استراتيجي لاتخاذ قرارات تحدد توجهات المؤسسة المستقبلية. وتعد طريقة SWOT من أكثر الأساليب

[1] - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 266.

[2] - بلال خلف السكرانه، **"الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2015، ص 271 .

[3] - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص61-64.

استخدامًا في هذا المجال، حيث تتيح تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، إلى جانب دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على مسار المؤسسة. وهذه العوامل قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير وتشتمل هذه العوامل على ثقافة المؤسسة وهيكلها والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل المؤسسة تشكل الخصائص والعوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

2.4.2.1 صياغة الإستراتيجية.

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص وتتجنب التهديدات وتزيد نقاط القوة وتحد من نقاط الضعف بأسلوب إيجابي وفعال.

ويطلق على هذه المرحلة أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي حيث تركز هذه المرحلة على وضع رسالة المؤسسة وتقييم البيئة الداخلية ومن ثم أيضا تحديد الفرص والتهديدات وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والإستراتيجيات الوظيفية. وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المؤسسة وما توفره من منتجات وخدمات، بالإضافة إلى الأسواق المستهدفة، والتقنيات المعتمدة، والأبحاث المخطط إجراؤها، إلى جانب الموارد التي سيتم استغلالها لتحقيق الأهداف المرجوة. وتتضمن عملية صياغة الاستراتيجية تحديدًا شاملاً ودقيقًا لمختلف الجوانب التالية:

أ - **تحديد رسالة المؤسسة أو منظمة الأعمال:** بعد تحديد الرؤية وهي في صورة المؤسسة وطموحاتها المستقبلية. علما أن هذه الأخيرة لا تتحقق في ظل الإمكانات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد تحدد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال وهي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشدا رئيسيا للشركة تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها وجميع السياسات قبل وبعد رسمها وكذلك الإجراءات التنفيذية وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد وتستطيع الشركة أو منظمة الأعمال بعد تحديد رسالتها أن تجيب عن الأسئلة الهامة التالية:

- ما هو عمل الشركة الأن ؟
- كيف سيكون وضع العمل في المستقبل ؟
- لمن يؤدي هذا العمل ؟
- لماذا أسست الشركة ؟

ب – **تحديد الأهداف التي تستطيع الشركة ان تحققها على المدى البعيد :** من المعروف أن الأهداف ما هي إلا نتائج النشاط السابق التي عملت الشركة على تحقيقه، وتحدد الأهداف عبر طرح بعض الأسئلة مثل :

- ماذا يجب أن ينجز؟

- ومتى يكون انجاز؟

وهناك فرق بين الأهداف والغايات فالأهداف تشتق من الغايات. فالغايات هي حالة عامة لما يريد ان تحققه الشركة في المستقبل البعيد.

ج - **وضع الإستراتيجيات وتطويرها:** وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المؤسسة؛

- إستراتيجيات وحدات الأعمال؛

- الإستراتيجيات الوظيفية.

د - **وضع السياسات:** يجري وضع السياسات وهي مجموعة من الأسماء والمبادىء والمفاهيم من قبل الإدارة العليا لكي تبين وتصف من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية للتنفيذ وتتبع السياسات من المصدر الرئيسي وهو الإستراتيجية التي اختارتها الشركة لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل الشركة في اتخاذ القرارات.

هـ - **تحديد وتحليل وتقييم الإستراتيجيات البديلة والمفاضلة بينها لتحقيق الأهداف الرئيسية العامة ذات البعد الإستراتيجي:** ويقصد بذلك اختيار أهم المتطلبات الضرورية لضمان تطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها من بين البدائل بأكبر درجة من الكفاءة والفاعلية وبما يناسب أوضاع المؤسسة والمحددات التنظيمية.

ز - **اتخاذ قرار اختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يمكن تنفيذه:** وذلك لكي تستطيع أن تفاضل بموضوعية بين الإستراتيجيات البديلة وذلك بالاعتماد على القرارات والمحددات التنظيمية.

3.4.2.1 تنفيذ الإستراتيجية.

تمثل عملية تنفيذ الاستراتيجية المرحلة التي تلي مرحلتي الصياغة واختيارها، وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالات واضحة، يُعرَّف تنفيذ الاستراتيجية على أنه مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تُطبَّق عمليًا لتحويل الاستراتيجية إلى واقع ملموس، وذلك من خلال البرامج التنفيذية، والسياسات، والإجراءات، والميزانيات [1]. ويتضمن تنفيذ الاستراتيجية ثلاثة جوانب أساسية رئيسية، وهي [2]:

- الجانب الأول :يتمحور حول تحويل الرؤى والاستراتيجيات العامة إلى خطط تفصيلية دقيقة، بحيث يكون تنفيذ الاستراتيجية متوافقًا ومتكاملًا مع التوجهات العامة للمؤسسة.

[1] - حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص96.

[2] - المرجع نفسه، ص97.

- الجانب الثاني :يركز على تفعيل المهارات القيادية وتعزيز القدرات الإدارية لضمان مشاركة فعالة من جميع أفراد المؤسسة في عمليات التنفيذ.

- الجانب الثالث :يتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بجميع أنواعها، سواء كانت بشرية، أو معرفية، أو مادية، أو مالية، أو ثقافية، أو تكنولوجية، بهدف دعم تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

4.4.2.1 تقييم الاستراتيجية.

يُعتبر تقييم الاستراتيجية المرحلة الختامية في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يسعى المديرون إلى التأكد من مدى فاعلية الاستراتيجية المعتمدة. وعند ملاحظة أي خلل في تطبيقها، يُعد التقييم الأداة المناسبة لاكتشاف هذه الإشكاليات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. جميع الاستراتيجيات قابلة للتعديل مستقبلاً، نظرًا للتغير المستمر في العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها. وتشمل عملية التقييم الاستراتيجي مجموعة من الأنشطة الأساسية، وهي [1]:

- إعادة النظر في العوامل الداخلية والخارجية التي تُشكل أساس الاستراتيجيات الحالية.
- تقييم مستوى الأداء وقياس نتائجه.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إن التقييم الإستراتيجي مطلوب حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بضرورة إلى النجاح مستقبلا.

بناءا على ما سبق يمكن القول بأن الادارة الاستراتيجية ما هي الا ممارسات لوضع الاستراتيجية وتنفيذها ومن ثم تقييمها والذي يتم على مستوى ثلاث مستويات رئيسية، تحاول المؤسسة من خلالها العمل في اطار تفاعل مشترك يسهم في التواصل الفعّال بين المديرين والعاملين على مختلف المستويات التنظيمية مما يعزيز تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفعالية.

3.1 أساسيات في نظم المعلومات.

إن أساس استمرارية كل مؤسسة اقتصادية هو امتلاكها لنظم معلومات فعّالة، تمكنها من القيام لكافة نشاطاتها وعملياتها بكل أريحية، وهذا ما يمنحها الأفضلية في صياغة استراتيجيات تمكنها من تحقيق تفوق تنافسي ضمن السوق التنافسية.

ففي ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت جميع المؤسسات الاقتصادية في سباق حقيقي لامتلاك نظم معلومات تقوم أساسا على استخدام تكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة، وذلك لقدرتها على جمع البيانات

[1] - محمد فخري راضي، **"الادارة الاستراتيجية"**، دار مجد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص80-83.

ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة عملية، مما يسهم بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

1.3.1 ماهية نظم المعلومات.

في هذا العنصر، سنستعرض بشكل أكثر تفصيلاً مفهوم نظم المعلومات، من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنظام والمعلومات، ثم التعمق في تعريف نظام المعلومات، مع توضيح دوره الحيوي في بيئة الأعمال. كما سنتناول أهمية نظم المعلومات في دعم عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

1.1.3.1 مفهوم نظم المعلومات.

تعد المعلومات هي الحجر الأساس لنشاط المؤسسات الاقتصادية، هذه الأخيرة التي تسعى للقيام بجمع البيانات المناسبة ومعالجتها لتصبح معلومات في إطار ما يطلق عليه نظام المعلومات. وعليه فمن الضرورة بمكان التطرق بشيء من التفصيل إلى ماهية نظم المعلومات.

أولا: تعريف النظام.

يُعرف النظام على أنه "مجموعة من العناصر المترابطة التي تتكامل فيما بينها، حيث يتفاعل كل جزء مع الآخر لتحقيق هدف مشترك. وتعتمد آلية عمل النظام على طبيعة العناصر المكونة له والعلاقات التي تربط بينها. كما يتضمن النظام مدخلات تتم معالجتها وفق آليات محددة ليتم تحويلها في النهاية إلى مخرجات تلبي الأهداف المرجوة"[1].

ثانيا: تعريف المعلومات:

يرجع أصل مصطلح "المعلومات" إلى الجذور اللاتينية التي تتكون منها عناصره، حيث تشير كلمة (forma) إلى الشكل أو الرقم أو الصورة أو الإشارة أو القاعدة أو النهج. أما مصطلح (formatio) فيحمل معاني الإبداع، التشكيل، أو التمثيل الوصفي. كما أن الفعل اللاتيني (formar) يُستخدم لوصف عملية يقوم بها الفرد بهدف صياغة أو تشكيل أو تمثيل شيء ما، بغرض التعليم أو التثقيف أو الإرشاد أو التوجيه أو ترسيخ مفهوم معين.

أما المصدر اللاتيني (in)، فيضيف إلى المصطلح بُعدًا مكانيًا أو زمانيًا أو يرتبط بالمظهر العام. وعند تتبع المعاني التي يحملها مصطلح (information)، الذي يُترجم إلى العربية بـ"المعلومات"، نجد أنه مشتق من الكلمة اللاتينية (informatio)، والتي كانت تعني في الأصل عملية الاتصال أو ما يتم نقله وإيصاله من بيانات ومعارف [2].

---

[1]- نبيل عزت أحمد موسى، **أساسيات نظم المعلومات في التنظيمات الادارية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2006، ص 11.

[2]- ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، **جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2013، ص ص74،75.

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح "المعلومات" في معناه اللغوي، عند ترجمته من اللغة الإنجليزية إلى العربية، يشير إلى مجموعة من المفاهيم، منها :المعلومات، المعطيات، الحقائق، والوقائع[1].

أما من الناحية اللغوية، تُشتق كلمة "المعلومات" في اللغة العربية من الجذر اللغوي "علم"، وهو جذر غني بالدلالات والمعاني المتنوعة، مثل المعرفة، والإحاطة ببواطن الأمور، والإدراك، واليقين، والتوجيه، والإعلام، والتميز، والتيسير، والتعليم، والتعلم، والدراية، وغيرها من المفاهيم التي ترتبط بوظائف العقل [2].

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف المعلومات بأنها مجموعة من البيانات المترابطة التي تساهم في زيادة معرفة مستخدميها بطريقة أو بأخرى .وعادةً ما تمر البيانات بعمليات معالجة وإعداد، سواء كانت يدوية أو آلية، لتتحول لاحقًا إلى معلومات ذات قيمة. فالبيانات في طبيعتها تكون غير منظمة، ولا تكتسب صفة "المعلومات" إلا عندما يتم استخدامها لغرض معين يخدم احتياجات المستخدم [3].

ثالثا: تعريف نظم المعلومات.

يعرف نظام المعلومات بأنه:" منظومة متكاملة تهدف إلى جمع البيانات، ومعالجتها، وتخزينها، وتحليلها، ونقلها، وذلك بهدف توفير معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرجوة، ويتكون نظام المعلومات من المدخلات التي تشمل بشكل رئيسي **البيانات والتوجيهات** التي يتم معالجتها بواسطة الأفراد أو أنظمة الحاسوب، ليتم تحويلها بعد ذلك إلى **مخرجات ذات قيمة** يستفيد منها النظام في تحقيق وظائفه، كنتائج تقدم الى المستخدم على شكل تقارير، رسوم، اجراءات وحلول، ويستلم النظام التغذية العكسية لضبط النظام أو مراقبته"[4].

ويمكن تعريفه كذلك على أنه " مجموعة متكاملة من الموارد، بما في ذلك الأجهزة، والبرامج، والأفراد، والبيانات، والإجراءات، التي تُمكّن المؤسسة من جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونقلها، سواء في شكل بيانات رقمية، نصوص، صور، أصوات، أو غيرها من الوسائط"[5].

من التعريف السابق يتضح لنا أن مفهوم نظام المعلومات ليس مقتصرا على موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقط بل يشمل مجموعة أكبر بكثير من الموارد، لذلك لا ينبغي الخلط بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. الى جانب ذلك يجب ان يكون هناك اتساق وفعالية في استخدام تلك الموارد.

[1]- ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، مردجع سبق ذكره، ص ص74،75.

[2] - منال هلال المزاهرة، **تكنولوجيا الاتصال والمعلومات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2014، ص28.

[3]- حسني عبد الرحمان الشيمى، **اقتصاديات المعلومات**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص45.

[4]- عبد الله حسن مسلم، **مهارات الاتصال الاداري والحوار**، دار المعتز، الاردن، الطبعة الأولى، 2015، ص115.

[5] - Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Economie Et Gestion De L'entreprise**, Vuibert, France, 4eedition, 2006, P133.

بناءا على ما تقدم، يمكن القول بأن نظام المعلومات هو ذلك الإطار الذي يضم مجموعة من العناصر المادية والبشرية والبرمجية المترابطة فيما بينها، تعمل على جمع البيانات ومعالجتها لإنتاج معلومات يتم تخزينها واسترجاعها واستخدامها لدعم اتخاذ القرارات الملائمة في التوقيت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

2.1.3.1 أهمية نظم المعلومات.

تظهر أهمية نظم المعلومات أساسا في الفوائد المتعددة التي توفرها للمؤسسة، والتي نذكر منها مايلي[1]:

- توفر نظم المعلومات كافة المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة؛

- تحديد وتوضيح قنوات الاتصال افقياً وعمودياً بين الوحدات الإدارية في المؤسسة لتسهيل عملية الاسترجاع؛

- تقيم نشاطات المؤسسة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات؛

- تهيئة الظروف لاتخاذ قرارات فعالة عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب؛

- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الاهداف؛

- إمكانية الاستفادة من هذه النظم بإصدار تقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية آنيا او شهرياً أو فصلياً أو سنوية عن نشاطات المنظمة؛

- توفر نظم المعلومات قدرة متزايدة للوصول إلى المعلومات المحدد واسترجاعها في الوقت المناسب بهدف صنع القرارات بالوقت والسرعة المناسبة؛

- تتيح نظم المعلومات للمديرين إمكانية تجميع المعلومات وربطها بشكل متكامل، بحيث تلبي احتياجات مختلف الإدارات داخل المؤسسة، مما يسهم في تنفيذ مهام المنظمة بفعالية؛

- جمع البيانات التي تحتاجها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وصياغتها لاتخاذ القرارات عموما من مصادرها المختلفة من داخل المنظمة وخارجها وفق اسس علمية ويتم ذلك بعد تصنيف وترتيب البيانات المتجمعة وازالة ما بها من تعارض او اختلاف وكذلك تصنيفها مما بها من تكرار او ازدواج؛

- يخرج من القرارات جزء كبير من الشك فتصبح بذلك عملية اتخاذ القرارات ميسرة وعلى قدر كبير من الكفاءة بعد أن كانت تعتمد على أفرد قلائل من أصحاب الخبرة والمعرفة؛

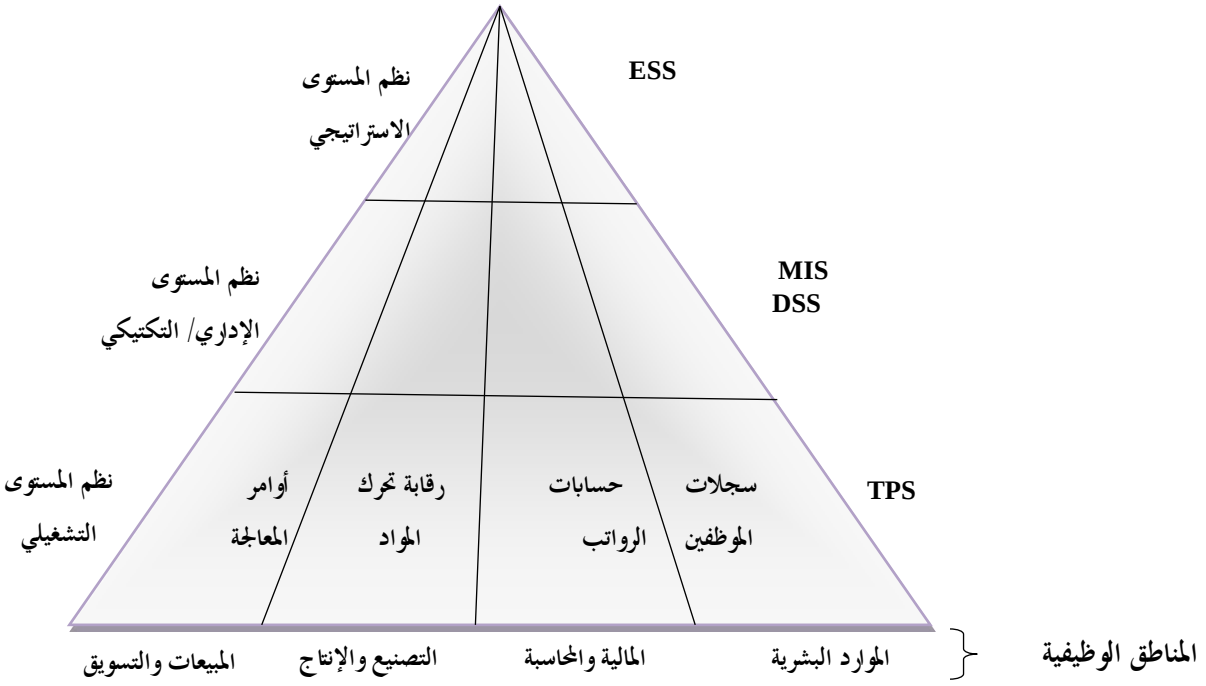
- تعزيز كفاءة وفعالية الإدارة من خلال توفير المعلومات اللازمة لتلبية احتياجاتها ومتطلباتها بشكل دقيق ومناسب.

[1] - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، **نظم المعلومات الادارية بالتركيز على وظائف المنظمة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص28،29.

2.3.1 تصنيفات نظم المعلومات.

لذلك، رأينا أنه من الضروري دراسة أنواع نظم المعلومات، حيث تناول العديد من الباحثين والمؤلفين تصنيفات متعددة لهذه النظم وفق معايير مختلفة. وبشكل عام، سنعتمد في دراستنا التصنيف التالي:

الشكل رقم (1-3) : الأنواع المختلفة للنظم



المصدر : فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص.52.

1.2.3.1 النظم التي تخدم المستويات التنظيمية:

هناك ثلاثة تصنيفات رئيسية لنظم المعلومات، والتي تلبي احتياجات المستويات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة، وهي كالتالي[1]:

أ) **نظم المستوى التشغيلي:** تشمل هذه النظم أدوات تقنية تدعم مديري الإدارات التشغيلية[2]، حيث تركز على مراقبة العمليات اليومية والمعاملات التجارية المختلفة داخل المؤسسة. وتشمل مجالات مثل التسويق، الإنتاج، التصنيع، المالية، المحاسبة، والموارد البشرية، إضافةً إلى النظم الفرعية المتخصصة في معالجة البيانات المتعلقة بكل

[1]- فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص.52.

[2]- مصطفى بلمقدم، حنان بن عاتق وزهيرة صاري، **نظم المعلومات كأداة للتسيير الفعال**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية "، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة -، 3 و4 ماي 2005، ص.07.

نشاط. وتعمل هذه النظم على توفير متابعة دقيقة لسير العمليات التشغيلية، مما يسهم في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي [1].

ب) نظم المستوى الإداري / التكتيكي: "تم تصميم هذه النظم لدعم مديري الإدارة الوسطى في متابعة العمليات الإدارية، والاهتمام الأساسي لمثل هذه النظم هي التأكد من أن الأنشطة تنفذ بصورة جيدة في النظم.

ونظم المستوى الإداري تقدم تقارير دورية وليس فقط البيانات المبدئية عن المعلومات، كما أن بعض نظم المستوى الإداري تدعم القرارات غير روتينية وترتكز على بعض القرارات شبه الهيكلية، والتي عادة ما تكون الحاجة إلى المعلومات بالنسبة لها غير محددة بوضوح. ومثل هذه النظم يمكن لها الإجابة عن بعض الأسئلة مثلاً: ما هو التأثير على الجدولة إذا تضاعفت المبيعات في شهر ديسمبر؟

وللحصول على إجابات لهذه التساؤلات، يستلزم الأمر تدفقًا مستمرًا للمعلومات، سواء من داخل المؤسسة عبر نظم المعلومات الخاصة بالمستوى التشغيلي، أو من مصادر خارجية" [2].

ج) نظم المستوى الاستراتيجي: وهي النظم الداعمة لأنشطة التخطيط طويلة الأجل والاستراتيجية للإدارة العليا في المنظمة، إذ تأخذ هذه النظم في الاعتبار البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتتابع التّغيرات والفرص في البيئة الخارجية مقارنة بقدرات المؤسسة الداخلية.

2.2.3.1 الأنواع الأربعة الرئيسية من النظم:

تنقسم نظم المعلومات إلى أربعة أنواع رئيسية نوجزها كالآتي:

أ) نظم معالجة المعاملات (TPS): تعد نظم معالجة المعاملات (Transaction Processing Systems) الأساس الذي تبنى عليه جميع أنواع نظم المعلومات الأخرى، حيث إنها أنظمة معلومات محوسبة متخصصة في معالجة وتسجيل البيانات الناتجة عن الأنشطة التجارية اليومية الروتينية التي تعتبر ضرورية لإدارة الأعمال [3]. تُعنى بإدارة جوانب متعددة داخل المؤسسة، مثل الإشراف على كشوف الرواتب، تتبع حركة المواد، ومراقبة بيانات الموظفين وسجلاتهم [4].

تدعم نظم معالجة المعاملات (TPS) المستوى التشغيلي داخل المؤسسة من خلال تسجيل وتوثيق جميع الأنشطة والعمليات الداخلية والخارجية، وذلك عبر شبكات الحاسوب المتصلة بالإنترنت. وبالتالي، تُسهم هذه النظم في تسهيل عمل الإدارات الوسطى والعليا داخل المؤسسة، دون أن يكون لها ارتباط مباشر بعمليات اتخاذ القرار على

[1]- فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص.53.

[2]- مصطفى بلمقدم، حنان بن عانق وزهيرة الصاري، مرجع سبق ذكره، ص ص.8،7.

[3]- James . A. O'brien, **Les Systèmes D'information De Gestion**, Edition du renouveau pédagogique, Canada, 1995, p.41.

[4]- عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين ع. القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص.79.

تلك المستويات[1]. من الجدير بالذكر أن البيانات الناتجة عن نظم معالجة المعاملات (TPS) تشكل مدخلات أساسية لنظم المعلومات الإدارية، بالإضافة إلى كونها تغذي أنظمة معلومات أخرى داخل المؤسسة.

ب) نظم المعلومات الإدارية (MIS): تستخدم نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems) لدعم المستوى الإداري في المؤسسة، حيث تعتمد على الحاسوب في توفير المعلومات للمديرين عبر تقارير دورية وتقارير استثنائية، مما يسهم في تعزيز العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة ودعم اتخاذ القرار. وتعتمد هذه النظم بشكل أساسي على تدفقات البيانات المتوفرة داخل المؤسسة [2].

توفر نظم المعلومات الإدارية (MIS) للمديرين في المستويات التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية معلومات يمكن الوصول إليها بسهولة، حيث تكون متاحة في الوقت المناسب لدعم عمليات الإدارة. تركز هذه النظم بشكل أكبر على الأحداث الداخلية للمؤسسة مقارنة بالتغيرات الخارجية أو البيئية، كما تساهم في عملية اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالماضي والحاضر. ومن أبرز أمثلتها: تحليل المبيعات الإقليمي، دراسة التكاليف، إعداد الميزانية السنوية، وإعادة توزيع الموارد، مما يسهم في دعم نظم اتخاذ القرار[3].

ج) نظم دعم القرار (DSS): تعرف نظم دعم القرار (Decision Support Systems) بأنها أنظمة قائمة على الحاسوب مصممة لمساندة الإدارة في المؤسسات، حيث تساهم في معالجة القرارات غير المهيكلة وشبه المهيكلة من خلال دمج البيانات مع نماذج تحليلية متطورة. تتألف هذه النظم من قاعدة بيانات، ومجموعة من النماذج التحليلية، وآلية للتفاعل بين المستخدم والنظام. وتتميز المعلومات التي توفرها هذه النظم بجودتها العالية، مما يسهم في تعزيز عملية صنع القرار داخل المؤسسة[4].

تُعرف هذه النظم بأنها تفاعلية، حيث تتيح لصانع القرار إمكانية تعديل الافتراضات وإدخال بيانات جديدة وفق الحاجة. وتمتاز بقدرات تحليلية متقدمة مقارنة بأنظمة المعلومات الأخرى، إذ تعتمد على مجموعة من النماذج التي تساعد في تحليل البيانات بفعالية. وتعتمد قاعدة البيانات الخاصة بها على المعلومات والتقارير المستخرجة من الأنظمة السابقة، مثل نظم معالجة المعاملات (TPS) ونظم المعلومات الإدارية(MIS) ، إلى جانب البيانات الخارجية القادمة من مصادر متنوعة. وتشمل تطبيقاتها تحليل المبيعات ضمن المناطق المستهدفة، وجدولة الإنتاج، وتقييم التكاليف والأسعار والأرباح، فضلاً عن دراسة تكاليف العقود [5].

---

[1]- سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2006، ص.97.

[2]- طارق طه، **نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت**، الحرمين للكمبيوتر، الإسكندرية، 2006، ص.338.

[3]- عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص.79،80.

[4] - Carol.V.Brown, Heikki Topi, **Information Systems Management Handbook**, Auerbach Puplications ,USA, Eight edition, 2003, pp.287,686.

[5]- هدى بن محمد وعبد النور موساوي، **أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية**، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الثاني حول "القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة "، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، 14 و15 أفريل 2009، ص.08.

د) نظم الدعم التنفيذي (ESS): تعرف نظم الدعم التنفيذي (Executive Support Systems) أيضاً باسم نظم دعم الإدارة العليا أو نظم المساندة التنفيذية، وهي أنظمة متكاملة تقدم دعماً واسع النطاق للقيادات التنفيذية. يشمل هذا الدعم مجموعة من الأدوات، مثل تقنيات الاتصالات الإلكترونية، وحوسبة المكاتب، بالإضافة إلى الاستفادة من قدرات التحليل المتقدمة وذكاء الأعمال لتعزيز عملية اتخاذ القرار[1]. من أبرز أمثلة نظم المعلومات التنفيذية (Executive Information Systems) (EIS) والتي تُعتبر نظم معلومات محوسبة مخصصة لخدمة المستوى الاستراتيجي. تم تصميم هذه الأنظمة للتعامل مع عملية اتخاذ القرارات غير المقننة (غير الهيكلية)، من خلال استخدام الرسوم البيانية ووسائل الاتصال بشكل مكثف. كما أنها توفر للمديرين التنفيذيين وصولاً مباشراً إلى قواعد البيانات الداخلية والخارجية لتعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية[2]، تُصمم هذه النظم لتوحيد ودمج البيانات المتعلقة بالأحداث والموضوعات الخارجية مع المعلومات الداخلية المستخلصة من نظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم دعم القرار(DSS) ، لتوفير مخرجات تعتبر معلومات دقيقة وعالية الجودة [3]. بالإضافة إلى ذلك، توفر نظم المعلومات التنفيذية (EIS) بيانات حول الوضع الحالي والتوقعات المستقبلية لعدد من العوامل التي تختارها الإدارة العليا، مما يجعلها أداة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمديرين التنفيذيين. من أبرز تطبيقاتها التنبؤ باتجاهات المبيعات، تطوير خطط العمليات، والتنبؤ بالموازنات[4].

3.2.3.1 نظم المعلومات الوظيفية:

من الضروري أن يكون كل مدير على دراية كاملة بأن أي نظام معلومات يعتمد بشكل مباشر على العمليات وإدارة وظائف الأعمال التي تشمل المحاسبة، التمويل، إدارة الموارد البشرية، والتسويق. وبالتالي، فإن نظم المعلومات الوظيفية هي النظم التي توفر للمسؤولين والمديرين معلومات متنوعة لدعم اتخاذ القرارات في مختلف وظائف المؤسسة[5]. ومن بين هذه الأنواع من النظم، نجد[6]:

أ) نظم المعلومات التسويقية: قد أدى التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تزايد الحاجة للمعلومات التسويقية، مما استدعى الحاجة إلى نظام معلومات تسويقية. ويُعرف هذا النظام على أنه نظام معلومات معتمد على الحاسوب، يعمل بتكامل مع نظم المعلومات الوظيفية الأخرى لدعم إدارة المؤسسة في معالجة التحديات المتعلقة بتسويق منتجاتها أو خدماتها، بهدف تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة [7]. تكمن وظيفة هذه النظم في توفير المعلومات اللازمة لإدارة التسويق لتنفيذ أنشطتها واتخاذ القرارات الضرورية.

---

[1]- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.75.

[2]- عماد الصباغ، **نظم المعلومات -ماهيتها ومكوناتها-** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص.40.

[3]- Carol.V.Brown, Heikki Topi, Op.Cit., pp.685,687.

[4]- هدى بن محمد وعبد النور موساوي، مرجع سبق ذكره، ص.08.

[5]- عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص.32.

[6] - James A. O'Brien, Op.Cit., pp.452-470.

[7]- معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.309.

يتألف نظام المعلومات التسويقية من مجموعة نظم فرعية للمدخلات ونظم فرعية للمخرجات متصلة فيما بينها بقاعدة بيانات. حيث تتمثل النظم الفرعية للمدخلات في نظام معلومات محاسبيّة يجمع بيانات تصف العمليات الجارية لتسويق المؤسسة. ونظام فرعي لذكاء التسويق يجمع معلومات من بيئة المؤسسة، يكون لها تأثير على عمليات التسويق. ويُجري النظام الفرعي لأبحاث التسويق دراسات خاصّة بعمليّات التّسويق بغرض معرفة احتياجات العملاء وتحسين كفاءة التسويق.

أما النظم الفرعية للمخرجات فتتمثل في المخرج النهائي للنظام والذي يستخدم في اتخاذ القرارات لاحقاً، من خلال توفير كل نظام فرعي للمخرجات معلومات عن أجزائه، إذ يوفر النظام الفرعي للمنتج معلومات عن منتجات المؤسسة، ويوفر النظام الفرعي للمكان معلومات عن شبكة توزيع المؤسسة، كما يوفر النظام الفرعي للترويج معلومات عن أنشطة دعاية المؤسسة والعاملين في البيع، ويساعد النظام الفرعي للسّعر المدير في قرارات التّسعير. بالإضافة إلى ذلك، هناك نظام فرعي خامس يُسمى "نظام الخليط المتكامل"، والذي يتيح للمديرين تطوير الاستراتيجيات المستمدة من النظم الفرعية الأخرى. على سبيل المثال، يقدم هذا النظام معلومات تتعلق بالتنبؤ بمبيعات المؤسسة ككل[1].

في هذا الإطار، يمكن اعتبار نظام المعلومات التسويقية تطبيقاً عملياً لمفهوم النظم في معالجة المشكلات التسويقية. فاستخدامه يؤدي حتماً إلى زيادة فعالية المؤسسة من خلال مساعدتها في تحقيق أهدافها. إلى جانب هذا ضرورة تكامله مع نظم المعلومات الوظيفية الأخرى.

ب) نظم المعلومات للإنتاج والعمليات: تختص وظيفة الإنتاج والعمليات بمسؤولية تحويل المدخلات من مال، مواد ومعدات، عمل ومعرفة، وقت وطاقة إلى مخرجات مفيدة من منتجات وخدمات، ولذلك فإن هذه الوظيفة تستلزم وجود نظام معلومات يقوم بتوفير المعلومات الضرورية التي تمكن القائمين على إدارة الإنتاج من التخطيط للعمليات الإنتاجية، بناءً على ذلك، يمكن تعريف نظام معلومات الإنتاج على أنه نظام حاسوبي يقدم المعلومات المتعلقة بالعمليات الإنتاجية لدعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة[2].

يتكون هذا النظام من ثلاثة نظم فرعية للمدخلات وأربعة نظم فرعية للمخرجات، فضلاً عن قاعدة بيانات تُستخدم عند الحاجة لتشغيل بيانات تتعلق بأي جزء من جوانب العمليات الإنتاجية.

وتشمل النظم الفرعية للمدخلات ما يلي[3]:

- **نظام معلومات معالجة العمليات** :يختص هذا النظام بتجميع البيانات الداخلية التي تصف العمليات الإنتاجية في المصنع، وكذلك البيانات المتعلقة بالعمليات الجارية مع الموردين؛

[1]- رايموند مكليود ،**نظم المعلومات الإدارية** ،ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص.722.

[2]- معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص.354.

[3]- المرجع نفسه، ص ص.356-363.

- **النظام الفرعي للهندسة الصناعية** :يقوم هذا النظام بدراسة وتحليل عمليات الإنتاج وتقديم التوصيات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة والجودة؛

- **النظام الفرعي لاستخبارات الإنتاج** :يعمل هذا النظام على تزويد الإدارة بمعلومات محدثة عن العاملين، المواد، الآلات، المعدات، والموردين.

في حين تتكون النظم الفرعية للمخرجات من أربعة نظم فرعية هي:

- **النظام الفرعي للإنتاج:** يزود هذا النظام الإدارة بتصور كامل عن خطط الإنتاج والوضع الحالي، يستطيع المدير الذي يرغب في تحديد موقف معين أن يستفسر من قاعدة البيانات.

- **النظام الفرعي للمخزون:** يستخدم في تحديد إعادة الطلب وكميته بإستخدام الصيغ الرياضية.

- **النظام الفرعي للجودة:** يهتم بتحقيق جودة المنتوج عن طريق متابعة وتوجيه تدفقه إنطلاقاً من المورد إلى أن يصل إلى الزبون مروراً بعملية الإنتاج، يعتمد في ذلك على أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

- **النظام الفرعي للتكلفة:** يهتم بمراقبة تكاليف الإنتاج بالإعتماد على التغذية العكسية.

ج) نظم معلومات الموارد البشرية: يعد العنصر البشري حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها مهما كانت درجة اعتماد تلك المؤسسة على الآلية في أداء أنشطتها المختلفة، ولكي تتمكن المؤسسة من التخطيط السليم للموارد البشرية، لابد من أن يتوافر لدى الجهاز المسؤول عن إدارة الموارد البشرية نظام معلومات فعّال، يوفر كافة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالأفراد. وبهذا تعتبر الوظيفة الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية، من المعلومات التي تحتاجها حول جميع الأفراد العاملين، بغرض التخطيط والتنظيم الجيد للموارد البشرية بالمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك العمل على تزويد الإدارة العليا بمعلومات شاملة ودقيقة عن وظيفة الإدارة وتوجيه الموارد البشرية، تقديم المؤشرات الكمية وغير الكمية مع تحليل العلاقات الضرورية لتقييم كفاءة هذه الإدارة، وهذا ما يميزه عن باقي نظم المعلومات الوظيفية الأخرى.

د) نظم المعلومات المحاسبية والمالية: تحتاج المؤسسات أن يكون العاملون فيها، من بينهم المديرون التنفيذيون والعاملون في مجالات المحاسبة والمالية، الذين يمتلكون المهارات الكافية في استخدام الحواسيب ونظم المعلومات المحوسبة. وتسعى المؤسسات إلى توظيف خريجي الجامعات في هذه المجالات، من الذين يحملون مثل هذه المؤهلات والمهارات، إلاّ أن الجامعات لازالت في كفاح دائم لتأمين البرامج والمسافات المناسبة لتلبية مثل تلك الحاجات المتنامية.

ويُشير نظام المعلومات المحاسبية والمالية إلى نظام المعلومات الفرعي المبني على الحاسب الآلي، الذي يوفر المعلومات المتعلقة بالنواحي المالية والمحاسبية للمؤسسة لغرض اتخاذ القرارات المناسبة، يهدف هذا النظام إلى

مساعدة المديرين الماليين في المؤسسة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتمويل الأعمال، تخصيص الموارد المالية، ومراقبة استخدامها في الأنشطة المختلفة. يتكون نظام المعلومات المحاسبية من عدة مكونات أساسية، أبرزها [1]:

- **وحدة تجميع البيانات**: التي تتولى جمع البيانات من البيئة المحيطة أو من خلال التغذية العكسية؛

- **وحدة تخزين واسترجاع البيانات:** تختص هذه الوحدة بتخزين البيانات في حالة عدم استخدامها مباشرة؛

- **وحدة توصيل المعلومات:** قنوات المعلومات هي الوسيلة التي يتم بها نقل وتوصيل البيانات والمعلومات من وحدة إلى أخرى داخل هذا النظام.

وفي هذا السياق، نجد بأن توافر معلومات نظام المعلومات المحاسبية والمالية يكون في شكل تقارير دورية، تقارير خاصة، نماذج رياضية، وغيرها من الصور. حيث يهتم العديد من الأطراف - داخل وخارج المؤسسة- بالنواحي المالية للمؤسسة. فالمديرون على اختلاف مستوياتهم ومجالاتهم الوظيفية يتحملون مسؤوليات مالية معينة ويلتزمون بالإنفاق في حدود الميزانية المخصصة لأداء الأنشطة الموكلة إليهم، ووجود نظام للمعلومات المالية يمكنهم من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم على أكمل وجه. أما الأطراف الخارجية - من أهمها البنوك - يهمها الحصول على المعلومات المتعلقة بالجوانب المالية والمحاسبية لاتخاذ قرارات مثل منح القروض.

3.3.1 نظم المعلومات وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

من المؤكد أن تطبيق أي نظام معلومات يستدعي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فهذه الاخيرة تمثل وسيلة هامة لتسهيل عمل نظام المعلومات. وعليه كان من الضرورة بمكان توضيح العلاقة بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا من خلال التعرف أولا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال – بشيء من التفصيل – ومن ثم تحديد طبيعة هذه العلاقة.

1.3.3.1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصال:

يرى البعض أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال يبدو بسيطاً، إلا أنه في الواقع يتضمن العديد من المفاهيم المختلفة والمتنوعة. لذلك، سنستعرض المفهوم العام للتكنولوجيا وصولاً إلى تعريف شامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أ) تعريف التكنولوجيا: يشير مصطلح "التكنولوجيا" إلى مجموعة من المفاهيم المتعددة. كلمة "تكنولوجيا" هي تعريب للكلمة الإنجليزية Technology، التي تُشتق من الكلمة اليونانية Technoالتي تعني التقنية، أما الجزء الثاني من الكلمة Logy فيعود إلى كلمة Logosالتي تعني العلم أو الدراسة. وبالتالي، يُفهم مصطلح التكنولوجيا على أنه "دراسة التقنيات"، أو كما يترجمها البعض "دراسة التقانات"[2]. إذن نجد أن التكنولوجيا هي "عملية أو مجموعة من

[1]- كمال الدين الدهراوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص ص.51-55.

[2]- عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص.35.

العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، بتحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي"، ومنه نستنتج أنّه تمّ التركيز في هذا المفهوم على تعريف التكنولوجيا كعلم.

كما يُنظر إليها على أنّها " مجموعة التقنيات والمناهج المحيطة بالإنجازات الصناعية والتي تشكّل في مجملها كلاّ متجانساً، لذلك يطلق عليها لفظ "تكنولوجيا"، وهو ما يساعد في إبراز الفرق بين كلمتي "تقنية" و"تكنولوجيا". فالأولى هي " أسلوب خاص يُستعمل للقيام بعملية واقعية في أحسن الظروف، بغرض صناعة شيء مادي أو العمل على تعديله ليتوافق مع وظيفته". بالإضافة إلى ذلك، فهي فنّ يتطلّب حسن توظيف الفرد لمعارفه ومهاراته من أجل تلبية الحاجات الإنسانية، وقليلا ما يُنظر إليها بعين الاعتبار والأهمّية بالرغم من أنّها تشكّل كنزاً من المهارات الحرفية والصناعية المتراكمة على مرّ عهود تاريخ البشرية. كما أنّها مكوّن أساسي وعنصر حيوي يضمن الحركية التطورية للتكنولوجيا.

أمّا الثانية فتتشكّل من "مجموع التقنيات المتعلّقة بمجال معيّن"[1]. أن هذا المجال لا يقتصر على تكنولوجيا واحدة فقط، بل يشمل مجموعة من التكنولوجيات المتنوعة التي تتداخل فيما بينها، ويعود السبب في ذلك إلى تعدّد الدعائم المادية المساهمة في معالجة المعلومات من حيث إنتاجها، تخزينها، وبثها. لذلك نطلق عليها أحياناً لفظ "تكنولوجيات".

ب) تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن معظم تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لا تعتبر حديثة، فهي موجودة منذ عدة سنوات، ما يمكن اعتباره جديداً هو اتساع نطاق استخداماتها في إدارة المؤسسات، واعتمادها بشكل كبير على الشبكات الرقمية، خاصة الإنترنت.

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها "مجموعة الأجهزة، البرمجيات، الأدوات، الأساليب، وأنظمة البرمجة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتساعدها في تدوين وتسجيل وتخزين ومعالجة واستخدام واسترجاع المعلومات التي تستخدم من قبل نظم المعلومات"[2]. إنها الوسائل والأدوات سواء كانت مرئية أو سمعية أو مكتوبة وكذلك البرمجيات تُستخدم هذه التكنولوجيا لجمع المعلومات وتخزينها، بالإضافة إلى بثها، نقلها، واسترجاعها، مما يسهم في تسهيل العمليات للمستفيدين، سواء كانوا مؤسسات أو أفراد.

كما تُعرف أيضًا بأنها "مختلف أنواع الإكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت، وتتعامل مع شتى أنواع المعلومات، فهي بذلك عملية جمع المعلومات، تحليلها، تنظيمها (توثيقها)، تخزينها واسترجاعها في الوقت والطريقة الملائمين والمتاحين[3].

يعني بهذا التعريف أنها تشمل جميع البرمجيات والوسائل الناتجة عن التقدم التكنولوجي، والتي تسمح بمعالجة وتخزين ونقل المعلومات بدقة وسرعة فائقة، بهدف حصول المؤسسة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتوجات والخدمات الجديدة.

---

[1]- سعيد عيمر، **إشكالية إنتاجية تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المنشآت**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " التطورات التكنولوجية والمؤسسة الإقتصادية الجزائرية "، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 14 و 15 مارس 2006، ص.02.

[2]- فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص.68.

[3]- عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، **مرجع سبق ذكره**، ص.38.

كما تم تعريفها على أنها: "وسيلة من وسائل الإدارة التي تتكون من خمسة عناصر أساسية، وهي: الأجهزة الحاسوبية، البرمجيات، تقنيات التخزين، تقنيات الاتصال، والشبكات"[1].

إلى جانب ذلك فقد تم وصفها بأنها "جميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا المعلومات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات"[2].

مما سبق، نجد أن هذه تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتمثل في جميع الإستعمالات من حواسيب، شبكات اتصال وأجهزة تداول المعلومات السلكية واللاسلكية والمستخدمون لهذه الاجهزة، وهي تستخدم بغرض أداء مختلف المهام الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

2.3.3.1 البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تعتمد كفاءة وفعالية نظام المعلومات على طبيعة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومدى قدرتها على إدارتها وتشغيلها. بشكل عام، تتألف البنية التحتية من خمسة مكونات أساسية[3]:

أ.المكونات المادية (الأجهزة): تشمل كافة العناصر الملموسة في النظام، والتي تُستخدم لإدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات. تتكون هذه المكونات من:

- وحدات الإدخال (input units) : تعتبر هذه الوحدات حلقة الوصل بين الحاسوب والمستخدم، حيث تقوم بتلقي البيانات من البيئة المحيطة وإرسالها إلى وحدة المعالجة المركزية. تشمل وسائل الإدخال المباشرة مثل لوحة المفاتيح، القلم الضوئي، الصوت، الفأرة، قارئ الحروف الضوئية، عصا التحكم اليدوي وغيرها.

-وحدة المعالجة المركزية: تمثل هذه الوحدة الجزء الرئيس من منظومة الحاسوب التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة، والتي تتكون من وحدة الحساب والمنطق وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية.

- وحدة الإخراج(output units) : تؤدي مهمة إيصال الحاسب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية الى الجهات المستفيدة بصيغة يمكن منها وأهم هذه الوسائل الشائع الشاشة المرئية الطابعة الأشكال البيانية الوسائل الممغنطة، المصغرات الفيلمية والمخرجات الصوتية.

- وحدة الذاكرة الثانوية / المساعدة :(Auxiliary / Backing storage) تستخدم لأغراض خزن مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يحتم إضافة الذاكرة الثانوية، ومن لهم الوسائط الشائعة هي الأشرطة المغناطيسي والأقراص المغناطيسية.

---

[1]- Kenneth Laudon, Jane Laudon, **Management Information Systems,** Prentice Hall, 9 th edition, USA, 2006, p.65.

[2]- معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص.253 .

[3] - عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ص118-121.

ب. البرمجيات (The software): هو عبارة عن جميع المجموعات التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات والتي يمكن تصنيفها إلى:

- نظام البرمجيات مثل برامج نظام التشغيل، والذي يدير ويساند عمليات نظام الحاسوب.

- تطبيقات البرمجيات: هي البرامج التي تقوم بإجراء المعالجة المباشرة للاستخدام الشخصي من قبل المستخدم النهائي، مثل برامج تخزين البيانات، وبرامج الرواتب، وبرامج معالجة النصوص.

ج. الاتصالات (Communications): يرتبط مفهوم الاتصالات في العصر الحالي بوسائل النقل الحديثة والمتطورة لتمرير المعلومات. وظهور العديد من الشركات العملاقة التي تتعامل مع هذا المجال المهم، ويتضمن مفهوم الاتصالات شبكات الاتصالات والمحطات ومعالجات الاتصالات وبعض الأجهزة المتصلة ببعضها البعض بواسطة وسائل اتصالات متعددة. وعليه فإن البنية التحتية للاتصالات تُمثل التركيبة التي تشمل التسهيلات للتقنيات والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات، من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة وتتضمن الاتصالات الأجهزة والمعدات مثل شبكات الهاتف، الميكروويف، الأسلاك والكابلات، الأقمار الصناعية المخصصة للاتصال، أجهزة التحكم في الاتصالات، المحطات الطرفية، وأدوات ربط الشبكات. وتعتبر شبكة الإنترنت واحدة من الشبكات العالمية المتخصصة في الاتصال[1].

في هذا السياق، تُعتبر **الإنترنت** من أبرز وسائل الاتصال، حيث أصبحت رابع أكثر وسيلة شيوعًا في العالم من حيث عدد المستخدمين. الإنترنت (Internet) هي كلمة إنجليزية تُشتق من جزئين [2]:

- "Inter"التي تعني الربط بين أكثر من عنصر.
- "Network"التي تعني الشبكة.

وبذلك يُفهم من تركيب الكلمة أن الإنترنت تشير إلى مجموعة من الشبكات المتصلة ببعضها البعض.

■ **الإنترنت** هو شبكة ضخمة من أجهزة الحاسوب المتصلة ببعضها البعض، بحيث يتمكن مستخدموها من المشاركة في تبادل المعلومات وكل شيء آخر تقريباً. فالأنترنت ليس مجرد مجموعة من المعلومات والحواسيب والأسلاك فحسب، بل هو مجموعة كبيرة من البرامج (المعدات والحواسيب والأسلاك والمعلومات) التي تمكنه من العمل لتحقيق عدة أهداف استراتيجية، تسويقية، تنظيمية، ومعرفية.

تم اكتشاف الإنترنت وتطويره في عام 1969 بواسطة وزارة الدفاع الأمريكية، لكن النمو الفعلي له بدأ في عام 1985، ثم شهدت شبكة الإنترنت طفرة كبيرة في أواخر عام 1989 عندما اكتشف عالم الكمبيوتر تيم بيرنرز لي Tim)

[1] - عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 120.

[2]- باديس لونيس، **الأنترنت (السلبيات ومواجهتها)**، "مجلة العلم والإيمان"، مؤسسة المعالي للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 44، أفريل 2010، ص.36.

(Berners-Leeشبكة الويب العالمية (World Wide Web) أثناء عمله في المنظمة الأوروبية للأبحاث النووية في مختبر جنيف عام 1990[1].

من المهم الإشارة إلى وجود فرق بين مصطلحات الإنترنت(Internet) ، والإنترانت(Intranet) ، والإكسترانت (Extranet).، وهذا على اعتبار أن:

- **الأنترانت** هو أحد الوسائل الحديثة للتواصل داخل المؤسسة، حيث يُعد شبكة خاصة تستخدم تقنيات الإنترنت مثل البريد الإلكتروني، الروابط التشعبية، ومحركات البحث، ولكن ضمن نطاق محدود يُقتصر على أعضاء المؤسسة فقط. يتيح هذا النظام تبادل النصوص، الصور، والأصوات بين أعضاء الفريق بكفاءة عالية وبأقل تكلفة، مع ضمان الأمان، مما يسهل التواصل بين الأفراد في أي موقع كانوا فيه[2].
- أما **الإكسترانت** فيُعرف على أنه ""شبكة إنترانت موسعة لتشمل مجموعة معينة من الأطراف الخارجية مثل العملاء والموردين وغيرهم". من خلال هذه الشبكة، يتم توفير معلومات حيوية تهم المتعاملين مع المؤسسة، مما يسهم في تعزيز التفاعل مع الأطراف المعنية ويُساعد في زيادة الإيرادات والنمو التجاري للمؤسسة" [3].

د. قواعد البيانات(Data) : البيانات تشير إلى العناصر، الأحداث، الأنشطة والمعاملات التي يتم تسجيلها وتخزينها، لكنها تظل غير مرتبة ولا تحمل معنى محدد في حالتها الأولية. وتُخزن هذه البيانات في قاعدة بيانات تحتوي على تنظيم خاص يسهل من الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة. يمكن أن تتخذ البيانات أشكالًا متعددة، وأهمها[4]:

- البيانات العددية الهجائية: التي تتضمن الأرقام والحروف، مثل المعاملات التجارية؛
- البيانات النصية: التي تُستخدم في التواصل الكتابي؛
- البيانات البيانية: التي تشمل الصور والمخططات البيانية وما في حكمها؛
- البيانات الصوتية: مثل الأصوات البشرية.

هـ. الأفراد (people): هم الأفراد المسؤولون عن إدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك الإداريون، المتخصصون، والمستخدمون النهائيون للنظام. ويكاد يتفق أغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق اهمية المعلومات المادية على نحو كبير، كما يُعزى إليها غالبًا أسباب العديد من حالات الفشل في النظام، ويمكن تصنيفهم إلى [5]:

- المتخصصون: يشملون محللي النظم، مصممي النظم، المبرمجين، مشغلي وصانعي الأجهزة، والمتخصصين في تقنيات الاتصالات، ويُعتبرون بمثابة رأس المال الفكري للنظام.

---

[1]- بشير عباس العلاق، **تطبيقات الأنترنت في التسويق**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص ص.19،20.

[2]- Olivier Meier, **Dico Du Manager**, Dunod, Paris, 2009, P.109.

[3]- سعيد عيمر، مرجع سبق ذكره، ص ص.3،4.

[4] - عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 120.

[5] - المرجع نفسه، ص121.

- الإداريون: يتضمنون أولئك الذين يشاركون في إدارة النظام مثل مسؤولي قواعد البيانات، بالإضافة إلى الموظفين المستخدمين للنظم المعلوماتية كمستفيدين من منتجات النظام، مثل المحاسبين، رجال البيع، المهندسين، كتبة الحسابات، المديرين، والمستهلكين.

3.3.3.1 الترابط والتداخل بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظم المعلومات مفهومان مختلفان، حيث تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد العناصر الأساسية التي تدعم نظم المعلومات. العلاقة بينهما تتمثل في أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسهم في تسهيل وظائف نظام المعلومات وتساعده في أداء مهامه. تُعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال نظامًا فرعيًا في نظم المعلومات، إذ تمكّن المديرين من إدخال البيانات، معالجتها، وتوليد المعلومات التي يعتمدون عليها لاتخاذ القرارات. ويُعتبر مصطلح "تكنولوجيا المعلومات" الجانب التقني من نظام المعلومات، الذي يشمل الأجهزة، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات، والوسائل الأخرى، ويمكن النظر إليها كنظام ثانوي داخل نظام المعلومات. تجدر الإشارة إلى أن المديرين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لمعالجة البيانات ونقل المعلومات لدعم اتخاذ قرارات فعّالة. الفارق بينهما يتمثل في أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تشكل العنصر المادي في نظام المعلومات [1].

4.3.1 نطاق ومحيط استراتيجيات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

تعتمد الكثير من المؤسسات في الزمن المعاصر على نظم المعلومات، وتعتمد معظم نظم المعلومات اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الركيزة الأساسية للمؤسسات عند اتخاذ القرارات، (خاصة منها القرارات الاستراتيجية)، وهذا بغرض التسيير الفعّال لأعمالها.

وعليه، فمن الواضح بأن عملية التكامل التام للعلاقات القائمة بين فرص نظم المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، الأعمال، واستراتيجيات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن علاقات مستمرة عبر الزمن، مما يستدعي ضرورة متابعة وفهم تلك العلاقات بشكل دقيق. ولهذا، يتعين علينا دراسة كل من استراتيجيات الأعمال ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بشكل منفصل أولاً، ومن ثم تحديد كيفية تكامل هذه الاستراتيجيات فيما بينها.

1.4.3.1 استراتيجية الأعمال.

تقوم المؤسسة بنشاط رئيسي تهدف من خلاله لتعزيز مركزها التنافسي في القطاع الذي تنتمي إليه، وتعاني من منافسة شديدة، أو بالمعنى الأصح فهي تكون مجبرة على دخول معارك تنافسية تواجه فيها أشد المنافسين شراسة، ولمواجهتهم عليها أن تتميز باستراتيجية وبنية مناسبتين لتلك المنافسة.

فتقوم المؤسسة باتباع استراتيجية أعمال خاصة بها، حيث تُركّز هذه الإستراتيجية على وحدات الأعمال الإستراتيجية، ويُطلق عليها أحياناً باستراتيجية القطاع، حيث تهتم في المقام الأول بالميزة التنافسية وتعمل على تحسين

[1] - يحي بدراوي، **أثر نظم المعلومات على الادارة الاستراتيجية –حالة بعض المؤسسات الجزائرية-**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسييير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص ص 96،97.

وتعزيز المركز التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في قطاع ما، أو سوق معينة، وتقوم إدارة القطاع بإعداد هذه الإستراتيجية لتكميل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة. ومن أهم القرارات في هذا المستوى، القرارات الخاصة بتحديد خط المنتجات، وتنمية السوق، والتوزيع والتمويل، والعمالة، والتطوير، والبحث، وزيادة هامش الربح للمنتجات، والخدمات التي تقدمها.

إن تطوير استراتيجية الأعمال بطرائق متعددة في المؤسسة يعد شرطاً أساسياً ينبغي توافره لتحديد متطلبات نظم المعلومات. وعلى أية حال، قد يكون هناك احتمالاً للتغير في بيئة الأعمال تُحدثه تكنولوجيا المعلومات، وهذا يعني أن المؤسسة قد ترغب بتغيير ما تقوم به و/ أو كيفية القيام به.

وكما هو الحال مقارنة مع المقاييس الأخرى، فإن نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات تمثل مدخلات لدراسة الوجهة التي يجب أن تتوجه نحوها الأعمال كالعوامل الاقتصادية وعوامل السوق، تطوير المنتوج ... إلخ، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية. وقد تؤخذ بالاعتبار في ظل التقدم العام للتطور التكنولوجي، ما عدا أن التركيز ينبغي أن يكون على ما يستخدم داخل القطاع ومن قبل الآخرين وليس على التكنولوجيات التي ينبغي استخدامها[1].

2.4.3.1استراتيجية نظم المعلومات

وهي التي تركز على تحديد نظم المعلومات المطلوبة، التي يجب تقديمها لتحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة، إذ ينصب التركيز هنا على تحديد المعلومات المطلوبة، والتأكد من أن إستراتيجية النظم تسير جنباً إلى جنب مع إستراتيجية المؤسسة، تُستخدم تكنولوجيا المعلومات لتقليص تكلفة عنصر المعلومات في مختلف الأنشطة وتقليل التكاليف الإجمالية المرتبطة بها. وبصفة عامة، يجب أن تحدد استراتيجية نظم المعلومات الاحتياجات والأولويات والتقنيات اللازمة لبناء البنية التحتية والخدمات الضرورية لها، بحيث تشكل جميعها ما يُسمى "مجموعة تطبيقات نظم المعلومات" التي تلبي احتياجات العمل داخل المؤسسة[2].

ومن هنا، يمكن القول أن الهدف الأساسي لاستراتيجية نظم المعلومات هو تحديد احتياجات المؤسسة من المعلومات واحتياجات النظم الخاصة بالمؤسسة ووظائفها المُكوَنة لها، حيث ينبغي للاستراتيجية أن تعرف ما تحتاجه الأعمال خلال المستقبل المنظور واعتماداً على تحليل الأعمال، بيئتها واستراتيجيتها. والهدف من ذلك هو إقامة الطلب على استخدامات نظم المعلومات، بما يرتبط عن كثب مع خطط الأعمال وما يتعلق بها من مسائل. إن هذه الحاجات ستتغير بوضوح عبر الزمن، ويجب أن يكون الطلب محدث بصورة مستمرة، ويراجع وتحدد اسبقياته بالاستناد إلى ما تفرزه ضرورات الأعمال. وقد لا يكون من المجدي اشباع كل تلك الاحتياجات من الناحية الاقتصادية أو الفنية على الأمد القصير، ولكن بمرور الزمن تصبح الاستخدامات الإضافية مجدية[3].

[1]- حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي -**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص.187.

[2] - محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، **نظم المعلومات المحوسبة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص324.

[3]- حسن علي الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص187.

3.4.3.1 استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

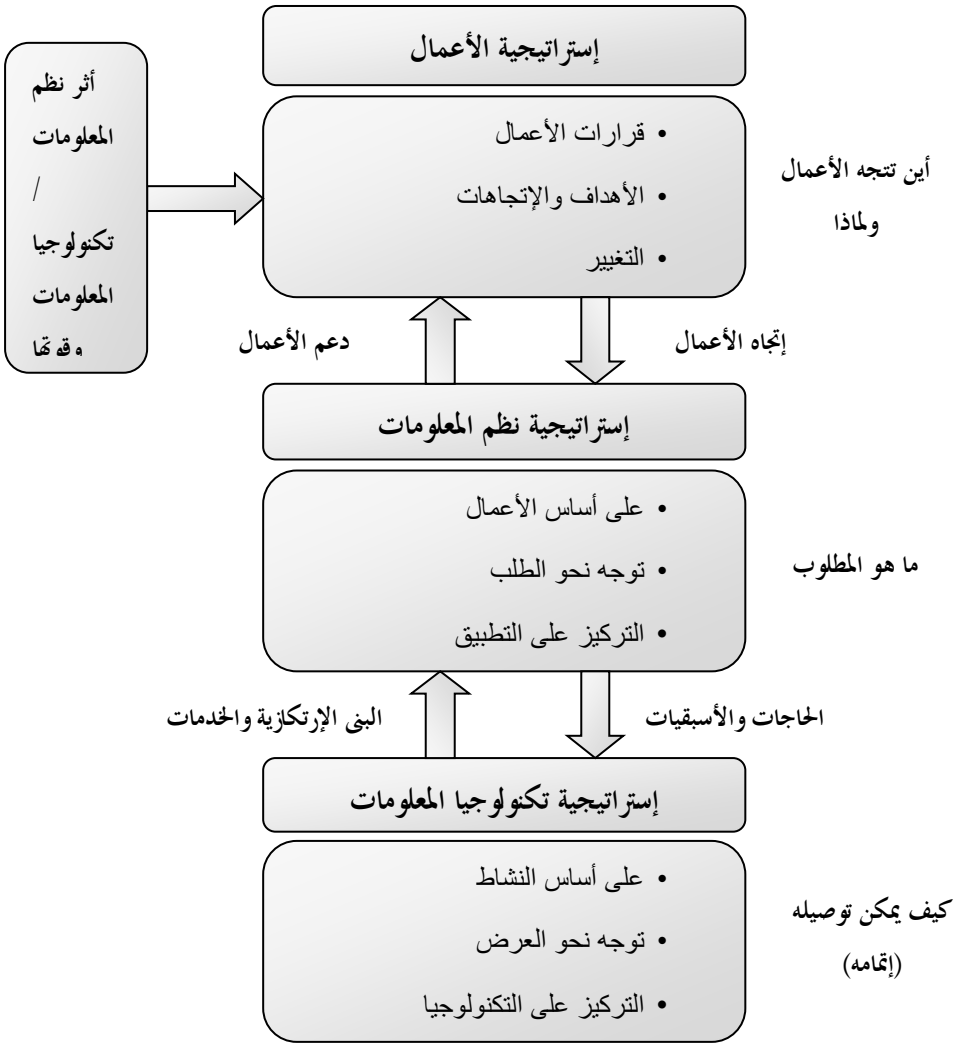
تُمثل استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الطريقة التي يُمكن للتكنولوجيا أن تدعم بها استراتيجية نظم المعلومات. بمعنى أصح هي الإستراتيجية التي تبين كيفية تلبية الاحتياجات استناداً إلى الأسبقيات في استراتيجية نظم المعلومات. نظرًا للتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات، فإن هذا يخلق تحديًا كبيرًا في إدارة التكنولوجيا، مما يستدعي ضرورة متابعة هذا التغيير والتحكم فيه بشكل مستمر[1].

بناءً على ذلك، تعتبر نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال عناصر حيوية في عمل المؤسسات الحالية، حتى إنه أصبح من الصعب تخيل قيام المنظمات والمؤسسات الاقتصادية بنفس أعمالها بدون نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، فالرغبة في إرضاء العملاء بتقديم منتجات وخدمات عالية القيمة والجودة بأسعار أقل أدى إلى قيام المؤسسات بتحليل كل عملياتها التشغيلية، ثم تحديد العمليات التي يمكن اختصارها لتخفيض التكلفة أو إعادة تصميم العمليات التشغيلية ذاتها حتى تحقق الهدف المتعلق بخدمة العملاء، وفي ذات الوقت تحقيق المزايا التنافسية في السوق المحلية والعالمية؛ وحتى تصل المؤسسات إلى أهدافها فإن نظم المعلومات هي التي تقدم كافة المعلومات اللازمة والمتوافرة للإدارة العليا للمؤسسة. كما أن نظم المعلومات تتيح للعاملين المعنيين سرعة الاتصال والمشاركة لتبادل المعلومات والبيانات فيما بينهم لخدمة الأهداف العليا للمؤسسة.

وفي الواقع، إن ما يمكن استنتاجه من التوجهات المختلفة **للاستراتيجيات الثلاث** السابقة الذكر، أنه يجب أن نعامل نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بنفس أهمية أي قسم آخر في المؤسسة مثل التسويق، الإنتاج، المشتريات، والموارد البشرية، حيث يتطلب الأمر تنفيذها بكفاءة وفعالية لضمان استمرارية المؤسسة ونجاح عملياتها. ولكن يمكن لها أيضاً أن توفر ميزة تنافسية استراتيجية للمؤسسة إذا ما أُديرت بصورة ذكية. وهذا يُوفر طريقة أو مدخلاً لتطوير استراتيجيات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المستمدة منه والمتكاملة مع المكونات الأخرى لاستراتيجية الأعمال، كما هو موضح في الشكل الآتي:

[1]- فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص.281.

الشكل رقم (1-4): العلاقة بين استراتيجيات الأعمال ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات



المصدر: حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل إستراتيجي -**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص.189.

عند تطوير المؤسسة للجزء التسويقي في استراتيجيتها، يجب عليها أولاً تحليل موقفها في السوق، وضمان توافر المدخلات التسويقية اللازمة لهذه العملية. وبعد أن تُجري تقويم متطلبات التسويق وخياراته بما ينسجم والحاجات الأخرى، (الفرص والمحددات)، ستنشأ استراتيجية للتسويق تهدف إلى تحقيق التأثيرات المناسبة في بيئة السوق. وذلك ينطبق على ما ينبغي أن نفعله بخصوص نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات أي تحديد الأثر المحتمل أولاً، ثم تقويم المعلومات والنظم المطلوبة لإتمام الاستراتيجية، بعد ذلك، يجب تحديد مدى فعالية تنفيذ نظم المعلومات باستخدام التكنولوجيا [1]. قد يبدو هذا النموذج بسيطًا مقارنة بالتعامل مع الأعمال المعقدة في بيئات سريعة التغير، لكنه يعتبر نقطة انطلاق جيدة لفهم العلاقات والتحديات الأساسية. يهدف هذا إلى توضيح أهمية اعتماد المؤسسات الاقتصادية على نظم المعلومات الاستراتيجية كعنصر رئيسي في استراتيجياتها الأساسية.

[1]- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص.188،187.

4.1 ماهية نظم المعلومات الاستراتيجية.

من الضروري التفريق بين نظم المعلومات الاستراتيجية وبقية نظم المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة عملياتها التنظيمية، حيث أن الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الاستراتيجية يحدد أهميتها داخل المؤسسة. بناءً على ذلك، من المهم استعراض مفهوم هذه النظم بمزيد من التفصيل كما يلي.

1.4.1 ماهية المعلومات الاستراتيجية.

تعتبر المعلومات، بشكل عام، الأساس الذي يُبنى عليه القرار الإداري. فهي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بطريقة محددة ليتمكن الإداري من استخدامها لاتخاذ قراراته الإدارية. أما فيما يخص اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيستند متخذ القرار على ما يعرف بالمعلومات الاستراتيجية، لذلك، يصبح من الضروري أن نوضح مفهوم هذه المعلومات ونستعرض أهم خصائصها.

1.1.4.1 تعريف المعلومات الاستراتيجية.

تماشيًا مع الهدف الرئيسي لنظام المعلومات الاستراتيجية، الذي يتمثل في توفير معلومات استراتيجية بحتة، شدد العديد من الباحثين على أهمية تقديم تعريف شامل لهذه المعلومات، وذلك كالآتي:

فوصفها (ن. د. عدون) بأنها "المعلومات التي يتم جمعها من بيئة المؤسسة، وتعد المصدر الرئيسي لتوجيه استراتيجية المؤسسة "[1].

أوضح (م. ع. ح. الطائي) أن المعلومات الاستراتيجية هي "المعلومات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبيًا، وترتبط بشكل رئيسي بتحديد أهداف المؤسسة وصياغة استراتيجياتها طويلة الأجل لتحقيق هذه الأهداف. ومن الأمثلة على هذه المعلومات تحديد مواقع المشاريع، مصادر رأس المال، وأنواع المنتجات."[2].

عرف (C. V. Brown & H. Topi) المعلومات الاستراتيجية بأنها معلومات عالية الجودة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية فقط [3].

أما (ر. مكليود) فقد وصفها بأنها "موارد تُستخدم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتغطي بشكل عام المعلومات البيئية [4]". ويعني بذلك أن المعلومات الاستراتيجية يجب أن تتضمن بيانات حول كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية.

[1]- ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2009، ص.139-142.

[2]- محمد ع. حسين آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص.239.

[3] - Carol V.Brown, Heikki Topi, Op.Cit., p.685.

[4]- رايموند مكليود، مرجع سبق ذكره، ص.96.

وقد أكّد (ح. ع. الزعبي) هذا المفهوم، حيث اعتبر أن المعلومات الاستراتيجية تغطي ثلاثة مجالات رئيسية [1]: المعلومات المتعلقة بالبيئة العامة، البيئة التنافسية (كجزء من البيئة الخارجية)، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن القول أن المعلومات الاستراتيجية هي مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية، فهي معلومات ذات جودة عالية، تتضمن معلومات عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، يتم استخدامها في عملية التحليل الاستراتيجي من أجل دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبالتالي صياغة استراتيجية المؤسسة ككل.

2.1.4.1 خصائص المعلومات الاستراتيجية

ازداد الجدل بين المتخصصين حول ما هو استراتيجي وما هو غير استراتيجي من المعلومات التي يتم إتاحتها للمديرين متخذي القرارات، على النحو الذي يحتم تحديد مجموعة من الخصائص التي نُميز بها المعلومات الاستراتيجية عن تلك التي تعد غير استراتيجية. ويعد تحديد تلك الخصائص من أكبر الصعوبات التي تواجه مصممي نظم المعلومات بشكل عام ونظم المعلومات الاستراتيجية بشكل خاص. فلكي تكون المعلومات استراتيجية، مناسبة وجيدة للتوصل إلى قرارات استراتيجية كفؤة، لابد وأن تتوفر في المعلومات الاستراتيجية عدد من الخصائص والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

أ) خاصية الموثوقية:

تشير "الموثوقية" إلى الخاصية التي تسمح للمستفيد من المعلومات بالاعتماد عليها بثقة كما هي ممثلة لما استهدفت تمثيله والتعبير عنه، ويستخدم رواد هذه النظرية الإحصائية مصطلحًا آخر هو "المعولية" أي كم يمكن أن نعوّل على المعلومة عند اتخاذ القرار. وهي خاصية تجعل المعلومات تمثل بأمان ما تقصد بمعنى يتم تمثيلها من خلال إمكانية التحقق منها، وحياديتها وشموليتها، بالإضافة إلى كونها صحيحة، دقيقة، متسقة، غير مضللة وقابلة للاعتماد عليها. [2].

ونشير بالذكر إلى أن المعلومات الاستراتيجية تُعتبر موثوقة عندما تتضمن جميع العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية التي تؤثر على القرار. ومن ناحية أخرى، فيما يتعلق بتجنب التحريف والتشويه، يُتوقع أن تكون المعلومات الاستراتيجية أقل دقة من المعلومات التقليدية، ويرجع ذلك إلى ارتباطها بالظروف المستقبلية التي تتسم بالضبابية والمخاطر، مما يجعلها أكثر عرضة للتحريف والتشويه[3].

[1]- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص39. ،40 .

[2]- محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، **نظم المعلومات الاستراتيجية -منظور الميزة الاستراتيجية-**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2009، ص.52.

[3]- المرجع نفسه، ص.56.

ب)خاصية الكلفة / القيمة: تُعرف أيضًا بالخاصية الاقتصادية، أي أنه يجب الحصول عليها بتكلفة معقولة 1. فإنتاج المعلومات يتطلب نفقات تتعلق بعمليات جمعها، معالجتها، تصنيفها واسترجاعها. ولضمان جدوى هذه التكاليف، يجب أن تمتلك المعلومات قيمة فعلية تنعكس على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مختلف المجالات 2. ويمكن تقدير قيمة المعلومات من خلال منظورين أساسيين:

- ✓ الأول: تقليل مستوى عدم اليقين أو الغموض الذي قد يحيط بعملية اتخاذ القرار؛
- ✓ الثاني: تسريع عملية اتخاذ القرار، مما يجعله أكثر توافقًا مع الإطار الزمني المناسب للأحداث المرتبطة به.

ج) خاصية الكمية: تشير هذه الخاصية إلى حجم المعلومات المناسبة الملائمة لحاجة متخذ قرار معين ورشيد، بحيث عند توافر هذا الحجم يمكن أن يكون القرار رشيداً، وهذا الحد من حجم المعلومات يطلق عليه الكُتاب "حد الكافية"، وهو الحد الذي عند زيادة حجم المعلومات عنه تحصل ما يطلق عليه ظاهرة الإغراق في المعلومات. وعند نقصان حجم المعلومات عنه يحصل ما يطلق عليه ظاهرة النقص بالمعلومات؛ هذا ما يتعلق بالمعلومات التقليدية، أما بالنسبة للمعلومات الاستراتيجية فإنها بموجب هذه الخاصية "خاصية الكمية " تنطوي على تضاد بين حالتين متعارضتين: [الإغراق والنقص]، ويعود ذلك إلى سببين أساسيين، هما[3]:

- ✓ يقتضي صنع القرارات الاستراتيجية جمع كميات ضخمة وواسعة من البيانات، لا سيما تلك المتعلقة بالبيئة الخارجية، مع التركيز على العوامل والخصائص الأكثر أهمية فيها؛
- ✓ تتصف المعلومات الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص الثانوية التي لها علاقة بخاصية الكمية منها: الندرة والسرية والتكلفة العالية.

ولهذا نجد أن استخدام المعلومات الاستراتيجية يرتبط بصورة جوهرية بمدى وجود حاجة ماسة إليها وليس بمدى توافرها.

د) خاصية الموقوتية: ونعني بها التوقيت المناسب، وتقديم المعلومات واسترجاعها للمستفيد في الوقت المطلوب. فالفترة الزمنية المناسبة لحصول المستفيد المعاصر على المعلومات التي يحتاجها أمر في غاية الأهمية، فتقديم المعلومات المطلوبة، وحتى إن كانت المعلومات دقيقة وموثوقة، فإن تأخر وصولها إلى الباحث أو صانع القرار قد يجعلها غير ذات جدوى، لأنها لم تصل في الوقت المناسب.[4]. وأدى عامل التوقيت في المعلومات الاستراتيجية إلى ظهور مفهوم جديد أطلق عليه الخبراء اسم (النافذة الاستراتيجية) ويقصد به المصدر والأساس في تحديد متى تولد المعلومة عندما تنفتح هذه النافذة وكم تعيش هذه المعلومة، أي أن المعلومة تعيش مدة بقاء النافذة مفتوحة وتموت المعلومات عندما تغلق النافذة الاستراتيجية، وعليه ينبغي على الإدارة استغلال الفرصة من خلال ترقب انفتاح

[1]- نبيل محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص.23.

[2]- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص.40،41.

[3]- محمد ع. الحسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص.52.

[4]- عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص.45.

النافذة والمدة التي يتوقع أن تبقى مفتوحة ومتى يحتمل أن تُغلق هذه النافذة، وبخلاف ذلك تكون الإدارة إدارة تقليدية وليست إدارة استراتيجية.

هـ) خاصية النوعية: تعد خاصية النوع من أهم خصائص المعلومات المعتمدة كمؤشر في قياس فاعلية نظام المعلومات، إلى درجة مبالغة بعض الباحثين في تأكيدهم هذه الأهمية وعد هذه الخاصية شاملة لجميع الخصائص الأخرى باستثناء خاصية الكمية، ذلك لأن المعلومات تشكل أحد الموارد التنظيمية المهمة والحرجة. فالمعلومات ذات "النوع" الرديء وخاصة الاستراتيجية منها ربما يكون لها نتائج عكسية على الأداء الاستراتيجي والمنظمي. وهكذا فإن عملية السيطرة على "نوع" المعلومات وضمانته تُعد مسألة حاسمة ومهمة، فبسبب هذه الأهمية الكبيرة لهذه الخاصية تميل الإدارات إلى تفضيل الاهتمام بتحسين "نوع" المعلومات بشكل أكبر من اهتمامها بـ "كمية" المعلومات. ويمكن اعتبار خاصية "نوع" المعلومات السمة التي تميز مفردة المعلومات عن غيرها، فهي ليست فكرة مجردة، وذلك لأن المعلومات يجب أن تُحدد ضمن سياق معين يحدد مدى ارتباطها بالقرار، ووضوحها، وجودتها، ومستوى سريتها، بالإضافة إلى شكلها وإمكانية مقارنتها.

وفي هذا الإطار، يمكن تلخيص أبرز أوجه التشابه بين المعلومات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية فيما يلي[1]:

- ✓ قد تستخدم نفس المدخلات (البيانات) في توليد معلومات مختلفة الأغراض؛
- ✓ يمثل النوعان مخرجات لنظم مختلفة النتائج والاستخدام.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف فهي متعددة جداً وكثيرة ولكن بشكل عام يمكن إيجازها في الآتي بقدر تعلق الأمر بخاصية "نوع" المعلومات الاستراتيجية:

- ✓ ترتبط هذه المعلومات بالقرارات الاستراتيجية المستقبلية (المستقبل بعيد الأمد للمؤسسة)؛
- ✓ ترتبط بالخيارات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ يكون مصدرها غالبًا من المحيط الخارجي للمؤسسة؛
- ✓ تُستخدم في العادة من قبل الإدارة العليا؛
- ✓ ترتبط - على الأغلب - بموضوع القرارات الخاصة بالأهداف الرئيسية للمؤسسة (وهي الربحية الاستراتيجية، النمو والبقاء)، ومن ثم قدرتها على تحقيق ميزات استراتيجية.

مما تقدم، نجد بأن المعلومات الاستراتيجية لها دور مهم في تحقيق التكامل بين المتغيرات الخارجية في بيئة المؤسسة وبين احتياجات وامكانيات وقدرات المؤسسة، وهذا ضمن نظم معلومات استراتيجية فعّالة، وبالتالي يمكن القول بأن نظم المعلومات الاستراتيجية هي أحد الموارد الأساسية لجل المؤسسات الاقتصادية فهي تمثل سلاحاً

[1]- محمد ع. الحسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص.48.

استراتيجياً في التعامل مع البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي. انطلاقًا من كل ما سبق، بات من الضروري التعمق في فهم ماهية هذه النظم واستعراضها بشيء من التفصيل.

2.4.1 مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية

تباينت آراء العديد من الباحثين والخبراء في مجال نظم المعلومات الاستراتيجية حول تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لهذا المصطلح، وهذا لتعدد وجهات نظرهم وتناولهم لهذا الموضوع من عدة زوايا. ولهذا الغرض سنتطرق لعينة من هذه المفاهيم على سبيل الذكر لا الحصر، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم عام، يتماشى مع دراستنا للموضوع، ومن بين هذه المفاهيم هو تعريف (ح. ع. الزعبي) [1] الذي يعرف نظام المعلومات الاستراتيجية على أنه: "النظام الذي يؤمل لمخرجاته أن تُسهم في دعم أو تشكيل الاستراتيجية التنافسية وتنفيذها باستخدام الحاسوب وإسناد قرارات الإدارة في المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية للحصول على تقدم في الموقف التنافسي أو إدامة التقدم المتحقق أصلاً، أو تقليص الفجوة التنافسية التي تفصل المؤسسة عن منافسيها ".

ويلاحظ من هذا المفهوم أن نظام المعلومات يعد استراتيجياً كون مخرجاته تتمثل في المعلومات الاستراتيجية، التي تستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالمنافسة، مما يؤدي بها إلى تكوين ودعم الاستراتيجية التنافسية وتنفيذها من خلال الحاسوب. وبالتالي ضرورة تركيز المؤسسة على موقفها التنافسي، من خلال المحافظة على تقدمها أو تعزيز هذا التقدم أو المساهمة في تقليص الفجوة التنافسية التي تفصل بينها وبين المؤسسات الأخرى، وذلك بهدف مواكبة تطور المؤسسات المنافسة.

أما (غ. ع. العمري و س. أ. السامرائي) فقد أكد ى أنه[2]:

" ذلك النظام الذي يُستخدم لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو لتوفير الدعم اللازم لتشكيل الاستراتيجية التنافسية للمنظمة أو يستخدم الاثنان معًا، وأن أي نظام من أجل اعتباره نظام معلومات استراتيجي يجب أن تنطبق عليه المعايير التالية:

- ✓ النظام يرتبط مباشرة باستراتيجية الأعمال؛
- ✓ النظام له تأثير واضح وكبير على أداء المنظمة".

في حين أن (ن. م. مرسي) قدم مفهومًا لنظم المعلومات الاستراتيجية على أنها "نظم معتمدة على الحاسب الآلي - في ظل أي مستوى من مستويات المنظمة - تغير من الأهداف، العمليات، المنتجات والخدمات أو العلاقات مع البيئة بغرض مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية"[3].

---

[1]- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص.21.

[2]- غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل إستراتيجي معاصر-**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص.84.

[3] - نبيل محمد مرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص.59.

من التعريف السابق، نخلص إلى أن استخدام أدوات وشبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية، هذه الأخيرة التي تساعد أساسا في تغير الأهداف، المنتجات، الخدمات، العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف الحصول على ميزات تنافسية. تستخدم في جميع المستويات الإدارية، بحيث يمكن أن تحدث تغييرًا جذريًا في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة. وهو ما أشار إليه (ف. خ. الشرابي) أيضًا[1] من خلال تناوله للمفهوم ذاته.

ويرى (ن. ع. الله الحميدي وآخرون) [2] أن نظام المعلومات الاستراتيجي هو: النظام الذي يركز أهدافه على البيئة الخارجية للمؤسسة. وبالأخص المنافسين والعملاء، وكذلك يحاول توفير معلومات عن إمكانات المؤسسة الداخلية، والتي تساهم في تدعيم موقعها التنافسي. فهو سلاح تنافسي بيد المؤسسات تستطيع بواسطته مواجهة التحديات التي تفرضها القوى التنافسية.

أما (J. A. Bartoli & J. L. Le Moigne) فقد أشارا إلى أن نظم المعلومات الاستراتيجية (Systèmes d'Information Stratégiques) تتعلق بشكل رئيسي بتحقيق هدفين متباينين في طبيعتهما، حيث يمكن الاستفادة منها في[3]:

- ✓ إما بهدف الحصول على أو تعزيز ميزة تنافسية للمؤسسة، وفي هذه الحالة يُطلق عليها(SI-S) نظم المعلومات الاستراتيجية)؛
- ✓ أو بهدف مساعدة صانع القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفي هذه الحالة تُسمى((S-IS) نظم المعلومات الاستراتيجية)، بالإضافة إلى توفيرها للمؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية.

تم تصنيف نظم المعلومات الاستراتيجية وفقًا للصيغة(SIS) ، حيث يمكن استخدامها إما لمساعدة المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية، وفي هذه الحالة يُطلق عليها .(Système d'Information - Stratégique) (SI-S) أو قد تُستخدم لدعم متخذي القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تزويدهم بالمعلومات الاستراتيجية، وفي هذه الحالة تكون الصيغة مرتبطة بالمعلومات .(S-IS) وقد أكد هذا التصنيف(P. Vidal et al) [4] أي أنها نظم إما تساهم في الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة (SI-S) أو توفر المعلومات الاستراتيجية اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .(S-IS)بينما عرّفها (E. A. Pateyron) بأنها النظم التي تمكن المؤسسة من [5]:

- ✓ الحصول على أو الحفاظ على الميزة التنافسية "من خلال المفهوم الاستراتيجي"، الذي يعتمد على نظم المعلومات العملياتية.

---

[1] - فؤاد خليل الشرابي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2008، ص.100.

[2]- نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي وعبد الرحمن العبيد، **نظم المعلومات الإدارية " مدخل معاصر"**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص ص.58،59.

[3]- Jacques A. Bartoli, Jean L. Le Moigne, **Organisation Intelligente Et Système D'information Stratégique**, ED Economica, Paris, 1996, p.163.

[4] -Pascal Vidal *et al*, **Systèmes D'information Organisationnels**,Pearson Education, Paris, 2005, p.128.

[5]- Emmanuel A. Pateyron, **Le Management Stratégique De L'information**, ED economica, Paris, 1994, p.49.

✓ التركيز على الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تدفق المعلومات الاستراتيجية.

استنادًا إلى هذا المفهوم، نجد أن نظم المعلومات الاستراتيجية تساهم في تمكين المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية وتوفير المعلومات الاستراتيجية، أي أنها تجمع بين هاتين الخاصيتين.

أما (P. Baumard & J. A. Benvenuti)[1] فقد عرفا نظم المعلومات الاستراتيجية على أنها "مجموعة من التطبيقات المحوسبة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية".

يعني أن هذا المفهوم يقتصر فقط على ربط نظم المعلومات الاستراتيجية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهذا يجعلها تشبه بقية النظم التي تخدم المستوى الاستراتيجي، دون التركيز على دورها في الحصول على ميزة تنافسية. وقد اكتفى الكاتبان بتسمية النظم التي تحقق ميزة تنافسية فقط بـ "نظم المعلومات التنافسية.(SIC) (Systèmes d'Information Compétitifs) "

أما وفقًا لـ(O. Thiéry & F. Peguiron) ، فهي تُعرف على النحو التالي[2]:

"نظم المعلومات الاستراتيجية (Systèmes d'informations stratégiques) هي نظم حديثة تمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتسمى في هذه الحالة "نظم المعلومات الاستراتيجية .(SI-S) "كما أنها تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فقط، وفي هذه الحالة تُسمى "نظم المعلومات الاستراتيجية.(S-IS) "

وبناءً على ما تم عرضه من مختلف الآراء السابقة، يمكننا استنتاج **مفهوم شامل لهذه النظم** (SIS) على أنها:

" نظم معلومات محوسبة، موجودة عبر المستويات الوظيفية والإدارية المختلفة، تتركز بشكل رئيسي في المستوى الاستراتيجي. تهدف هذه النظم إلى إحداث تغييرات في الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وذلك لمساعدتها في تحقيق ميزة تنافسية من جهة، وفي هذه الحالة تُسمى "نظم المعلومات الاستراتيجية " .(SI-S)كما تعمل على توفير المعلومات الاستراتيجية لدعم متخذي القرارات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من جهة أخرى، وهنا تُسمى "نظم المعلومات الاستراتيجية(S-IS) (*)".

أي أنها النظم التي تعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتبدأ عملياتها من المستوى التشغيلي الذي يشكل نقطة انطلاق لها، وصولاً إلى المستوى الاستراتيجي حيث تتشكل المعلومات الاستراتيجية (وهذا يفسر تركيزها في المستوى الاستراتيجي) التي يتم تزويد متخذي القرار بها لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية [وفي هذه

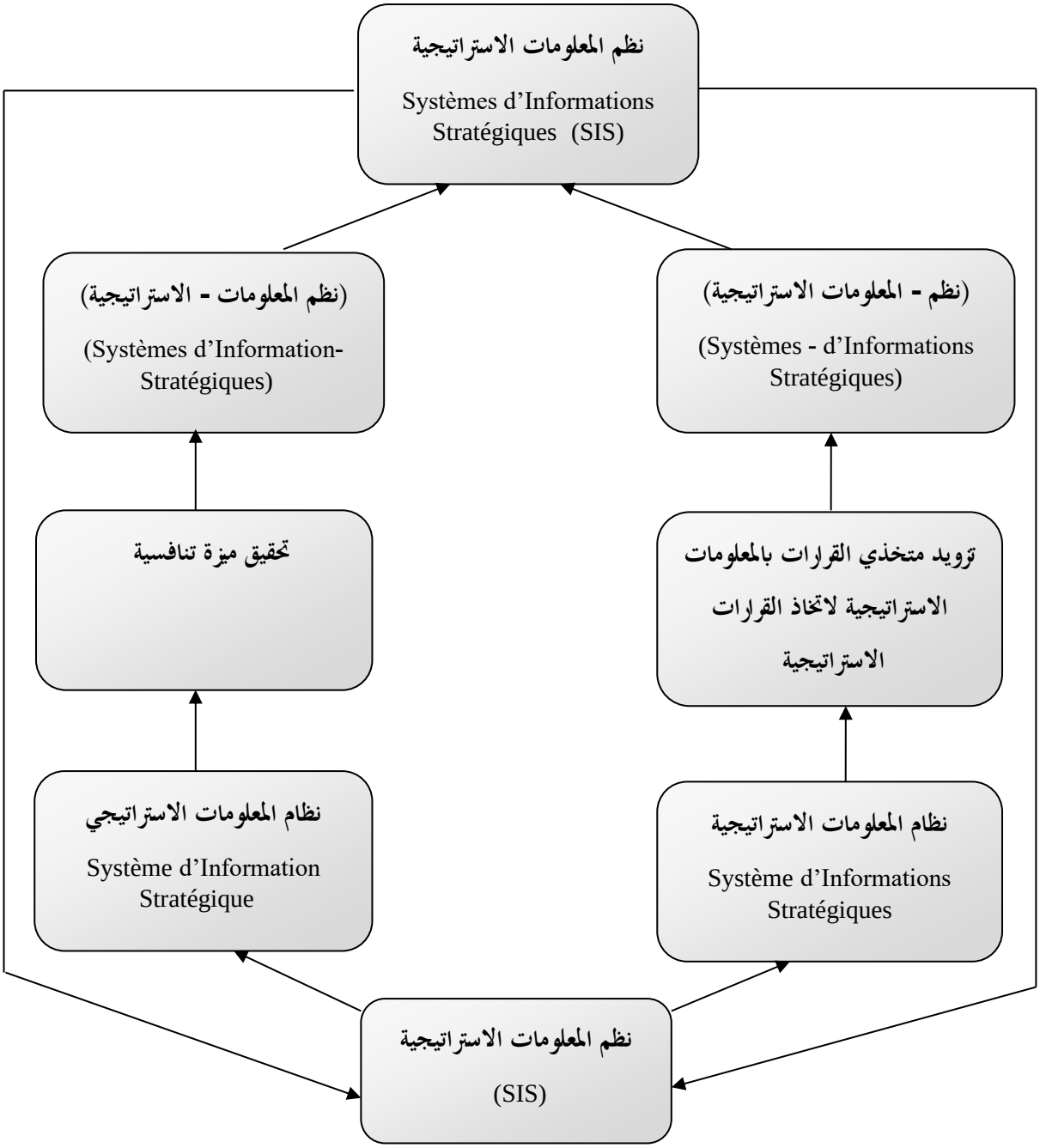
[1]- Phlippe Baumard, Jean A.Benvenuti, **Compétivité Et Système D'informations De L'outil D'analyse Au Management Stratégique**, Dunod, Paris, 1998, pp.54, 55.

[2]- Odile Thiery Frédérique Peguiron, **Méta Modélisation Et Systèmes D'informations Stratégiques**, Veille Stratégique Scientifique et Économique – VSST , Nancy, France, Mar 2009, pp.2, 4.

(*) - (**S-IS**) : (**S**ystèmes - d'**I**nformations **S**tratégiques).

الحالة تُسمى .[(S-IS) كما تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحصول على ميزة تنافسية [وفي هذه الحالة تُسمى .[(SI-S) وبالتنسيق بين هذين المكونين، يتشكل النظام المتكامل (SIS) :[**].وهذا ما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): يمثل رسم توضيحي لمفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة وفقا للتعريف الذي تمت صياغته.

[**] - (**SIS**) : **S**ystèmes d'**i**nformations **S**tratégiques.

بناءًا على ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن نظم المعلومات الاستراتيجية هي نظم تخدم كافة المجالات الوظيفية للمؤسسة وكذا جميع الأنشطة الإدارية في جميع المستويات التنظيمية، وتحقق جملة من المهام التي تعكس أهميتها، سواء على مستوى الأداء الداخلي للمؤسسة أو على مستوى أدائها الخارجي في بيئة الأعمال التنافسية التي تحيط بها؛ فالبيئة التنافسية للأعمال - خاصة في القرن الحالي - تميز بتعدد وتنوع مجالات المنافسة، بالإضافة إلى شموليتها، حيث تتغير وتتجدد عناصر المنافسة الاقتصادية بين اللاعبين الرئيسيين والهامشيين في القطاع الصناعي أو في الأسواق المحلية والدولية ولذلك، تميل نظم المعلومات الاستراتيجية إلى الاندماج مع قضايا المنافسة، والسوق، والعوامل البيئية الخارجية.والعمل على البحث المتواصل لامتلاك ميزة تنافسية استراتيجية مؤكدة في ظل بيئة دائمة التغير. فهي لا تعد مجرد أدوات لتقديم المعلومات المفيدة للإدارة وإنما هي قبل كل شيء أدوات وتقنيات وبنية تنظيمية ومادية متكاملة، من أجل تقديم معلومات استراتيجية ذات قيمة مضافة للمؤسسة، قيمة تحقق أو تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ومحاولة المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، فمفهوم الميزة التنافسية الإستراتيجية اليوم لا يمكن أن يتحقق في أي مؤسسة من دون امتلاك منظومة متكاملة للمعلومات الاستراتيجية.

من هذا كله، نستنتج بأن نظم المعلومات الاستراتيجية هي سلاح هجومي استراتيجي يستطيع أن يمنح المؤسسة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، وأن يسهم في دعم المؤسسة لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تأثيره على أنشطتها وأهدافها بشكل عام. ومن أمثلة هذه النظم نجد:

✓ نظام - (SABRE) كمثال على - (SI-S) هو أول نظام حجز محوسب تم استخدامه في الخطوط الجوية الأمريكية في أوائل الثمانينات. وقد مَكَّن هذا النظام الشركات العاملة في قطاع الطيران من السيطرة على جميع قنوات التوزيع، مما جعله أداة أساسية للداخلين الجدد ووكالات السفر، من خلال توفير نظام لإدارة حجوزات السفر وأسماء المسافرين على متن الطائرات[1]؛

✓ مؤسسة[(OTIS) المتخصصة في تصنيع المصاعد] أنشأت (S-IS) لتسهيل عملية تسجيل كافة عروض العمل والمناقصات، مما يتيح مقارنة أسعارها مع المنافسين بهدف تحقيق التفوق التنافسي، وذلك ضمن إقليم الولايات المتحدة الأمريكية. [2].

3.4.1 مبررات نشوء نظم المعلومات الاستراتيجية

إن ظهور نظم المعلومات الاستراتيجية راجع بالدرجة الأولى إلى التطور الذي شهده حقل نظم المعلومات، ولتوضيح مبررات نشأة هذه النظم كان لابد لنا من التطرق لهذا التطور وتشخيص أبرز التغييرات التي حصلت في أدوار نظم المعلومات .

[1]- غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص.132,131.

[2]- Jacques A. Bartoli, Jean L. Le Moigne, Op.Cit., pp.163, 166.

لقد حصل تغيير جوهري في أدوار نظم المعلومات منذ أواخر عقد الستينيات من القرن العشرين الذي كان فيه دور نظم المعلومات محددا بمهام معالجة البيانات، وإعداد السجلات وإنجاز مهام المحاسبة المالية في إطار ما أطلق عليه (معالجة البيانات إلكترونيا)، ثم انتقل هذا الدور إلى توفير المعلومات الضرورية لمتخذي القرارات عن طريق تزويدهم بالتقارير في إطار ما أطلق عليه (نظام المعلومات الإدارية)، ومع حلول عقد السبعينات من القرن العشرين، ومع اشتداد حاجة الإدارات متخذة القرارات إلى المساندة نشات الحاجة الى البحث عن تطبيقات جديدة وخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات شبه المبرمجة، فولدت فكرة (نظم مساندة القرارات). وفي عقد الثمانينيات من القرن العشرين، ومع التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال [التي تشير إلى التطورات التكنولوجية]، برزت الحاجة لدى المديرين متخذي القرارات، مما أدى إلى ظهور تطبيقات جديدة أُطلق عليها اسم "نظم معلومات المديرين التنفيذيين". وفي منتصف عقد الثمانينات وبداية عقد التسعينات من القرن العشرين حصل تغييران جوهريان في تلك التطبيقات تمثلا بالتغيير الأول الذي حصل بفعل التطورات التي رافقت تطبيقات الذكاء الإصطناعي(*) ... وإدارة المعرفة ... فظهر ما يصطلح عليه (النظم الخبيرة)، وحدث التغير الثاني استجابة لتغيرات حصلت في بيئة الأعمال العالمية والدولية، وقد أدى ذلك أيضًا إلى نشوء نظم معلومات تمكّن المنظمات من التفاعل مع بيئة المنافسة الاستراتيجية وتحقيق التفوق النوعي على منافسيها، فظهرت فكرة نظم المعلومات الاستراتيجية[1].

وبالنظر إلى مختلف التطورات التي ذكرها المؤلفون الآخرون، نجد أن هناك توافقًا عامًا في الآراء حول تطور أدوار نظم المعلومات وفقًا للمراحل التي تم الإشارة إليها سابقًا [2]. أما في الوقت الراهن، فتُعتبر نظم المعلومات الاستراتيجية هي النظم التي تسهم في تعزيز التفوق في المركز التنافسي للمؤسسة.

وعليه، ووفقاً لهذا التطور يمكن اعتبار نظم المعلومات الاستراتيجية أحد التطبيقات المعاصرة لنظم المعلومات، مما يجعل موضوع (نظم المعلومات الاستراتيجية) من بين أحدث المواضيع المعاصرة ذات حركية عالية والتي لا تزال تشهد جدلاً واسعًا حتى وقتنا الحالي بين المتخصصين في مجال نظم المعلومات.

4.4.1 خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية.

تتميز نظم المعلومات الاستراتيجية (SIS) بعدد من الخصائص التي تميزها عن باقي نظم المعلومات الأخرى، مما يمنحها الأولوية لدى المؤسسة التي تستخدمها. ومن أبرز ما يميز هذه النظم نجد ما يلي:

(*) - تطبيقات الذكاء الاصطناعي هي أرقى تطبيقات الحاسب الآلي وأكثرها تقدما، تسعى إلى محاكاة العقل البشري في التفكير وممارسة سلوك يوصف بأنه ذكاء إذا قام به العقل البشري في حل المشاكل.

لمزيد من المعلومات راجع في ذلك :

- سونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص.193.

[1] - محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص.23,22.

[2] - لمزيد من المعلومات راجع في ذلك:

- أحمد الخطيب وخالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص.79؛

- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص.191،194.

✓ تشمل خصائص SIS الربط بين طبيعة النظام ونوع التأثير الذي يمارسه في سياق علاقة المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية. إذا كان تأثير النظام مقتصرًا على البيئة الداخلية ومتغيراتها، يتم تصنيفها كنظم معلومات تقليدية. أما إذا تجاوز تأثير النظام ليشمل البيئة الخارجية ومتغيراتها، فيُصنف النظام على أنه - SIS لأنه يؤثر في المستوى الاستراتيجي للمؤسسة. إذا كانت هذه النظم متوافقة مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، فإنها تؤثر بشكل كبير على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة[1]؛

✓ تسعى الإدارات إلى امتلاك نظم معلومات تقليدية، ومن ثم، مع تضافر الإمكانيات وتزايد الحاجة، تعمل على تطويرها وتنميتها لتتحول في المستقبل إلى .(SI-S) أي أنه يمكن لأي نظام معلومات داخل المؤسسة أن يصبح-SI) (Sبمرور الوقت من خلال تطويره المستمر[2]؛

✓ تتميز (SI-S) بالمرونة في الاتصال الخارجي وكذلك في التواصل الداخلي بين مختلف وظائف المؤسسة[3] [وهذا من خلال أنها تتيح للأفراد الوصول إلى مصادر المعلومات المتنوعة بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات]؛

✓ وجود هيكلية متميزة لـ (S-IS) تميزها عن باقي نظم المعلومات، حيث توفر المعلومات الاستراتيجية بشكل منفصل عن المعلومات التكتيكية والتشغيلية[4]، لا يمكن للإدارة الاعتماد على المستويات الإدارية الدنيا لتزويدها بالمعلومات اللازمة للأغراض الاستراتيجية؛

✓ تتميز SIS عن نظم المعلومات التي تخدم المستوى الاستراتيجي للإدارات العليا، حيث تركز هذه النظم أساسًا على مشاكل صناعة القرارات بعيدة المدى لتلك الإدارات فقط. في حين أن SIS تشمل شرائح إدارية ومهنية أوسع، وتعالج مواضيع أعمق ولها تأثير أوسع، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في المؤسسة نفسها[5].

✓ يهدف (S-IS) إلى توفير المدخلات المعلوماتية اللازمة لصناعة القرار الاستراتيجي بشكل خاص، حيث أن القرار الاستراتيجي لا يمكن أن يكون أفضل من مستوى المعلومات الاستراتيجية التي يعتمد عليها. وبالتالي، يتضمن دور SIS تقديم الدعم الاستراتيجي، على عكس باقي النظم التي تركز على دعم القرارات التشغيلية والتكتيكية؛

✓ تتميز SIS عن باقي النظم في تركيزها على تحسين الطريقة التي تنافس بها المؤسسة بقية المؤسسات ضمن القطاع الذي تنتمي إليه. فهي تركز على البيئة الخارجية للمؤسسة ومتغيراتها العامة والخاصة، وترتبط بمخاطر استراتيجية وتشغيلية عالية. كما تتميز بالإبداع، مما يجعل من الصعب تقليدها أو نسخها من قبل المؤسسات الأخرى[6]. في حين أن (TPS) و (MIS) تعتبران أنظمة فرعية على مستوى أدنى، حيث تعملان على تحسين ممارسات الأعمال الحالية فقط[7].

---

[1]- محمد ع. الحسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص.30.

[2]- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص.23.

[3] - Dalila Taouri, Mr.Belaid, **Introduction aux Systèmes D'informations**, Pages Bleues, Alger , ALGERIE, 2002, p.34.

[4]- محمد ع. الحسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص.29.

[5]- عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص.146.

[6]- محمد ع. الحسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص.31،30.

[7]- نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص.346.

وإذا تأملنا في وجهة نظر(J. A. Bartoli & J. L. Le Moigne) ، نجد أنها دقيقة وشاملة في التمييز بين SIS وباقي النظم، حيث تم توضيح ذلك من خلال شرح آلية عملSIS ، مع الإشارة إلى أن أي نظام معلومات يمكن أن يتحول إلى .(SI-S)هذه الأخيرة تترجم عملياتها من خلال نظم المعلومات العملياتية (التشغيلية)، التي تُعتبر ذات أولوية عالية عند إدخال نظم المعلومات في المؤسسات[1]. وبالتالي، تُعد نظم المعلومات العملياتية (TPS) منطلق عملياتها، وصولًا إلى (EIS)، ومن ثم تشكيل ما يُعرف بـ(S-IS) ، الذي يوفر معلومات استراتيجية لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك بهدف تطوير(SI-S))[2].

مما تقدم، يمكن القول بأن مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجية بالمفرد ونظم المعلومات الاستراتيجية بالجمع لا تعني أبدا ناتج الجمع العددي ما بين عنصر النظام وعنصر المعلومات، وإنما هي التكوين المتكامل والمتفاعل بين العناصر التي تشكل هذا النظام والمادة الحية المتمثلة بالمعلومات الاستراتيجية التي يعيش بها ويحيى لأجلها نظام المعلومات الاستراتيجية. لذلك، فإن امتلاك المؤسسة لنظم معلومات استراتيجية يُعد أكبر تحدي يواجهها.

5.4.1أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية:

إن نظام المعلومات الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق عدة أهداف، تتمثل أبرزها فيما يلي[3]:

- توفير المعلومات لوضع الأهداف الاستراتيجية: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات المساهمة في وضع الأهداف الإستراتيجية.

- توفير المعلومات لإعداد وتكوين الإستراتيجيات: حيث يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة للإعداد وصياغة الإستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية بالمنظمة ومتابعة خطط تنفيذ الإستراتيجيات في الواقع الفعلي، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.

- المساهمة في اتخاذ القرارات: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الاستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال، مثل فتح أسواق جديدة، وإضافة نشاط جديد، أو ابتكار منتج جديد، أو إضافة خط إنتاجي جديد، أو مصنع قرارات معقدة تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد.

- توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الإستراتيجي: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد المؤسسات في تتبع ومراقبة تنفيذ الإستراتيجيات المخططة أو القرارات الاستراتيجية التي اتخذت لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك أجه قصور أو تقصير في تطبيق الإستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية.

---

[1] - منال محمد الكردي وجلال إبراهيم العبد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.66.

[2] - Pascal Vidal *Et Al*, Op.Cit., pp.138, 139.

[3] - أحمد دن، فتحي نوي ، عبد القادر بن سيدي ، **"دورنظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"**، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص ص 144،143.

- تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات: وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء الذي تم تنفيذه وقياس تأثيره على المركز التنافسي للمؤسسات على المدى الطويل، ثم استخدام التغذية العكسية للاستفادة منها في تطوير الخطة الاستراتيجية المستقبلية.

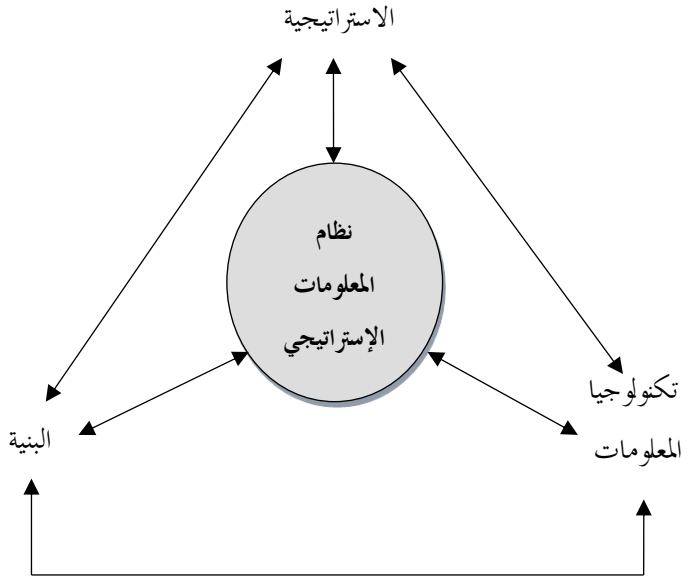
5.1 مرتكزات حول نظم المعلومات الاستراتيجية.

تم تخصيص هذا الإطار للبحث في المرتكزات المتعلقة بنظم المعلومات الاستراتيجية، والتي تصبوا اساسا الى المعرفة الجيدة لمكونات هذه النظم وعناصرها التي تستلزم على المؤسسة توفيرها بالشكل الذي يؤدي إلى التطبيق الفعال لكافة عمليات هذه النظم، والذي ينجم عليه تحقيق كامل الأهداف المسطرة في إطار تخطيط هذه النظم، ويُشار هنا إلى أن عملية التخطيط مرتبطة بشكل أساسي بتطوير هذه النظم، التي تعد أحد العوامل الرئيسية لنجاح جميع المؤسسات الرائدة في مجال الأعمال

1.5.1 مكونات وعناصر نظم المعلومات الاستراتيجية.

بناءً على ما تقدم، نجد أن ظهور نظم المعلومات الاستراتيجية يعود بالدرجة الأولى إلى التقدم الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهنا، نجد أن نظم المعلومات الاستراتيجية تمثل ملتقى للأقطاب الثلاثة الفعّالة في المؤسسة، والتي تشكل ما يُسمى بالمثلث الاستراتيجي[1]، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-6): المثلث الاستراتيجي



Source: Pascal Vidal *et al*, **Systèmes D'information Organisationnels**, Pearson Education France, Paris, 2005, P.127.

من الشكل أعلاه، نلاحظ أن نظام المعلومات الاستراتيجي هو ملتقى الأقطاب الثلاثة التي تشكل المثلث الاستراتيجي. هذا المثلث يوضح العلاقة بين الاستراتيجية، البنية التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات. نجد أن تكنولوجيا

[1] -Pascal Vidal *et al*, Op.Cit., p.127.

المعلومات تسهم بشكل أساسي في تحديد الاستراتيجية ودعمها، بينما تحدد الاستراتيجية وتنظم البنية التنظيمية. بدورها، تحدد البنية التنظيمية استخدامات تكنولوجيا المعلومات وتوجهاتها، مما يساهم في تشكيل الاستراتيجية بشكل عام[1].

ومن هنا، نستنتج أن التداخل والتفاعل بين هذه الأقطاب الثلاثة يشكل الأساس في تكوين ونشوء نظام المعلومات الاستراتيجي. ومن وجهة نظرنا فإن نشوء نظام المعلومات الاستراتيجي كان كنتيجة عرضية للتطور الطبيعي لمسار التطور في نظم المعلومات، حيث ابتدأت بنظام معلومات تقليدي، وبظهور تكنولوجيا المعلومات وتكوّن المثلث الاستراتيجي الجديد(*)، تطورت إلى نظام معلومات استراتيجي يعمل على جلب ميزة تنافسية للمؤسسة.

أما فيما يخص ظهور نظام المعلومات الاستراتيجية فيمكن اكتشاف وتخطيط هذا النظام من خلال وعي الإدارة لحاجتها لهكذا نظم من أجل تزويدها بالمعلومات الاستراتيجية التي تفرضها **التغيرات** البيئية وطبيعة المنافسة. [2]. وبالتالي، نشأ نظام المعلومات الاستراتيجية استجابةً لاحتياج المؤسسات إلى امتلاك نظام معلومات شامل، يتيح لها التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة. يضم هذا النظام معلومات متكاملة عن مختلف أنشطة المؤسسة مع مراعاة التغيرات البيئية المحيطة بها. ويعد من أحدث تطبيقات نظم المعلومات التي تدعم عمليتي التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية بطريقة منطقية وعقلانية[3].

وعليه، يمكن القول بأن نظم المعلومات الاستراتيجية تشمل سبعة عناصر رئيسية تتمثل في ما يلي:

أ- **البنية التنظيمية:** وهي تمثل التنظيم الذي يتبنى نظام المعلومات، فالبنية الملائمة التي تعتمدها المؤسسة لها دور كبير في بناء نظم معلومات إستراتيجية، فإجراءات العمل المعتمدة في ظل مسؤوليات وظيفية وسلطات ممنوحة واتصالات مستمرة وفعّالة ستضمن لا محالة تنفيذ كافة عملياتها الإدارية بسهولة كبيرة.

ب- **الإستراتيجية:** وتتلخص في السياسات والأساليب والإجراءات التي تسعى المؤسسة في إطارها إلى اختيار الخطط وتخصيص الموارد المتاحة لبلوغ الأهداف والغايات الاستراتيجية.

---

[1]- Ridha Boubahri, **Les Système D'information, Les Organisation Et Les Nouvelles Technologies D'information Et De Communication,** « Management et NTIC – réalité et perspectives», Actes du premier colloque international organisé par e-masig, Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis, centre de publication universitaire, Tunis, 2004. pp.89, 98.

(*)- يتكون الشكل الإبتدائي للمثلث الإستراتيجي من "إستراتيجية- بنية - نظم معلومات" إلاّ أنه ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات تطور هذا المثلث ليصبح على الشكل الذي هو عليه حالياً "استراتيجية -بنية – تكنولوجيا المعلومات".

ولمزيد من المعلومات راجع في ذلك:

- Jacques A. Bartoli, Jean L. Le Moigne, Op.Cit., pp.120-127.

[2]- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص.22.

[3]- محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص.24.

ج- **الموارد البشرية (الافراد):** تعتبر أساس تشغيل نظم المعلومات الاستراتيجية، فهي تتمثل أساسا في كافة الموارد البشرية المستخدمة لنظم المعلومات، وتتنوع هنا إلى[1]:

- المستخدمون النهائيون: وهم الأفراد الذين يستخدمون انظمة المعلومات بصورة مباشرة ويستعملون مخرجاتها (المعلومات) مثل المحاسبين ورجال البيع والمديرين وغيرهم.

- إختصاصيو نظم المعلومات: تركز هذه الفئة على تشغيل نظم المعلومات وتطويرها كمحللي النظم ومشغلي الحاسوب والمبرمجين وغيرهم.

د- **المكونات المادية:** وتتمثل أساسا في مكونات أجهزة الحواسيب والتي تشمل كافة المكونات المستخدمة في إدخال ومعالجة البيانات واستخراج المعلومات، فهي تتنوع إلى وحدات إدخال ومعالجة مركزية، ووحدات إخراج وتخزين، وغيرها.

هـ- **البرمجيات:** وتشير إلى مجموعة البرامج المستخدمة من قبل الحاسبات ضمن قاعدة البيانات، فالبرمجيات هي تعليمات معالجة البيانات كافة وهذا المفهوم العام للبرمجيات لا يشمل مجموعة التعليمات التشغيلية، حيث لا تقتصر البرامج على مراقبة وتوجيه المكونات المادية للحاسوب فقط، بل تشمل أيضًا مجموعة من تعليمات معالجة المعلومات التي يطلبها الأفراد. وهناك نوعان من البرمجيات: برمجيات التطبيق التي تستخدم لتنفيذ المهام الخاصة بالمستخدمين، وبرمجيات النظام التي تدير موارد الحاسوب وتضمن تشغيل النظام بشكل صحيح[2].

و- **الشبكات:** وتشمل تكنولوجيا الاتصال والاتصالات بعيدة المدى، بالإضافة إلى مختلف أنواع الشبكات التي تم تناولها سابقًا، مثل الإنترنت، والإنترانت (الشبكة الداخلية)، والإكسترانت (الشبكة الخارجية). كما تتضمن أيضًا العمليات التجارية بجميع أنواعها التي تتم عبر نظام المعلومات داخل المؤسسة[3].

ز- **قواعد البيانات:** فالبيانات تعد أكثر من مجرد مواد أولية لنظم المعلومات، إذ تعتبر موارد ذات قيمة عالية في المؤسسات. لذا، ينبغي استثمارها وإدارتها بشكل فعال لضمان تحقيق فائدتها للمستخدمين النهائيين في المؤسسة[4].

2.5.1 عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية.

عمليات نظام المعلومات الاستراتيجية تشمل نفس المهام التي يؤديها أي نظام معلومات آخر مثل التشغيل والمعالجة والتخزين ونقل البيانات. [5]، لكن ما يميزها هو نوعية المخرجات التي تقدمها، والتي تتمثل في المعلومات الاستراتيجية. هذه المعلومات تعتبر أساسية لصانعي القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة. إلاّ أن هناك بعض

[1] - اكرم محسن الياسري، احمد عبد الله امانة الشمري، نورس علي مردان الاسدي، **مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال 1 (ادارة الموهبة-نظم المعلومات الاستراتيجية- الاداء المتميز)**، الدار المنهجية، الاردن، الطبعة الاولى، 2016، ص212.

[2] - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 38،39.

[3] - عبد اللاه ابراهيم الفقي، **نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص154.

[4] - المرجع نفسه، ص153.

[5]-Hugues Angot, **Système d'information de l'entreprise**, De Boeck université, Bruxelles, 3 eme Edition ,1999, pp.108-111.

الحالات التي يتم فيها رفض المعلومات، وذلك بسبب عدم صلاحية البيانات المستخدمة، أو عدم الاهتمام بجمع البيانات الاولية وتوثيقها بالطريقة المناسبة أو حدوث مشاكل في نقلها أو تأخر في توزيعها مما يؤدي إلى فقدان فعاليتها. في هذه الحالة، يتم إعادة البيانات من أجل تعديلها أو تصحيحها[1]. وبناءً على ذلك، تمر نظم المعلومات الاستراتيجية بأربع عمليات أساسية تشمل:[2]:

✍ **جمع البيانات**: وتشمل هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة مع مراعاة توفر المعولية (الصحة، الدقة الشمول)، المرونة، وتناسب الكلفة/ القيمة، في تلك البيانات. ويتم كذلك تزويد المؤسسة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية والاحتمالات الخاصة بالبيئة عن طريق استخدام وسائل المراقبة البيئية (التنبؤ والتحليل).

✍ **معالجة البيانات:** حيث يتم تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات استراتيجية ذات معنى وقيمة. وهذه العملية يتم تقسيمها إلى تصنيف البيانات، ترتيبها، تلخيصها، معالجتها، واختيارها. فضلا عن استخراج النتائج حتى تكون جاهزة للاستخدام في الوقت المناسب من قبل المستفيدين.

✍ **خزن المعلومات:** إن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها لمدة معينة، وحيث أن هناك بعض المعلومات التي لا تستخدم بمجرد استخراجها، فإنه من المهم جداً خزن تلك المعلومات لحين ظهور الحاجة إليها.

✍ **استرجاع المعلومات:** وهي العملية الخاصة باسترجاع المعلومات التي تم تخزينها عند ظهور الحاجة إليها من قبل المستفيد، ويجب مراعاة عامل التوقيت عند استرجاع المعلومات حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها إذا تأخرت عند توقيت الحاجة إليها. والمؤسسة التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها إلى مراكز القرار المناسبة وبصورة أسرع من منافسيها، يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية وخاصة في البيئات المضطربة. إن المؤسسات الناجحة استراتيجياً تعزز من أفكارها التنافسية المبدعة وعلى نحو من السرعة فهي تستلم التغذية العكسية من السوق بصورة مستمرة وسريعة، وبالتالي تقوم بتعديل استراتيجياتها بناءً على التغذية العكسية لها، لتظل دائما في صدارة المنافسة عبر الاستفادة من إمكانيات نظام معلوماتها الاستراتيجي.

3.5.1 آلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية

قبل البحث في مفهوم التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية ارتأينا الإشارة أولاً إلى مفهوم آخر يتداخل مع هذا التخطيط، ويغلب استخدامه كمرادف له ألا وهو التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، حيث يعتبر هذا الأخير أشمل من المفهوم الأول لأنه يتناول التخطيط لجميع أنشطة نظم المعلومات في المؤسسة، والتي تنجز تحت مسميات مختلفة منها نظم المعلومات الإدارية، نظم المعلومات التنفيذية، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة ونظم المعلومات

[1] - Philippe Baumard, Jean A. Benvenuti, Op.Cit., P.138.

[2] - حسن علي الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص ص43-45.

الاستراتيجية. "إن هذا التخطيط يوفر استراتيجية للمعلومات تنسجم مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها بشكل شامل"[1].

أما التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية فهو بمثابة "اختيار المدخل المناسب في تحديد المراحل الخاصة بتصميم نظم المعلومات الاستراتيجية وبنائها، تطبيقها، تطويرها وصيانتها، مع تحديد الأبعاد التفصيلية لكل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم تحديد المقومات الضرورية لإنجازها في إطار التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسة"[2].

تستغرق عملية التخطيط لهذه النظم عادة مدة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات. قبل الشروع في هذه العملية، يتعين على المؤسسة اختيار مدخل مناسب من بين عدة مداخل لنظم المعلومات الاستراتيجية. وتعتبر هذه المداخل نقطة انطلاق لفهم كيفية التخطيط المنهجي السليم لهذه النظم داخل المؤسسات. ويُجمع معظم الكتاب على أن المدخل المنظماتي[3]، هو الأنسب والأكثر استخدامًا، حيث يوضح العلاقة بين المعلومات الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية، مع التركيز على الجوانب التالية:

- ✓ تحديد نسبة المبالغ المستثمرة في تطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية مقارنة مع إجمالي المبالغ المستثمرة في المؤسسة، في ضوء المؤشرات المعتمدة لتحديد نسبة المبالغ المستثمرة في تطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية؛
- ✓ تحديد مدى مساهمة تطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي، أو في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ تحديد آلية التكامل بين الاستراتيجيات الثلاثة على مستوى الإدارة والمتمثلة في: استراتيجية الأعمال، استراتيجية نظام المعلومات واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات (والتي سنتناول شرحها بالتفصيل في فصولنا القادمة).

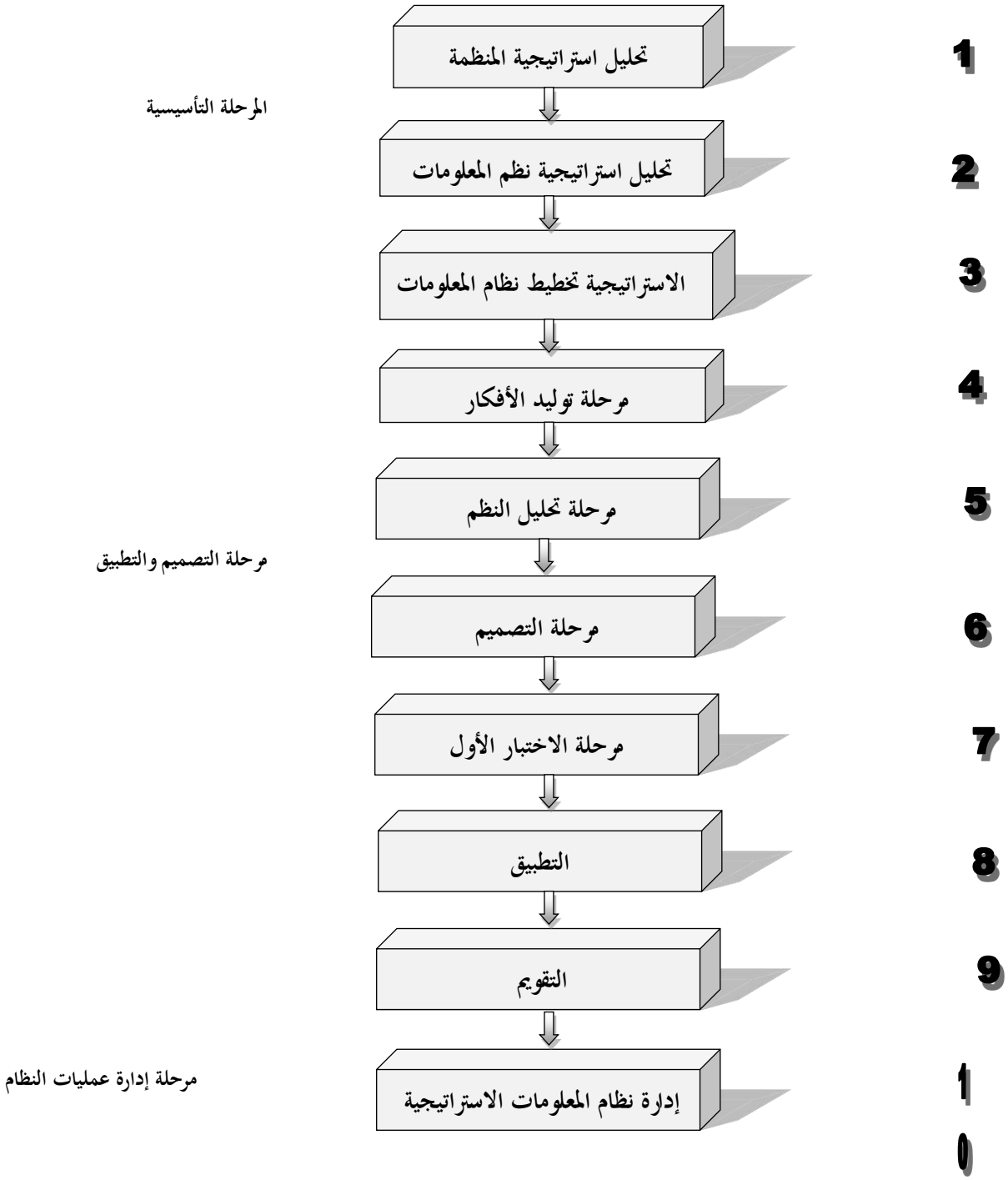
وبهذا الصدد، (وبعد قيام المؤسسة باختيار المدخل المستخدم لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية)، لابد لها من إعداد خطة مناسبة لتلك النظم، فهناك مجموعة من المراحل التي يمكن إتباعها في عملية التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية، والموضحة في الشكل الآتي:

[1]- http://www.isdm.univ-tn.fr/20 elquasmi.pdf, (consulté le 03/04/2021), Mohamed Jaouad Elqasmi, **L'alignement strategique du strategique du système d information**, pp.1, 2.

[2]- محمد عبد الحسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص.102.

[3]- المرجع نفسه، ص ص. 115-121.

الشكل رقم (1-7): مراحل تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية



المصدر: محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، **نظم المعلومات الاستراتيجية-منظور الميزة الاستراتيجية-**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص.124.

من الشكل السابق، يمكن تلخيص أهم مراحل تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في الآتي[1]:

1.3.5.1 مرحلة توليد الأفكار:

ونعني بها عملية العصف الذهني[(*)] ذات العلاقة بموضوع التخطيط لتصميم نظام المعلومات الاستراتيجية، وبنائه وتطبيقه، بحيث يمكن من خلالها الحصول على الأفكار الخاصة بموضوع التخطيط لهذه النظم لكي يتسنى مناقشتها والبحث في إمكانية تجسيدها عملياً.

2.3.5.1 آلية تحليل البيئة الداخلية لنظم المعلومات الاستر اتيجية:

يتضمن تحليل البيئة الداخلية جميع متغيرات بيئة المؤسسة التي تعمل في إطارها نظم المعلومات الاستراتيجية (هيكل المؤسسة، استراتيجية المؤسسة، النمط القيادي، الأنظمة في المؤسسة، القيم المشتركة، المهارات والخدمات)، ويتم تحليل البيئة الداخلية من خلال دراسة التطبيقات الحالية لنظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة وتحليلها، بالإضافة إلى دراسة وتقويم الموارد المتاحة لتطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية.

3.3.5.1 آلية تحليل البيئة الخارجية لنظم المعلومات الاستر اتيجية:

تشتمل البيئة الخارجية على جميع المتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، التي تعمل نظم المعلومات الاستراتيجية في إطارها وبخاصة في تلك المتعلقة بالبيئة الخاصة (والمتمثلة في المجهزون، الزبائن، المنافسون، الحكومة، التكنولوجيا، الأوضاع الإقتصادية، الأوضاع الإجتماعية، الأوضاع السياسية)، ويمكن تحليل البيئة الخارجية لنظم المعلومات الاستراتيجية من خلال:

- ✓ تحليل التطورات الحاصلة في تطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية وتقويمها؛
- ✓ تحليل كيفية استثمار المؤسسات المنافسة لتطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية وتقويمها.

مما تقدم، يمكن القول بأن عملية التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية ليست بالمهمة السهلة، ويعود ذلك إلى وجود العديد من القيود التي تواجه القائمين على هذا التخطيط، والتي تتمثل في[2]:

- ✓ نقص الحوافز المناسبة، أي ضعف الدافع والإرادة في تصميم النظام نتيجة لغياب الحوافز؛
- ✓ العوائق التي قد تواجه القائمين عند تقويم البيئة الخارجية للمؤسسة؛

---

[1]- محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص .125-128 .

[(*)]- يعرف العصف الذهني على أنه: أسلوب يتميز بإثارة أذهان أعضاء الاجتماع بشكل قوي، وذلك بشكل يؤدي إلى التنشيط المفاجئ للعمليات العقلية لهم. وتكون النتيجة مشاركة المجتمعين بأفكار وآراء مبتكرة وخلاقه، ويعتمد الأسلوب على هجوم مفاجئ على موضوع الاجتماع، وعلى إطلاق العديد من الأفكار والآراء السريعة. ويستغرق هذا الأسلوب بين نصف ساعة وساعتين تقريباً.

لمزيد من المعلومات راجع في ذلك:

- أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستر اتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص.101،102.

[2]- محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص.107.

✓ صعوبة تحديد أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية بسبب تعارض المصالح واختلاف وجهات نظر الجهات ذات العلاقة بنظم المعلومات الاستراتيجية؛

✓ صعوبة تحقيق الموائمة بين استراتيجية نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال.

مما سبق، ووفقًا لتعريف تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية - الذي تم عرضه سابقاً - ومراحل هذا التخطيط نستنتج أن هذا التخطيط يتعلق أساساً بنظام المعلومات الاستراتيجية. أما بالنسبة لتخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي، فيرى العالم الأمريكي **(C.Wiseman)** بأنه على الرغم من أن مسألة اكتشاف SIS كان عن طريق الصدفة (نظام SABRE)، إلا أنه يجب على أي مؤسسة تسعى لتحقيق تفوق تنافسي أن تقوم بتخطيط شامل وتشخيص دقيق للفرص المتاحة للوصول إلى نظام معلومات استراتيجي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة[1]. وفي هذا السياق، يمكن وصف التخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي بأنه "عملية تهدف إلى محاذاة استراتيجية الأعمال في المؤسسة مع نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب الفعّالة، من أجل تحقيق الأهداف الحرجة للمؤسسة"[2] ؛ وما يستشف من هذا التعريف، أن تخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي يتضمن فهم أهداف الأعمال أولاً، ثم التعريف بالكيفية التي يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجي دعم هذه الأهداف عن طريق محاذاة (ترتيب) نظام المعلومات الاستراتيجي مع استراتيجية الأعمال، ولن تكون هذه المحاذاة ذات جدوى بدون وجود تكامل حقيقي فيما بين موارد المؤسسة التي تساهم في حصولها على القدرات الجوهرية الداعمة للميزة التنافسية المستدامة.

كما يعرف هذا التخطيط على أنه "تخطيط يساعد المؤسسات في وضع نظم معلومات متطورة وذات هيكلة جديدة تقوم بتغيير القواعد التنافسية، وخلق منتجات جديدة وتغيير موازين القوى، إذن يعتبر هذا التخطيط ضرورة حتمية لجميع المؤسسات الاقتصادية"[3].

وعليه، نستنتج بأن التخطيط لـ (نظم المعلومات - الاستراتيجية) (Strategic Information Systems Planning) هو تخطيط بعيد المدى لجميع الأنشطة المتعلقة بنظم المعلومات في المؤسسة، إذ يمكن لأي نظام معلومات تقليدي أن يصبح نظام معلومات استراتيجي عن طريق التخطيط الاستراتيجي لنظام معلومات استراتيجي، أما تخطيط (نظم - المعلومات الإستراتيجية) فهو تخطيط يتضمن تلك النظم فقط؛ ولكي تتم عملية التخطيط الكامل يجب على الإدارة العليا تبني أسلوب التخطيط الرسمي لنظم المعلومات الاستراتيجية، هذا الأسلوب عبارة عن عملية يحدد بواسطتها وبصورة مسبقة كبار التنفيذيين والأقسام المستفيدة من النظم بتجهيز الكثير من المدخلات، التي يمكن استخدامها لتحويل استراتيجيات وغايات المؤسسة إلى خطة استراتيجية متعلقة بنظم المعلومات بغرض تحقيق

[1] - Huxing Liu ,Hongtao Zhang, tianyang Zhao, **Research on Enterprise Starategic Information System on Design Principle and System Composition** ,"Chinese Business Review", USA, Volume 4, N6, Jun 2005, PP.37,40.

[2]- غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص.87.

[3] - Robert. D.Galliers, Dorothy E. Leidner, **Strategic Information Management**, Butterworth Heinemann, London, Third edition, 2003, P.217.

هذه الغايات. حيث يتم من خلال هذه العملية القيام بتحفيز التفتيش عن فرص تتعلق بنظم المعلومات الاستراتيجية وتقييم واختبار مجموعة أفكار، وهي عبارة عن المشاريع التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ليتم تنفيذها فيما بعد. وهنا تعد الفئة التخطيطية المثالية تلك الفئة التي تضم المدير التنفيذي الأعلى والمدير المالي الأعلى ومدير المعلومات الأعلى، وجميع نواب الرئيس والجهاز الإستشاري. والشكل الآتي يوضح أهم مراحل توليد الأفكار في نظام المعلومات الاستراتيجي.

الشكل رقم (1-8): خطوات اجتماع توليد أفكار نظام المعلومات الاستراتيجي

المصدر: غسان عيسى العمري وسلوى السامرائي، **نظم المعلومات الاستراتيجية** -، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص.114.

4.5.1 تطوير نظم المعلومات الاستر اتيجية

يتميز نظام معلومات بدورة حياة مماثلة لدورات حياة المنتجات والأجهزة وغيرها، ولنظم المعلومات الاستراتيجية دورة حياة خاصة بها، فنظام المعلومات يولد بسبب عملية التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية ومنهج تطوير النظم، ومن ثم يكون حديث التنفيذ ومقبولاً إذا كان جيد التصميم من قبل المستخدمين له، ثم بعد ذلك يسرع في النضوج ليبقى يعمل أطول مدة نسبياً، إلاّ أنه بعد مرور عدة سنوات من الخدمة القصوى يبدأ هذا النظام في التحول إلى نظام قديم الطراز فنياً واقتصادياً وتشغيلياً ويصبح لا يعمل بكفاءة وفاعلية كما كان في الماضي. لذا ولغرض تأمين استمرارية وانسيابية العمليات، لابد من البدأ في منهج تخطيط وتطوير نظم المعلومات الاستراتيجية عندما يكون هذا النظام الحالي يعمل بكفاءة وفاعلية ويحقق المنافع المختلفة للمؤسسة أي قبل سنة أو سنتين من حالة نقص فعاليته[1].

ففيما يخص تطوير (S-IS) فقد واجهت المؤسسات التي أرادت تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية، (من أجل دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي بالمعلومات الاستراتيجية)، صعوبة في كيفية تقييم مدى ملائمة الأنواع المختلفة من البيانات المتعلقة بالبيئة التنافسية، ومن أجل أن يكون ذلك النظام فعّالاً من حيث الكلفة، فإنه يتوجب أن يُطور وفق معايير ثلاثة يتم تطبيقها في عدد من المؤسسات التي قامت بوضع نظم معلومات استراتيجية، وثبت نجاح تلك المعايير والمتمثلة بـ:

- ✓ **المعيار الأول:** يجب جمع ومعالجة البيانات التنافسية بطرق تجعلها بشكل ملائم لدعم الاختيار الاستراتيجي.
- ✓ **المعيار الثاني:** بخصوص مدى الملائمة الاستراتيجية، فهو معيار مصاحب للاختلاف ما بين البيانات والمعلومات. فالمعلومات هي بيانات مقيمة "فمن الأمور ذات الأهمية هو ضرورة تقييم البيانات بالنسبة لغرض أو استعمال استراتيجية معينة".
- ✓ **المعيار الثالث:** الذي يحدد مدى ملائمة المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمنافسة هو"درجة جمع المعلومات وتحليلها ونشرها بأسلوب متكامل مع عمليات صنع القرار الاستراتيجي في المؤسسة".

وكثير من المؤسسات فشلت بنظم المعلومات الاستراتيجية التي وضعتها نتيجة إغفال أحد هذه المعايير. فالمؤسسات التي تريد أن تقيم نظامها تقييماً جيداً عليها أن تقيمه في صيغة هذه المعايير، وحتى تلبي هذه المعايير فإن الوسيلة الأساسية لذلك تتمثل بالمسألة الاستراتيجية، هذه الأخيرة التي تعد مسألة من مسائل الأعمال المرتبطة بالمنافسين. ويتم تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية وفقاً للمراحل التالية[2]:

[1]- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص.72،73.

[2]- المرجع نفسه، ص ص.75-77.

1.4.5.1 مرحلة البحث:

تختص هذه المرحلة بتحديد ما إذا كانت هناك طريقة جديدة للقيام بالعمل في النظام عما هو كائن، مما يبرر الإنفاق على تطويره. فإذا وجدت الحاجة لتطوير النظام، فإن ذلك يستلزم القيام بدراسة جدوى ودراسة لمقارنة منفعة النظام بتكلفته قبل إقرار القيام بالتطوير. وتعد البيانات التي يجمعها القائمون على التطوير من مستخدمي النظام المحتملين أساس مرحلة البحث، كما يعد مستند الجدوى المدخل الأساسي بالإضافة لإحتياجات المستخدم لمرحلة التحليل. فالإدارة العليا هي الجهة التي تدخل في هذه المرحلة مع القائمين بالدراسات، ولا تتجه المجهودات إلى مرحلة التحليل إلاّ بعد صدور قرار الإدارة بذلك. ويتوقف نجاح مرحلة البحث على مدى الدقة في تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية للإدارة من تطوير النظام. ويتطلب ذلك من القائمين على دراسات البحث عقد عدة محاضرات ومناقشات لاطلاع الإدارة على نتائج البحث، التي تبرز بوضوح القيام بتطوير النظام من ناحية التكلفة والجدوى. ونشير بالذكر بإن دراسات البحث تكلف نسبة كبيرة من التكلفة الكلية لتطوير النظام.

2.4.5.1 مرحلة التحليل:

تفصل هذه المرحلة ما تم في مرحلة البحث، وتتناول العلاقة بين الأجزاء الملموسة وغير الملموسة للنظام ومستخدمه. وعلى وجه العموم، يتم هنا تحديد مدخلات ومخرجات النظام المقترح، وخصائص الأداء والتحميل فيه، والاحتياجات الفنية لأجهزته، والتوصيف الوظيفي له، كما يتم هنا تحديد المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة لتوفير أجهزة النظام.

ويتعاون فريق الإدارة بالمؤسسة مع مندوبي مورد أجهزة النظام مع فريق التطوير في سبيل إتمام مرحلة التحليل على أكمل وجه ممكن، ولا تكلف تلك المرحلة كثيراً بالنسبة للتكلفة الكلية لتطوير نظام المعلومات الإدارية، ويجب الحذر هنا من الوقوع في وضع توصيف أكثر أو أقل من المطلوب للنظام، إذ أن هناك خيطاً رفيعاً بين هذين الطرفين.

3.4.5.1 مرحلة التصميم: يتم التصميم من واقع التوصيف الوظيفي الذي تم التوصل إليه في مرحلة التحليل، فيتم وضع التصميم التفصيلي لوحدات النظام وخطة إختبار هذا التصميم. ويتعاون المصممون والمبرمجون في هذه المرحلة مع المحللين. ويتركز عملهم على تجزئة النظام إلى وحدات صغيرة، يمكن برمجتها والربط فيما بينها لتؤدي الغرض المطلوب من وضع النظام ككل، كما يمكن القول بأن التصميم الجيد يتطلب تنسيقا دقيقا وتدوينا مفصلا لخطواته ووحداته.

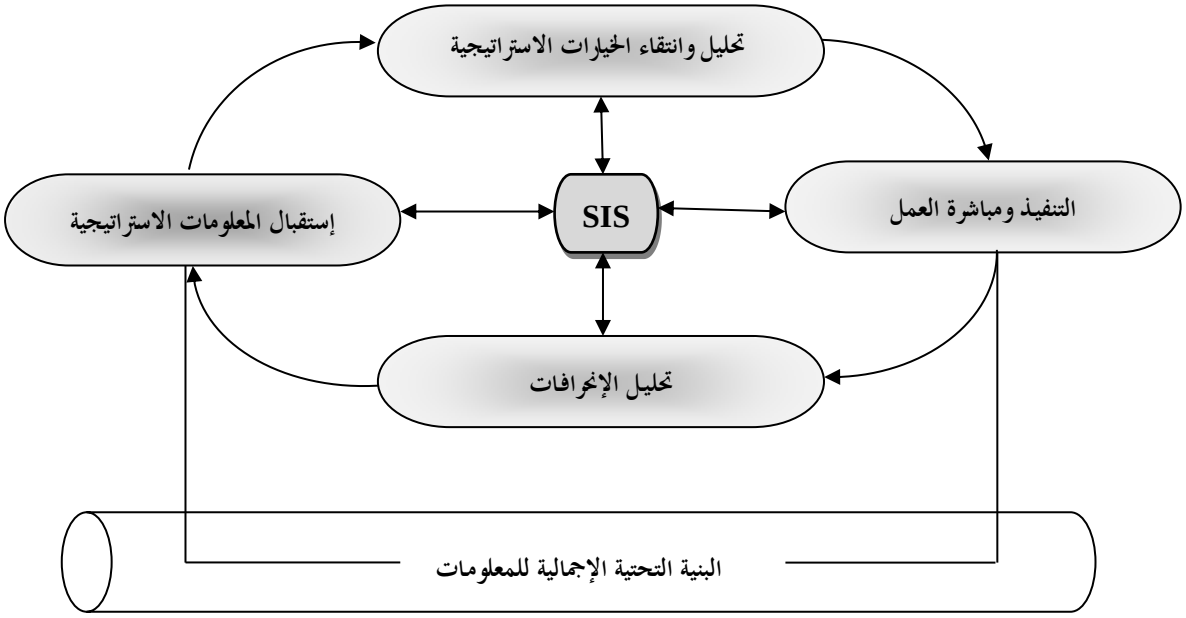
4.4.5.1 مرحلة التطبيق والتنفيذ:

يتم في هذه المرحلة كتابة البرامج المطلوبة ضمن تصميم النظام وتنفيذ خطة اختبار كل جزء من أجزائه. ويتطلب ذلك استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابة البرامج المتفق عليها لتنفيذ أجزاء التصميم. كما يتطلب ذلك إختبار صحة كتابة تلك البرامج من ناحية الأصول المراعية للغة المختارة من ناحية سلامة المنطق في كل برنامج من تلك البرامج، وكذلك من ناحية الترابط فيما بينها، وتتم هذه الاختبارات في شكل سلسلة مرسومة في

خطة موضوعة مسبقاً ويدخل في التطبيق مراعاة الربط بين أجزاء النظام بما يراعي التكامل بينها ويقلل التكرار والتداخل. ويتعاون القائمون بالتطوير هنا مع المصممين والمبرمجين ومستخدمي النظام لضمان حسن التطبيق، ويتطلب حسن تطبيق النظام الموازنة بين النظام والبرامج التطبيقية فيه.

ويمكن توضيح مراحل تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-9): مراحل تطوير نظام المعلومات الاستراتيجية



Source : Phlippe Baumard, Jean A.Benvenuti, **Compétivité Et Système D'informations De L'outil D'analyse Au Management Stratégique**, Dunod, Paris, 1998, pp.59.

5.5.1 عوامل النجاح الحرجة في نظم المعلومات الاستراتيجية.

تعتبر عوامل النجاح الحرجة (FCS)[*] ذات درجة كبيرة من الأهمية لدى المؤسسة، فهي عوامل تساعد المؤسسات في تحديد نظم المعلومات التي هي بحاجة إلى تطوير، ولهذا فقد عرفت اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتاب، فقد عرفها (س. غ. ياسين) على أنها "قراءة لتاريخ الأداء المؤسسي وإستعادة معارف وخبرات المديرين من خلال تحديد وتوصيف كافة العوامل الجوهرية الحرجة والحاسمة التي تؤثر في نجاح الأعمال"[1].

[*] - **FCS** : **F**acteurs **C**ritiques du **S**ucces .

[1]- سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص.163.

ويتم تحديدها من خلال المقابلات المنهجية والمنظمة لمديري الإدارات العليا، الذين يطلب منهم تحديد أهم العوامل الحرجة في نجاح أنشطة الأعمال وبالتالي تحديد صورة شاملة لواقع الأعمال في المؤسسة.

ونشير بالذكر إلى أن تحديد عوامل النجاح الحرجة يعمل على تشجيع التفاعل بين المشاركين في مجموعة العمل وهذا ما يؤدي إلى تعزيز العلاقات بينهم وتعرفهم على المؤسسة ككل[1].

أما فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة في نظم المعلومات الاستراتيجية فتتمثل في تلك العوامل المرتبطة بغايات النظام وهيكله وعملياته والعاملين فيه، والتي عند توافرها بشكل سليم يتحقق النجاح لنظم المعلومات الاستراتيجية. إذ تعد هذه العوامل حرجة، لأنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بنجاح نظم المعلومات الاستراتيجية. فليس المهم فقط توافر هذه العوامل في **SIS**، بل الأهم هو كيفية توظيفها بشكل فعّال لتعزيز كفاءة وفاعلية هذه النظم، مما يسهم في تحسين أدائها وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل[2].

ونقوم بتوضيح أهم عوامل النجاح الحرجة في نظم المعلومات الاستراتيجية على النحو الآتي[3]:

- **إلتزام الإدارة العليا للمؤسسة بمشروع نظم المعلومات الاستراتيجية:** وهنا يتم الالتزام على مستوى الجهود النفسية والعاطفية التي تبديها الإدارة العليا للمؤسسة نحو مشروع نظام المعلومات، وينبغي أن يرتقي هذا الإلتزام إلى مستوى الأهمية الذي توليه الإدارة العليا لموضوع الإكمال الناجح للمشروع، باعتباره المحفز الأساسي لجميع العاملين في مشروع نظم المعلومات الاستراتيجية على بذل أقصى طاقاتهم لنيل رضى القيادات العليا، ولذا فليس من المُفاجئ أن يرتبط هذا الإلتزام بصورة مباشرة بموضوع الحصول على الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية الملائمة لإنجاز ذلك المشروع. وعليه لابد من وجود قائد للمشروع، (يمكن أن يكون المدير العام للمؤسسة أو المدير التنفيذي لها)، وكذلك وجود غطاء رسمي للمشروع يشمل جميع متطلبات المشروع، إلى جانب توضيح أهمية المشروع لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة؛ وبهذا يعتبر الإلتزام العامل الأهم من بين عوامل النجاح الحرجة في نظم المعلومات الاستراتيجية.

- **التفاعل بين المستفيدين من نظم المعلومات الاستراتيجية والمتخصصين فيه:** يشير التفاعل بين المستفيدين من مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية وبين المتخصصين فيه إلى مقدار الاتصالات ومدى جودة تلك الاتصالات، ومن ثم طبيعة النشاطات التي تنفذ من قبلهما، إلى جانب التغذية العكسية بينهما خلال عملية التفاعل بحيث يتميز التفاعل عن الاتصال في أن الأول ينطوي على إدخال التصرفات المشتركة بين المستفيدين من نظام المعلومات الاستراتيجية والمتخصصين فيه. لكن المفارقة الجوهرية في هذا التفاعل تتمثل بوجود علاقة عكسية بين مقدار التفاعل الحاصل وجودة ذلك التفاعل.

---

[1] - Souad Kamoun chouk, **veille Strategique :comment amorcer le process ?**, Centre de publication Universitaire ,Tunis, 2008, pp.135,141.

[2] - محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص.81،80.

[3] - المرجع نفسه، ص ص.85-94.

- **تطابق الأهداف بين الإدارة والمستخدمين والمتخصصين في نظم المعلومات الاستراتيجية:** يشير تطابق الأهداف إلى مدى التوافق بين الإدارة ومجموعة المستفيدين والمتخصصين في نظم المعلومات الاستراتيجية مع أهداف مشروع نظم المعلومات الاستراتيجية، والفوائد الناتجة عن ذلك المشروع، ممثلة بأهميتها والدور الذي يمكن أن تساهم به هذه النظم. ويرتبط هذا العامل بعلاقة مباشرة مع امكانية تطبيقه. ذلك لأن امكانية التطبيق ينبغي أن تسهم في الكشف عن معلومات تتعلق بالأهداف التي ينبغي أن تتحقق بشكل عام والأهداف الظاهرة والضمنية المتعلقة بكل مشروع .

- **فهم المتخصصين في نظم المعلومات الاستراتيجية للتطبيقات:** يعرف فهم المتخصصين في نظم المعلومات الاستراتيجية للتطبيقات بأنه كيفية فهم المتخصصين للهدف والوظائف والتطبيقات العملية التي ينبغي على نظم المعلومات الاستراتيجية أن تدعمها، وهو ما يعرف عادة بمجال المعرفة.

- **التخطيط:** يُعرف عامل التخطيط بأنه كمية التحضير التي نفذت من أجل عملية حصر متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية، وتشتمل على معرفة المهام المعينة، والأشخاص المسؤولين عن تنفيذ هذه المهام. وقد أظهرت الدراسات أن خطة العمل السليمة تكون مهمة جداً لاستكمال المشروع ونجاحه، إذ أشارت عدة تقارير إلى أن عدداً من مشاريع نظم المعلومات الاستراتيجية لم تصل إلى نهايتها ولم تحقق غاياتها بسبب ضعف التخطيط أو غيابه في أغلب المؤسسات.

- **مستوى جاهزية الفريق المشارك بالمشروع:** يشير مستوى جاهزية الفريق المشارك بالمشروع إلى مستوى الولاء والانتماء عند الأعضاء المشاركين في الفريق لضمان تحقيق نجاح المشروع بصورة متكاملة. إن هذا المستوى من الولاء والانتماء مطلوب من المتخصصين في نظم التشغيل والمستخدمين لذلك النظام والعاملين في ذلك الفريق، فالمعنى الظاهر لمستوى الجاهزية هو أن يكون عند جميع المشاركين في المشروع الإحساس بأهميته وأهمية الإتمام الناجح له، فمن دلائل الإحساس هو وضوح رغبة العاملين في المشروع بالاجتماع وتوفير الوقت اللازم والجهود اللازمة للوصول إلى نجاح كامل لذلك المشروع.

- **إلتزام المستخدم تجاه المشروع:** يشير التزام المستخدم تجاه المشروع إلى مستوى الأهمية التي يوليها هذا المستخدم لمشروع نظم المعلومات الاستراتيجية والذي يسهم في تحقيق نجاح المشروع بصورة متكاملة. ويشمل ذلك على مستوى الولاء النفسي والولاء المعنوي الذي يشعر فيه المستخدم اتجاه المشروع، وحتى تكون عملية تحديد المتطلبات من مختلف أنواع التطبيقات ناجحة، ينبغي أن يكون عند المستخدمين المشاركين في المشروع شعور بأن ذلك المشروع يحقق فائدة كبيرة لهم ويحقق مصالح المؤسسة ومصالحهم الذاتية.

- **العلاقة بين المستخدمين والمتخصصين في نظم المعلومات الاستراتيجية:** تعرف العلاقة بين المستخدمين لنظم المعلومات الاستراتيجية والمتخصصين فيه بأنها "مستوى الثقة ومستوى النوايا الحسنة بين الأقسام المشاركة في تطوير ذلك المشروع ويشتمل ذلك على علاقاتهم العملية". تعرف تلك العلاقة كذلك بأنها مستوى التفاعل الجيد

بين المستخدمين والمتخصصين في نظم المعلومات الاستراتيجية، وتؤثر هذه العلاقة تأثيراً مباشراً في عملية تصميم النظام وبنائه وكذلك في اعتماد تطبيقاته لاحقاً عن طريق تحسين مستوى الإتصالات وزيادة الثقة بين كل الأعضاء المشاركين في فريق المشروع.

- **فهم المستخدمين لمتطلبات النظام:** يشير فهم المستخدمين لمتطلبات النظام إلى مستوى المعرفة الذي يمتلكه المستخدم فيما يتعلق بمتطلبات تأديته لواجباته، إذ تظهر أغلب المشاكل عندما يكون ممثل المستخدمين في فريق المشروع أو المسؤول عن تزويد الفريق بمعلومات المتطلبات غير متأكد من طبيعة المعلومات التي يحتاجها الفريق لتنفيذ متطلبات محددة، أو بشكل عام قد لا يمتلك هذا الممثل هذه المعلومات أبداً.

- **استقرار حاجات المستفيدين:** إن المشكلة المعروفة في إدارة مشروع نظم المعلومات الاستراتيجية هي أن عملية تحديد الحاجات تتأثر بما يشير إليه الخبراء "العلاقة بين سرعة التغيير في المؤسسة وبيئتها وبين تغيير المستخدمين لمعارفهم وآرائهم"، وهو ما يسبب صعوبة تحديد الإحتياجات من المعلومات الخاصة بتطبيق معين، بسبب التغيرات في الحالات المقترنة باتخاذ القرارات في البيئة التشغيلية، وإن أية محاولة لزيادة مقدار المرونة المطلوبة في تحديد الحاجات تزيد من صعوبة عملية بناء التطبيق وتشغيله.

- **الموارد المالية:** تشير الموارد المالية للمشروع إلى الموازنة المالية المتاحة لاستكمال المشروع، وتشتمل هذه الموارد على جميع التخصيصات المالية المطلوبة لأغراض تعيين الموظفين المتخصصين للمشروع، والوقت المخصص للمستخدمين لغرض المشاركة في تنفيذ المشروع مثلاً. وتشير التقارير إلى غياب التخصيصات المالية لمشروع نظم المعلومات الاستراتيجية أو محدوديتها، بسبب حجم الاستثمار الكبير وارتفاع كُلفة المشروع وبخاصة في بداية تطبيق النظام، وهذا يعد سبباً وجيهاً في توقف المشاريع أو تأجيلها، رغم وجود دعم إداري ملائم لها.

6.1 خلاصة الفصل الأول.

مما سبق، يمكن القول أن نظم المعلومات الاستراتيجية (Systèmes d'Informations Stratégiques - SIS) هي نظم تعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال. تعمل على تحسين العمليات التسييرية للمؤسسة فتساعدها في الحصول على ميزة تنافسية من جهة (نظم المعلومات - الاستراتيجية - SI-S)، وفي الوقت نفسه توفر لها معلومات استراتيجية تدعم متخذي القرارات في اتخاذ قرارات استراتيجية من جهة أخرى (نظم - المعلومات الاستراتيجية - S-IS). وبالتالي، تعتبر SIS سلاحًا ذو حدين، حيث توفر S-IS معلومات استراتيجية تشمل تحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساهم في القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، وبالتالي تعد مورداً مهماً للمؤسسة تعتمد عليها لصياغة استراتيجيتها.

وتجب الإشارة إلى أنه يمكن لأي نظام معلومات تقليدي أن يصبح نظام معلومات استراتيجي، وذلك بالعمل على تطويره، فعملية تطوير وتخطيط هذه النظم ليست بالعملية السهلة، إذ تعد أكبر تحد يمكن أن تواجهه المؤسسة عند حيازتها لمثل هذه النظم. بالإضافة إلى أن هناك عوامل نجاح حرجة لهذه النظم يجب على المؤسسة مراعاتها في عملية تخطيط وتطوير تلك النظم، وبهذا نجد بأن الدافع الحقيقي لرغبة المؤسسة في إمتلاكها مثل هذه النظم هو تعزيز مركزها التنافسي، والذي يعد الدافع الوحيد الذي تحيى لأجله أي مؤسسة.

الفصل الثاني

تحسين الأداء المؤسسي وعلاقته بنظم المعلومات الإستراتيجية

1.2 تمهيد.

2.2 مدخل إلى الأداء المؤسسي.

3.2 قياس وتقييم الأداء المؤسسي.

4.2 تحسين الأداء المؤسسي.

5.2 نظم المعلومات الإستراتيجية كأساس لتحسين الأداء المؤسسي.

6.2 خلاصة الفصل الثاني.

1.2 تمهيد.

تُعد التغيرات التقنية والتطورات التكنولوجية من القوى الدافعة التي ساهمت في إعادة تشكيل بيئة الأعمال المعاصرة. فمع تسارع وتيرة هذه التغيرات، وجدت العديد من المؤسسات الاقتصادية نفسها في مواجهة تحديات جديدة تتطلب استجابة سريعة وفعّالة. ففي ظل التحولات التقنية، باتت المؤسسات بحاجة إلى تبني استراتيجيات مرنة ومتطورة تمكنها من التكيف مع مختلف التغيرات البيئية والحفاظ على المزايا والقدرات التنافسية.

أدت التحديات السابقة إلى تركيز العديد من المؤسسات على تحسين أدائها المؤسسي، وهو ما أصبح جزءًا أساسيًا من استراتيجياتها. فعندما تعمد المؤسسات إلى تبني منهجيات لتحسين أدائها المؤسسي، فإنها لا تقتصر على تحسين عملياتها الداخلية فحسب، بل تركز أيضًا على تعزيز قدرتها على الابتكار، وتحسين الإنتاجية، وتوفير حلول أكثر كفاءة وفعالية للتهديدات والمخاطر التي قد تواجهها بسبب التغيرات التقنية والتكنولوجية. وبالتالي أصبح الأداء المؤسسي مؤشرًا حيويًا على مدى قدرة المؤسسة على بقائها ونموها واستمراريتها.

إن الأداء المؤسسي اليوم لا يعد مجرد معيار لقياس فعالية العمليات الداخلية، بل هو عنصر أساسي في تحديد قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المستقبلية، وتنفيذ استراتيجيات طويلة المدى. ولهذا السبب، أصبح الأداء المؤسسي محل اهتمام عميق من قبل الباحثين الاقتصاديين والمفكرين الاستراتيجيين ورواد الاعمال المعاصرين الذين يدرسون باستمرار سبل تحسين الأداء المؤسسي في ظل الاستراتيجيات المؤسسية الشاملة القائمة على دمج التقنيات الحديثة من جهة ومواكبة مختلف التغيرات البيئية من جهة أخرى، وتعتبر نظم المعلومات الاستراتيجية ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي لجل المؤسسات الرائدة في بيئة الأعمال المعاصرة.

وعليه ارتأينا تخصيص هذا الفصل لدراسة العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي ونظم المعلومات الاستراتيجية، من خلال عرض أربعة أقسام أساسية فيه، يتضمن أولها مدخلا الى الأداء المؤسسي من خلال عرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بهذا المصطلح المثقل نوعا ما بكمية كبيرة من التأويلات والتحليلات التي تؤدي بنا في نهاية المطاف الى ضبط لمفهومه وعناصره. ثم قسم ثاني تمثل في دراسة لقياس وتقييم الأداء، والذي سيكون بمثابة تمهيد لعملية تحسين الأداء المؤسسي، والذي تم تخصصيه للقسم الثالث، أما رابعا فقد تم دراسة نظم المعلومات الاستراتيجية كأساس لتحسين الأداء المؤسسي، وهذا من خلال البحث في جميع سبل تحسين الأداء المؤسسي في ظل استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية.

2.2 مدخل إلى الأداء المؤسسي.

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم الجوهرية في مجال العلوم الإدارية، إذ اعتبره الكثيرين مفهومًا غامضًا، ونادرًا وصعب التفسير بشكل صريح وتلقائي، فتم استخدام مصطلح الأداء سابقا في الرقابة الإدارية، ثم تعدى إلى الفعل ونتيجته، وحاليا أصبح له مدلولات كثيرة أدت إلى تقسيمه عدة تصنيفات ذات أشكال وأنواع متعددة، وذلك بهدف فهم طرق قياسه وتقييمه من أجل تحسينه، وهو الهدف الذي تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية.

1.2.2 ماهية الأداء المؤسسي.

نظرا لأن الأداء يعد من المجالات التي تحظى باهتمام العديد من الباحثين والهيئات العامة والخاصة، فإنه كان من الضرورة بمكان عرض ماهيته، وهذا للوقوف على التطور التاريخي لمفهومه، والذي على أساسه اختلف العديد في عرض وجهات نظرهم المتباينة، والتي على أثرها سنقدم تعريفا متكاملا للأداء المؤسسي، ثم نتناول عناصره وتصنيفاته، وصولا إلى نظام إدارته.

1.1.2.2 التطور التاريخي لمفهوم الأداء.

يعد الأداء من المفاهيم التي تتميز بالديناميكية في طبيعة محتواه المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعاً قوياً لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس (تايلور) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن." [1].

ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم بأسعار المنتجات من خلال التحكم بالتكاليف الداخلية. ومع مرور الزمن شهد مفهوم الأداء تطورا ملحوظا في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم انتقال الاهتمام بالتطورات الخاصة ببيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء. وتمثلت التطورات التي مرت بها الأسس النظرية لمفهوم الأداء بالتحديات الكبيرة التي أصبحت تواجهها المؤسسات حيث تطور مفهوم التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في الإدارة (خاصة إستراتيجية التمايز)، حيث أثرت هذه التطورات وغيرها بشكل واضح في طرق الإدارة، وشروط النجاح في السوق، فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها المستهلك من تعامله مع

[1] - مصطفى يوسف كافي، **إدارة الأداء**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص33.

المؤسسة. وقد توسع مفهوم الأداء ليشمل إنتاج القيمة للمستهلك، بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، كما تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن الأداء كمفهوم ظل لفترة طويلة مقتصراً على العوائد المالية للمساهمين والمعروفة بـ (Shareholder Value)، ليتم الانتقال بعد ذلك إلى مفهوم أوسع يأخذ في الاعتبار مصالح أطراف أخرى مثل المساهمين، الموردين، العمال ..... الخ) وهو ما يعرف بـ (Stakholder value)[1].

ثم مرت السنوات، وظهرت العديد من الدراسات التي تناولت أخيرا مجال الأداء المؤسسي والتي أثبتت بأن الأداء المؤسسي يلعب دوراً مهماً وحيوياً في تطوير المؤسسات وأدائها وسعيها لتحقيق القدرة التنافسية المؤسسية. وقد تسببت الدراسات المعنية بالإدارة مثل دراسات كوميس وكروك وشوك (2005) في جدل واسع حول الأداء المؤسسي، باعتباره أحد المفاهيم الأساسية في ميدان البحوث المؤسسية والإدارة الإستراتيجية[2].

2.1.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي.

ظهر مفهوم الأداء في العلوم الإدارية لأول مرة سنة 1979، ومع مرور الوقت ازداد عدد الباحثين المهتمين بتعريفه وفهمه. وعليه ارتأينا التفصيل في مفهومه وهذا على النحو الآتي:

- **الأداء لغة:** نعني به إتمام، إجراء، انجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. إن مجموع هذه المعاني يستند في الأصل إلى مصطلح الأداء المشتق من الكلمة الانجليزية (perform)، التي بدورها اشتقت من الكلمة الفرنسية القديمة (performer)، والتي تعني تنفيذ مهمة أو أداء عمل[3].
- **الأداء اصطلاحا:** تناول الكثير من الباحثين والمختصين مفاهيم متنوعة للأداء، ولذلك ارتأينا التطرق إلى بعض من هذه المفاهيم - على سبيل المثال لا الحصر – وذلك على النحو التالي:

وينظر (GILBERT & CHARPENTIER) إلى الأداء على انه: "النتيجة الكمية في المنافسة، فالأداء قريب من الصيغة الرياضية، وهذا باعتباره النتيجة المثلى التي يتم الحصول عليها من الاداء المثالي للآلات، ويعتبر هذا منهجا منطقيا للتطبيق ضمن الإدارة، حيث يعكس أداء الافراد من جهة او الالات من جهة اخرى"[4] .

بالإضافة إلى ذلك، فقد أكد الباحثان على ضرورة التوسع في فهم مصطلح الاداء عبر استخدام جمع أداء المنظمة أو الأداء التنظيمي للدلالة على «أداءات المؤسسة»، ففي الواقع المؤسسة ليس لديها أداء واحد بل أداءات متعددة[5].

---

[1] - إبراهيم محمد المحاسنه، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق**- ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص112.

[2] - عبد الله إبراهيم الدرمكي، حسن صالح الضافري، **إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي**، ترجمة: نهى مطر خميس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص19.

[3] - مجيد الكرخي، **موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة**، دار المناهج للنشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2015، ص141.

[4] - Khalid ABBI & Mariem CHERKAOUI, «**Performance organisationnelle et slow management quels liens?** », Revue du contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, La Maison D'édition De l'Agence Francophone, MAROC, Volume 4 ,Numéro 3, 2020, p545.

[5] - Ibid.

وعليه يمكن القول هنا بان مفهوم الأداء يتسم بالتعقيد إذ يجب النظر إليه من زوايا متعددة، سواء على مستوى الأفراد أو الفرق التنظيمية أو المؤسسة ككل، مما يستدعي ضرورة التقييم الشامل للمؤسسة.

ويقدم **(BOURGUIGNON)** مفهوم الأداء من خلال ثلاث دلالات إدارية رئيسية متميزة تتمثل في[1]:

الأداء - نجاح: ويتضح عندما يكون النجاح هو الاداء بالفعل، فمن وجهة نظر المراقب على الاداء فهو مرتبط بالنجاح.

الاداء - نتيجة: هو نتيجة لفعل ما، وهذا من خلال قياس النتائج التي تم الحصول عليها دون الاخذ في الاعتبار قيمتها، سواء كان الاداء ناجحا ام لا.

الاداء - فعل: وفي هذا السياق فان الاداء هو الفعل، فهو تنفيذ للمهارات المتاحة والكفاءات المحتملة.

ويبين **(A. Marion)** بأن الاداء في مجال الادارة يعطي معان مختلفة ومتعددة حيث يمكن تعريفه بأنه[2]:

- هو نتيجة لفعل ما: يفهم قياس الاداء على انه التقييم اللاحق لنتائج فعل ما.

- هو طرق الحصول على النتيجة: فالاداء هنا هو الاجراء المتخذ لتحقيق نتيجة ما، وليس نتيجة تظهر في فترة زمنية محددة.

- هو نجاح الفعل: فالنجاح يتطلب دائما منافسة صريحة ومستمرة.

من خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء له ثلاث معان رئيسية فهو عبارة عن نتيجة فعل ما من خلال مجموعة العمليات التي يستخدم فيها الأفراد جميع قدراتهم وامكانياتهم لتحقيق هدف ما وبالتالي الوصول الى النتائج المرغوبة؛ وهو يمثل كذلك طرق الحصول على النتائج اي الطريقة المثلى او أحسن اجراء الذي يؤدي لتحقيق النتيجة؛ واخيرا فهو نجاح الفعل فالنجاح هنا يقاس بقدرة المؤسسة على التفوق على باقي منافسيها محققة بذلك نجاح تنافسي مستمر.

أما (توفيق محمد عبد المحسن) فينظر إلى الأداء على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. فهذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة"[3].

[1] - Kaouter Abdelfadel, Morad Sbiti, « **Les indicateurs clés de performance : Facteurs de succès des organisations** », Revue du contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, La Maison D'édition De l'Agence Francophone, MAROC, Volume 4 ,Numéro 3, 2020, p351.

[2] - Alain MARION, Et Al « **Diagnostic De La Performance De L'entreprise »,** Dunod, Paris, France, 2012, p2.

[3]- توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)**، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2002، ص3.

ويعرفه (مجيد الكرخي) على انه: "تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف. والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من طرف المؤسسة، أي أنه يشير إلى النتائج التي يحققها الفرد للمؤسسة كنتيجة للعمل المؤدى"[1].

يعتبر أداء المؤسسة في مضمونه النتيجة الفعلية التي تحققها المؤسسة ضمن بيئتها التنافسية، مما يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية وربحيتها، بالإضافة إلى قدرتها على التأثير في الشركات الأخرى في القطاع من خلال تعزيز قوتها التفاوضية[2].

كما يعرف الأداء أيضا على أنه: "العمل الذي تكلف به المؤسسة عاملا معينا، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أو نوعية معينة وفقا للمقاييس التي تضعها المؤسسة، وينفذ بأسلوب أو طريقة ومنهجية تحددها المؤسسة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين"[3].

وتم تعريف الأداء وفقا لـ (مصطفى يوسف كافي) بأنه: "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد، من خلال كفاءتها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها، مع الأخذ في الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية على أنشطتها"[4].

وعرف (مدحت أبو النصر) الأداء أيضا بأنه: "القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الشخص يقوم بسلوك معين لتحقيق هدف محدد، قد يكون هذا الهدف إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما، وفي إطار المؤسسة يمثل الأداء المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"[5].

عرفه (إبراهيم محمد المحاسنة) بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة التي تشكل الوظيفة التي يشغلها العامل، بما يحقق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، عبر التدريب المستمر للعاملين، ومن أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية"[6].

في حين ينظر (الدرمكي والضافري) للأداء المؤسسي على أنه: "منظومة متكاملة تتضمن مدخلات ومخرجات ونتائج وأثر المؤسسة، ومدى ارتباطها بالقدرات المؤسسية المبنية على الاستدامة والتعليم والتطوير المستمر"[7].

---

[1] - مجيد الكرخي، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 29.

[2] - Olivier Meier, **Op.cit.** , p155.

[3] - مجيد الكرخي، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، مرجع سبق ذكره، ص29.

[4] - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص21.

[5] - مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص74.

[6] - إبراهيم محمد المحاسنه، مرجع سبق ذكره، ص113.

[7] - عبد الله إبراهيم الدرمكي، حسن صالح الضافري، مرجع سبق ذكره، ص22.

من خلال ما سبق، نجد بأن القوة المؤسسية والقوة التنافسية لأي مؤسسة هما محصلة الأداء المؤسسي لها، والأداء المؤسسي أساسه الأداء الفردي (البشري) الذي يعد السبيل الوحيد لتكوين أداء جيد ومنظم ومخطط له، ويخضع لضوابط ومعايير الفعالية والكفاءة[1].

استنادا إلى ما تم عرضه، نلاحظ أن جميع تلك الدراسات قد أظهرت تباينا حول تعريف الأداء المؤسسي، وعليه فإن وجهة نظرنا تتماشى مع اعتبار الأداء المؤسسي "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الأبعاد التالية: أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم ؛ أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمنظمة ؛ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية"[2].

فهذا الأداء هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الأفراد في المؤسسة يُقاس من خلال مجموعة من المعايير التي تستخدم لتقييم الاداء، بهدف التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أعلى مستوى من الإنتاج بأقل تكلفة وفي أقصر وقت، مع الحفاظ على مستوى مناسب من الجودة.

ولذلك فإن مفهوم الأداء المؤسسي يستند إلى العديد من الفلسفيات الرئيسية منها[3]:

1- كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من "الكل"، وهذا "الكل" بدوره هو جزء من كل آخر. ويظهر ذلك في تداخل المستويات الدنيا مع العليا في عمليات الأداء، وصولا إلى الأداء المؤسسي ككل.

2- النظرة التكاملية للأداء لا تعني غياب الاختلافات، بل تعني إدراك أهمية هذه الاختلافات بين الأجزاء. فالأداء المؤسسي يتطلب تحقيقه وجود تناغم إداري بين المستويات المختلفة لتحسين الأداء بشكل كامل.

3.1.2.2 المفاهيم المرتبطة بالأداء.

فرض النهج الكلاسيكي نفسه من خلال تمييز أربع وظائف هيكلية للمؤسسة الاقتصادية وهي: النمو، التكيف، التنفيذ، والتكامل. ولتوحيد هذا النهج، قدم (GILBERT) سنة 1980 نموذجا يسمى مثلث الأداء[4].

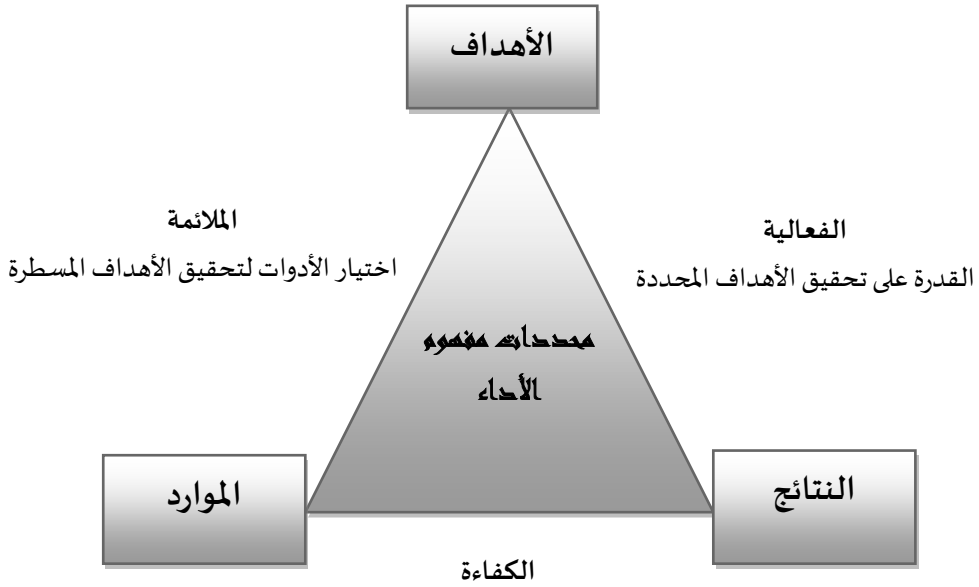
[1] - محمد كمال مصطفى، **تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة –بميك-، مصر، 2014 ، ص12.

[2] - محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 9.

[3] - محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005، ص103.

[4] - Kaouter Abdelfadel, Morad Sbiti, Op.Cit., p351.

الشكل رقم (2-1): مثلث مكونات مفهوم الأداء لدى باتريك جيلبرث (PATRICK GILBERT)



Source : Aoufir Mbarek, Safaa Erragragui, « **Les déterminants de la performance des entreprises : Revue de littérature** », Revue du contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, La Maison D'édition De l'Agence Francophone, MAROC, Volume 7 ,Numéro3, 2023, p389..

ويشير الأداء وفقا لنموذج جيلبرت إلى التزامن بين ثلاثة أبعاد، وهي الملاءمة والفعالية والكفاءة. أما بالنسبة للملاءمة، فتشير الأخيرة إلى التماسك بين الموارد المستغلة والأهداف المرجوة، وهذا المصطلح ذاتي ويصعب قياسه، فهو يتعلق بالملاءمة بين الموارد المتاحة والإجراءات المتخذة من أجل تحقيق الأهداف المحددة. وتفسر الفعالية بالحصول على نتيجة مرغوبة في مواجهة الأهداف الموضوعة مسبقاً، وإلا فهي العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها والأهداف المحددة مسبقاً، وبالتالي يحصل أكثر من واحد على نتيجة فكلما اقتربنا من الهدف المنشود كلما زادت فعاليته. اما فيما يتعلق بالكفاءة فتعريفها يكمن من خلال العلاقة بين إنتاج السلع والخدمات والوسائل المستخدمة للحصول عليها. بمعنى آخر تشير الكفاءة إلى تحسين الموارد المستخدمة من حيث الجهد والتكاليف والطاقة مع الحصول على أقصى النتائج.

بناءا على ماسبق، وبعد عرضنا لمثلث الاداء، كان من الضرورة بمكان التطرق الى أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء من خلال ما يلي[1]:

1. **الكفاءة:** وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات والمتحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال اللازمة لتحقيق مستو معين من المخرجات أو هدف معين، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة هي تحقيق أكبر منفعة مقابل التكاليف، وبموجبها

[1] - مجيد الكرخي، **"مؤشرات الأداء الرئيسية"**، مرجع سبق ذكره، ص 31.

تكون المؤسسة كفأة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة.

وتصاغ معادلة الكفاءة بشكل رياضي كما يلي: الكفاءة = قيمة المخرجات/ قيمة المدخلات.

2. **الفاعلية:** وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس في قدرتها إلى بلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعة، وبذلك فان الفاعلية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر الى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.

4.1.2.2 مكونات الأداء.

تتمثل مكونات الأداء فيمايلي[1]:

1. القدرة: وتشير إلى قدرة الشخص على أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفقا لمعايير العمل المحددة. وتعتبر القدرة بمختلف مستوياتها نتاج تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة، اللذان يعملان معا لتحقيق ذلك.

2. الرغبة: وتمثل الجانب الآخر من معادلة الأداء، وهي دوافع الشخص التي تحفزه على العمل. الرغبة أكثر اتساعا من القدرة سواء من حيث المفردات أو المعالجات أو التوقعات، وهي تشمل ثلاثة جوانب متداخلة:

- **الاتجاهات:** وهي تمثل الأفكار والآراء التي يحملها الشخص تجاه النشاط الذي يؤديه.
- **مناخ العمل والمناخ الأسري:** ويعني تفاعل بيئة العمل ومناخ الأسرة، حيث يؤثر كل منهما بشكل إيجابي أو سلبي على أداء الشخص لواجباته ومسؤولياته.

3. التكنولوجيا: وهي الأفكار التي تهدف إلى إيجاد حلول للمشكلات قبل حدوثها، حيث تتحول هذه الأفكار إلى تصاميم وخرائط ثم تحول إلى أجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية.

2.2.2 تصنيفات الأداء.

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى مكوناته، يمكننا الانتقال إلى عرض تصنيفاته، حيث يمكن تصنيفه وفقا لعدة معايير مثل: معيار المصدر، ومعيار الشمولية، المعيار الوظيفي، ومعيار مجالات التركيز.

1.2.2.2 حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي[2].

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي إنه نتاج ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا ممايلي:

- الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

[1] - مجيد الكرخي، **"مؤشرات الأداء الرئيسية"**، مرجع سبق ذكره، ص ص30،31.

[2] - كمال بو الشرش، **الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 89.

- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم خاصة عندما يتعلق الأمر بالمتغيرات الكمية، حيث يمكن قياسها وتحديد تأثيرها بشكل دقيق.

2.2.2.2 حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى نوعين هما[1]:

أ- الأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي تحققها المؤسسة، من خلال مساهمة جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

ب-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق .

3.2.2.2 حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا التصنيف بالهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، فمن خلاله يتم تحديد كافة الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذ ينقسم الأداء وفق هذا التصنيف حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة والتي يمكن حصرها في الوظائف التالية:

أ/ أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق التوازن في نسب النشاط وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة[2].

ب/ أداء الموارد البشرية: يمثل مدى تنفيذ الأفراد للأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من المورد البشري الكفء المدرب، ويمكن تحديد هذا المعدل من خلال تحليل الأداء، أي دراسة كمية

[1] - عبد المالك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية** جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص89.

[2] - Marcel Laflamme, **Le Management: Approche Systémique, théorie et cas** , Gaétan Morin Editeur, 3e édition, Canada, 1981, P356.

العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما. وبالتالي، يعد أداء الموارد البشرية انعكاسا لكيفية استخدام المؤسسة لكافة الموارد البشرية المتاحة واستغلالها بالطريقة التي تتيح لها تحقيق جميع أهدافها[1].

ج/ الأداء الإنتاجي: الإنتاج هو عملية منهجية وسلسلة من الأنشطة الديناميكية التي تضمن تحقيق الأهداف الإنتاجية (الإنتاج الأمثل: كمية وجودة، بأدنى تكلفة وفي الوقت المناسب) من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية. وعليه فإن الأداء الإنتاجي يعكس مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية وجودة تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية[2].

د/ أداء وظيفة الشراء والتخزين: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، وضمان الحصول على المواد بجودة عالية وفي المواعيد المحددة، مع شروط دفع مرضية. ويشمل ذلك أيضا الحصول على آجال تسديد الموردين التي تتفوق على الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال فعال لأماكن التخزين ووسائل النقل[3].

هـ/ أداء وظيفة التسويق: يعد التسويق عملية تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بالمنتجات، التسعير، الترويج، والتوزيع للأفكار، السلع، والخدمات بهدف خلق التبادلات التي تؤدي إلى تحقيق وإشباع أهداف الأفراد والمؤسسات.

لذا تتعدد مجالات تقييم الأداء التسويقي لتشمل مختلف الأنشطة التسويقية والنتائج المترتبة عليها، وهي تتعلق أساسا بتحليل للبيئة التسويقية، يشمل تحليل المبيعات، الحصة السوقية، مصروفات التسويق، تحليل عناصر المزيج التسويقي، وأخيرا قياس رضا العملاء[4].

و/ أداء وظيفة البحث والتطوير: يعتمد هذا الأداء على توفير بيئة مناسبة للاختراع والابتكار، وحماية هذه الابتكارات عبر براءات الاختراع. بالإضافة إلى ذلك يشمل قياس سرعة وتيرة الابتكار مقارنة بالمنافسين. وتلعب درجة التحديث ومواكبة التطور التكنولوجي في عمليات التصنيع دورا كبيرا في تعزيز قدرة المؤسسة على تحسين وتجديد منتجاتها الحالية.

ي/ أداء وظيفة العلاقات العامة: يعتمد على تقييم أداء العلاقات بين أصحاب المصالح، حيث يتجسد في العلاقات مع المساهمين من خلال توفير عائد مرتفع على الأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. كما يتطلب مراعاة العلاقات مع الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة. أما الموردين، فالأداء يتحقق من خلال احترام مواعيد السداد والاستمرار في التعامل معهم. أما فيما يتعلق بالعملاء، فإن الأداء يقاس من خلال مدى رضاهم عن منتجات المؤسسة[5].

---

[1]- ليلى بوحديد، **التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد الأول، ديسمبر 2014، ص ص136،135.

[2]- الهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الخامس، جوان 2007، ص 46.

[3]- Marcel Laflamme, Op.Cit.,P358.

[4] - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص53.

[5] - Marcel Laflamme, Op.Cit., p p358, 359.

4.2.2.2 حسب معيار مجالات التركيز: تنفذ المؤسسة أنشطتها من خلال مجالات تركيز أهدافها المحددة، وبناءا على ذلك يتم تصنيف الأداء على النحو التالي[1]:

- **الأداء الاقتصادي:** ويتم تحقيقه من خلال تطبيق المبادئ الاقتصادية التي تنسجم مع ظروف الوحدة وبيئتها المحيطة، ويتم قياس هذا الأداء عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.
- **الأداء الإداري:** ويظهر هذا الأداء في المنظمات التي تدير الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة والتقييم الأداء الإداري يمكن استخدم الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية وغيرها من الأساليب.
- **الأداء المالي:** ويبرز هذا النوع من الأداء في زيادة معدل العائد، ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، ونسبة الخفض في توقفات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية وما شابه من وسائل وإجراءات.
- **الأداء الفني (التكنولوجي):** ويتجسد في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير واحد أو أكثر من أساليب العمل أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة والتطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الإنترانت والإنترنت وغير ذلك .
- **الأداء الاستراتيجي:** ويعد من المواضيع العصرية الحديثة والجذابة التي تحمل في طياتها البعد الإستراتيجي لديناميكية الأداء وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، إذ إنها تتمخض عن خطط إستراتيجية كفوءة تعدها إدارة المؤسسة أداة لتحقيق نجاحها في تنفيذ الأهداف، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأداء الإستراتيجي، حيث تكون مخرجات هذا الأداء أساسا في بقائها ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية[2]. يستند الأداء الإستراتيجي في المؤسسة على مجموعة من الخطط المبنية على أسس علمية وبكفاءة عالية، والتي تتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة لتحديد المسار الذي يجب أن تسلكه بأقل التكاليف وأعلى مستوى من القوة التنافسية. ويهدف هذا الأداء إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى. كما يعد الأداء الإستراتيجي دالة لأنشطة المؤسسة كافة، حيث تسعى جميع الأطراف المعنية إلى تعزيز هذا الأداء لتحقيق النجاح المستدام[3].
- **الأداء الاجتماعي: (la performance sociale)** يعكس جودة الحياة المهنية، وطبيعة العمل، وقابلية التوظيف، كما يركز أيضا على درجة التطور المهني أو الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية[4].

---

[1] - مجيد الكرخي، **مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 34، 35.

[2] - اكرم احمد الطويل وقاسم أحمد العزاوي، **عمليات سلسلة التوريد و أنشطة سلسلة القيمة و أبعاد الأداء الاستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص137.

[3] - المرجع نفسه، ص139.

[4] - Olivier Cretté, Viet Ha Tran Vu, **La Performance Globale : Comment Et Pourquoi L'évaluer ?**, Audit & Société, Propos Et Débats, CNCC, Paris, France, N02, Septembre 2022, p32.

■**الأداء المجتمعي (la performance sociétale):** يُظهر هذا الأداء درجة مشاركة المؤسسة في المجتمع ومساهمتها في التنمية المحلية، وغالبا ما يدمج ضمن مفهوم الأداء الاجتماعي، ولكنه يختلف عنه في أنه لا يقتصر على الأنشطة المرتبطة بالموظفين وهيئاتهم التمثيلية، بل يعد المجتمع أحد المساهمين الرئيسيين في نشاط المؤسسة[1].

■**الأداء البيئي:** يعد الأداء البيئي لأي مؤسسة ضمانا لها للحد من آثار أنشطتها (العوامل الخارجية) على كافة النظم البيئية[2].

■**الأداء التنافسي**: يرتبط بالبيئة التنافسية للمؤسسة، ويشمل تطوير أشكال جديدة من المزايا التنافسية من خلال التنبؤ أو بناء قواعد اللعبة التي ستسود في المستقبل. إنه يجسد النجاح الذي لا ينتج فقط من تصرفات المؤسسة وحدها، ولكن أيضاً من قدرتها على التكيف، وحتى على ملائمة قواعد اللعبة التنافسية في قطاع نشاطها. يعتمد هذا الأداء على المنطق الذي بموجبه يعتمد تحقيق نتيجة معينة على طبيعة الأنظمة التنافسية وخاصة على أنماط المنافسة وشدة الصراع التنافسي بين القوى الحاضرة. وفي هذا المنطق، لا يمكن للشركات الدخول بشكل صحيح فرص الأداء فقط إذا كانوا قادرين على الكشف بوضوح عن الخصائص المتغيرة للأنظمة التنافسية والقوى التنافسية المرتبطة بكل نشاط من أنشطتهم، وتوقع التغييرات في اللعبة التنافسية من خلال سياسة التمايز وبناء قواعد اللعبة التي ستسود إن أمكن في المستقبل، إذ يجب أن يكون هذا الترقب مستمرا لضمان الأداء الدائم للمؤسسة[3].

■**الأداء التنظيمي:** يخص فعالية الهيكل التنظيمي، وهو الطريقة التي تنظم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها. فهو يدمج مؤشرات مختلفة مثل جودة المنتج والخدمة، ومشاركة الموظفين، ومناخ العمل والإنتاجية، ورضا العملاء، وما إلى ذلك. وينظر إلى الأداء التنظيمي على أنه كل ما يتعلق بشكل مباشر بفعالية الهيكل التنظيمي للإدارة وليس بعواقبه المحتملة ذات الطبيعة الاجتماعية أو الاقتصادية، والعوامل التي تجعل من الممكن تقييم هذه الفعالية التنظيمية هي: احترام الهيكل الرسمي والعلاقات بين مكونات المؤسسة، ونوعية تداول المعلومات، ومرونة الهيكل. بالإضافة إلى تأثير قوة القائد[4].

■**الأداء التجاري:** يحظى الأداء التجاري أو الأداء التسويقي بأهمية كبيرة لدى مديري الشركات، حيث أنه يشير إلى القدرة على تقديم السلع والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء بهدف إرضائهم. وتشمل المؤشرات المستخدمة لقياس هذا الأداء التجاري: نمو المبيعات، ورضا العملاء، والحصة السوقية، وعدد العملاء الأوفياء، ونمو رقم الأعمال، والهامش التجاري، والأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب والإهتلاك والاستهلاك. وهنا نشير بالذكر إلى أن الأداء التجاري يضع العميل في المقام الأول، مع محاولة تلبية احتياجاته من أجل إرضائه. وهو يتضمن

[1] - Olivier Cretté, Viet Ha Tran Vu, Op.Cit.,, p32.

[2] - Olivier Cretté, **Performance Globale : Raison D'être Et Société A Mission**, Audit & Société, Propos Et Débats, CNCC, Paris, France, N04, Décembre 2023, p08.

[3] - Zineb Issor, **La Performance De L'entreprise : Un Concept Complexe Aux Multiples Dimensions**, Revue «**Projectics/ Proyéctica/ Projectique** », Editions De Boeck Supérieur, Paris, France, N°17, 2017, pp 99,100.

[4]- Zineb Issor, Op.Cit., p100.

مؤشرات كمية مثل الحصة السوقية ورقم الأعمال، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية مثل معدلات الولاء وسمعة الشركة كما يراها عملاؤها[1].

■**الأداء الشامل:** إلى جانب الأنواع السابقة من الأداء، أصبح الحديث عن نوع جديد من الأداء المؤسساتي وهو الأداء الشامل يكتسب أهمية متزايدة في الآونة الأخيرة، فهو الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح العمال الموردون، الزبائن، المحيط المجتمعي، المحيط الطبيعي... حيث إنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازنا وعدالة، وذلك من دون إهمال نمو المؤسسة وتطورها خدمة للملاك والمساهمين[2]. ويشمل أربعة أبعاد متكاملة تتمثل في الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء المجتمعي والأداء البيئي[3].

3.2.2 عناصر الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه.

1.3.2.2 عناصر الأداء المؤسسي.

تتمثل عناصر الأداء المؤسسي في النقاط التالية[4] :

1. الإستراتيجية والأهداف: تهتم بتحديد الجهات المستهدفة بالخدمة أو المنتج.

2.الهيكل التنظيمي: الذي يركز على مستوى كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ومدى قدرته على دعم العمليات المسؤولة عن إنتاج السلع أو الخدمات.

3.المقياس: هو الأداء الذي يمكن استخدامه بأسلوب يساعد في تقييم مدى تحقيق الإستراتيجية والأهداف.

4. الإدارة: وتتمثل في الأسلوب الذي تستطيع المؤسسة به من تحديد المسارات والاتجاهات وعمليات التصحيح أو التصويب الذي لا بد ان يجري على تلك المسارات، أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، كما ان الأداء يرتبط بالعديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي[5]:

-الكفاءة التنظيمية: هي مدى تحكم المؤسسة في إدارة واستخدام الموارد المتاحة لها بشكل فعال، سواء كانت بشرية، مالية، مادية أو معلوماتية، لتحقيق الأهداف المحددة.

- الفاعلية التنظيمية: وتتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة في بيئتها المحلية والخارجية.

---

[1] - Aoufir Mbarek, Safaa Erragragui, « **Les déterminants de la performance des entreprises : Revue de littérature** », Revue du contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, La Maison D'édition De l'Agence Francophone, MAROC, Volume 7 ,Numéro 3, 2023, p396.

[2] - مراد كواشي، **الأداء الشامل في منظمات الأعمال**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص ص112، 113.

[3] - Olivier Cretté, Viet Ha Tran Vu, La, Op.Cit., p32.

[4]- مجيد الكرخي، **مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي**، مرجع سبق ذكره، ص ص 33، 34.

[5] - المرجع نفسه.

- النجاح الإستراتيجي: ويبرز في قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

2.3.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي، بعضها عوامل داخلية بينما البعض الآخر عوامل خارجية. وتمثل هذه العوامل مجتمعة "قوة دافعة" كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، وتعتبر دراسة هذه العوامل وتحليلها ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقويم الأداء المؤسسي، وتتركز هذه العوامل في الكلمة المختصرة **(PESTEL)**، وتعني[1]:

أولا- العامل السياسي (Political) : يتمثل في وجود سياسات حاكمة تنظم أعمال المؤسسة، ومدى توافق هذه السياسات مع نشاطات المؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة النظام السياسي في الدولة، وتأثير المناخ السياسي العام على أداء المؤسسة.

ثانيا- العامل الاقتصادي (Economic) : يتأثر الأداء المؤسسي بالعوامل الاقتصادية من خلال الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة، وكذلك مستويات العمالة والبطالة وتأثيراتها على المنطقة. كما يلعب الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي دورا كبيرا في تأثيره على المؤسسة، بالإضافة إلى الآثار الكبيرة التي يسببها النظام الاقتصادي للدولة على الأداء المؤسسي.

ثالثا- العامل الاجتماعي (Social) : يتأثر الأداء المؤسسي بمصالح وقضايا وحاجات كل من المؤسسة والمجتمع. يشمل ذلك مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام، بالإضافة إلى توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه. كما تلعب طبيعة العلاقات الإنسانية والمجتمعية دورا كبيرا في تأثيرها على الأداء المؤسسي.

رابعا- العامل التكنولوجي (Technological) : يتمثل في مدى مواكبة المؤسسة للتقدم التقني وتأثير التكنولوجيا على أدائها. يشمل أيضًا مدى الاهتمام بتوظيف التقنية لتحسين الأداء وتوفير حياة أفضل، بالإضافة إلى مدى توفر التقنية الحديثة في السوق وتأثيرها على العمليات المؤسسية.

خامسا- العامل البيئي (Environmental) : يتعلق هذا العامل بطبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك السياسات والقيم والمعايير المتبعة فيها. كما يشمل المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، بالإضافة إلى موقعها الجغرافي والاستراتيجي وأثره على أدائها.

[1]- عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة-التسويق-العمل المؤسسي-تخطيط وإدارة القوة العاملة-الحوكمة)**، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2014، ص ص166،167.

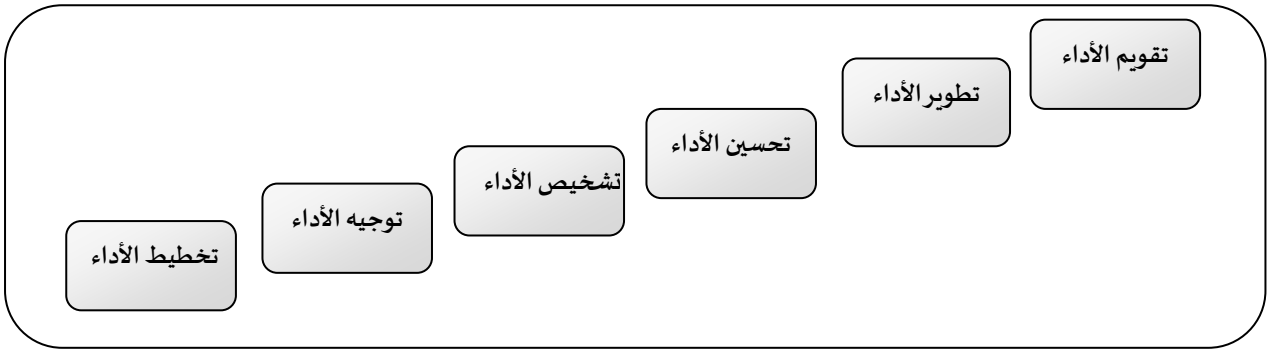
سادسا- العامل القانوني(Legal) : يتأثر الأداء المؤسسي بالعامل القانوني من خلال طبيعة الدستور الذي ينظم شؤون الدولة والمجتمع، ووضوح التشريعات والقوانين، والحقوق المدنية للمواطنين. كما يلعب دورا كبيرا شفافية المحاكم واستقلال القضاء في تأثير هذا العامل على المؤسسة.

4.2.2 نظام إدارة الأداء.

نظام إدارة الأداء يركز على الدراسات الاستراتيجية التي تهدف إلى إدارة وتنمية الموارد البشرية، من خلال تحديد الأهداف وتقييم الأداء بشكل مستمر لضمان تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية في المؤسسة. فيبدأ بالاطلاع على رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، صياغة نظام السياسة والإجراءات لوضع مستويات الأداء ولتقييم أداء الموظفين وفق أهداف ومهام محددة قابلة للقياس والتحقيق خلال فترة لتحديد أهداف أسلوب إدارة الأداء، دراسة عناصر دورة إدارة الأداء لدراسة الاستراتيجيات المطلوبة لدعم الموظفين في تحقيق أهدافهم، والتفكير في طريقة إدخال نظام لإدارة الأداء والتي تتأسس على 6 مقومات تشمل: تقويم الأداء، تطوير الأداء، تحسين الأداء، تشخيص الأداء، توجيه الأداء، وتخطيط الأداء[1].

والتي تؤسس المقومات الأساسية لنظام إدارة الأداء والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-2): المقومات الأساسية لنظام إدارة الأداء



المصدر: لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، **التميز المؤسسي**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص65.

يعتمد نظام تقويم الأداء المؤسسي على الفهم العميق لمفهوم إدارة التميز، بالإضافة إلى الفهم المستمر والديناميكي للمناخ المحيط ومتغيراته، والفهم الشامل لأوضاع المنظمة الذاتية، وإعداد وتفعيل البناء الاستراتيجي للمؤسسة، وإعادة الهيكلة وتطوير العلاقات التنظيمية لبناء نظام إعداد وتطوير القيادات، بالإضافة إلى بناء وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات، وبناء وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسسي الذي يمهد لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة، بناء مقومات التطوير والتحسين المستمر المتواصل لإخراج القيمة المضافة الداعمة لاستمرار التحسين المتواصل المؤسس لفعاليات التميز.

[1] - لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، **التميز المؤسسي**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص65.

إن إدارة الأداء والتميز يتغذى من القرارات الصحيحة الفعالة التي تؤثر كثيرا في دفع عجلة الإنجاز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فان الأداء المؤسسي سيتحسن وسترتفع المعنويات والأرباح حقا بسبب تسارع الانجاز، وعندها يتوافر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع، وبالرغم من أن كل هذه الأمور ايجابية غير أن التحدي أيضا سيزداد في كيفية المحافظة على هذا الانجاز الايجابي، وإلا فلن يأتي ولن يتحقق إلا بأداء إدارة مناسبة محفزة للجميع[1].

3.2 قياس وتقييم الأداء المؤسسي

يقال ضمن الإدارة: "ما لا يقاس لا يمكن إدارته، ولا يمكن التحكم فيه". فالقياس والتقييم هما أساس تحسين الأداء المؤسسي، لذلك تولي العديد من المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة لهما، مما أدى إلى ظهور العديد من المداخل التي تُعنى مهمتها الأساسية قياس وتقييم أداء جميع أفراد والعمليات والوحدات التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.

1.3.2 قياس الأداء المؤسسي.

1.1.3.2 مفهوم قياس الاداء المؤسسي.

يعرف قياس الأداء المؤسسي على أنه: " جمع المعلومات والملاحظات الكمية حول الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات بشكل كمي وفق إطار محدد من المقاييس المعتمدة"[2].

وبناءا على ذلك، من الضروري أن يتم قياس الأداء وإدارته وتحليله من قبل الشخص الذي يمتلك الرؤية الشاملة والكاملة لجميع عمليات المؤسسة المعنية. وفي الواقع، فإن الهدف من قياس الأداء هو أن تكون إدارة المؤسسة قادرة على فهم ما حدث فيما يتعلق بأسباب عدم القيام بالأداء (تقديم أعلى مستوى من الأداء)، وأن تكون الإدارة قادرة على التدخل بسرعة لتصحيح كافة الانحرافات الخاصة بعملياتها التسييرية [3].

يعد قياس الأداء المؤسسي أمرا بالغ الأهمية، لأنه يحقق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي[4]:

❖ على مستوى المؤسسة، يحقق قياس الأداء مجموعة من الفوائد منها: قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية المنظمة، تحديد نقاط الضعف الإداري وإيجاد طرق لعلاجها، توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، تحسين القدرة على التنبؤ بالأداء المستقبلي، توفير أساس موضوعي للكثير من أنشطة الموارد البشرية مما يساهم في تحسين هذه الأنشطة.

---

[1] - لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص66.

[2] - وصفي الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوري للنشر، الادرن، الطبعة الأولى، 2011، ص81.

[3] - Cédric Stien, **Des Chaines Logistiques Performantes !**, Afnor Editions, France, 2013, P14.

[4] - وصفي الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص ص82،83.

❖ وعلى مستوى الوحدة التنظيمية، يحقق قياس الأداء عدة فوائد منها، متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعة، ومتابعة تحقيق كفاءة أداء الأنشطة، وتدعيم عملية الاتصال، وتخطيط القوى العاملة، والكشف عن المشكلات الإدارية أو التنظيمية وتصويبها، وتشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.

❖ أما على مستوى الفرد، فإن فوائد قياس الأداء تشمل تحسين الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، ودعم ثقة الأفراد بأنفسهم وحصولهم على تشجيع الإدارة، وتنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية، والكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد وإشعار الأفراد بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية، وتدعيم وتشجيع السلوكات الإيجابية للأفراد.

2.1.3.2 مستويات قياس الأداء المؤسسي.

إن قياس أداء المؤسسات، أو بمعنى آخر قياس أداء عملها، يتضمن الأساليب أو الإجراءات التي توضح كمياً مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين ونتائج هذا السلوك. وتتنوع مقاييس الأداء وفقاً لطبيعة الأداء، فقد يشير مقياس ما إلى جانب محدد من أداء المؤسسة أو أداء الوظيفة، أو لإجمالي عام لمؤشر الأداء، كذلك صلة المقياس بأهداف المؤسسة، وهذا يتوقف على مستويات السلوك والنتائج والفاعلية[1].

فيشير مستوى السلوك: إلى الملاحظة المباشرة لسلوك العمل، كتوقيت عناصر الحركة المطلوبة في تجميع سلعة معينة.

ويشير مستوى النتائج: إلى مقياس ملخص الفعالية سلوك العمل لشخص ما، إذ يتم تجميع الملاحظات في فترات زمنية متعددة للتوصل إلى استنتاج عن أداء الفرد للعمل.

أما فاعلية التنظيم: فإنها تتكون من مقاييس يتم التوصل إليها من خلال خطوة استنتاجية أخرى، إذ يتم تجميع المقاييس على مستوى النتائج للدلالة على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

2.3.2 تقييم الأداء المؤسسي.

1.2.3.2 مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عملية مقارنة بين المخرجات الفعلية للمؤسسة وبين الأهداف المستهدفة، والتي تم تحديدها مسبقًا. يتضمن هذا التقييم تحليل مجموعة من المؤشرات الاقتصادية مثل الربحية، العائد على الاستثمار، ومعدل دوران رأس المال[2].

والمقصود من تقييم الاداء المؤسسي هو تحديد الى اي مدى استطاعت الادارة تحقيق الأهداف المحددة لها، وتحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطوير مراحل العمل او المعايير. ويجب عند

[1] - محمد قدري حسن، **ادارة الأداء المتميز (قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص41.

[2] - عبد الحكم احمد الخزامى، **تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين (الجزء الاول: تقييم الأداء)**، مكتبة ابن سينا، مصر، 1999، ص21.

تقييم الأداء المؤسسي التركيز على اكتساب المعلومات عما اذا كانت النتائج قد تحققت ام لا، والاسباب التي تعذر معها تحقيق تلك النتائج، ويجب اجراء التقويم على اساس مراقبة ومراجعة النظام باستخدام معايير كمية أو نوعية[1].

2.2.3.2 الفرق بين تقييم الاداء المؤسسي وبعض المصطلحات.

الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء:

لابد من الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهومين، الأول تقييم الأداء والثاني تقويم الأداء. إن تقييم الأداء يبحث في مجال مقارنة مستويات الأداء الفعلية بمستويات أداء موضوعية ممكنة القياس كمعايير ومؤشرات الأداء لأهداف محددة، بينما يعني تقويم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل أداء العامل لعمله وفهمه وتقويمه خلال مدة زمنية محددة، وتقدير مدى مساهمته في تحقيق الأهداف من خلال عمله[2]. إن تقييم الأداء يكون لبيان مستواه وقيمته أما تقويم الأداء لإصلاح أي خلل أو تحسينه[3].

التقييم في جوهره هو عملية منهجية تهدف إلى قياس أداء كل موظف بشكل فردي، بهدف تقدير أدائه السابق وتحديد إمكاناته المستقبلية، وهدف هذا التقييم هو تحسين الأداء الحالي وأبرز المجالات التي يلزم التدريب فيها، وتعيين المواهب الكامنة لدى الأفراد لارتقائه في سلم الإدارة.

بناءا على ما تقدم، يبدو بأن هناك بعض التداخل والتشابه في هدف كل منهما، إلا أن الفرز بينهما يكمن في أن تقييم الأداء يركز هدفه على نشاط الإدارة الخاضعة للتقييم وأهدافها وقياسها بالمعايير والمؤشرات المقترحة، بينما يركز موضوع تقويم الأداء على تحليل وتوصيف الوظائف وتقديمها، كما تأتي عملية الفرز بين مفهومي تقييم وتقويم الأداء من خلال محاولات استخدام نتائج كل عملية، فإذا كان استخدام نتائج تقويم الأداء كما جاء في مفهومها، لتقدير أداء الموظف في الماضي وتحديد إمكاناته في المستقبل ووضع سياسة واضحة لدفع الأجور واستخدام هذه السياسة كوسيلة لتحقيق الأهداف وكذلك لتحسين أداء العاملين من خلال رفع الروح المعنوية لهم بالوسائل المتاحة، فإن استخدام نتائج تقييم الأداء في دراسة استنتاجات الواقع، تحليل أداء المنشأة ونشاطها في تحقيق الأهداف يساعد في تحديد نقاط الضعف والخلل في العمليات الحالية. من خلال هذه العملية، يمكن وضع استراتيجيات تخطيطية فعالة للمستقبل استنادا إلى ما تم التوصل إليه[4].

[1] - ايتن محمود سامح المرجوشي، **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الاولى، 2008، ص20.

[2] - فارس رشيد البياتي، **محاسبة الاداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية**، دار ايله للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص21.

[3] - عبد الحكم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين(الجزء الاول: تقييم الأداء)**، مرجع سبق ذكره، ص21.

[4] - فارس رشيد البياتي ، مرجع سبق ذكره، ص22.

الفرق بين قياس الأداء وتقييم الأداء.

يوجد فرق بين تقييم الأداء وقياسه، فقياس الأداء يتضمن جمع بيانات ومعلومات كمية حول الموضوع المستهدف بهدف تحديد مدى تحقيق الأهداف، أما تقييم الأداء فهو عملية منظمة تهدف إلى تحليل البيانات المجمعة لتقديم معلومات تساعد في اتخاذ القرارات أو إصدار حكم حول قيمة معينة للأداء[1]، وهذا الجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (2ـ1): المقارنة بين قياس الأداء وتقييم الأداء

قياس الأداء	تقييم الأداء
- الاهتمام بوصف الظاهرة.	- الاهتمام بالحكم على قيمتها.
- الاهتمام بالوسائل وعلى الدقة الرقمية.	- الاهتمام بالمعايير والمبادئ والاسس.
- الوصف الكمي للظاهرة.	- التقدير النوعي للظاهرة.
- محدود عن بعض المعلومات المتعلقة بالموضوع المقاس.	- يعد عملية تشخيصية.
- وصف الظاهرة دون اعطاء اهتمام للربط بين جوانبها.	- الاهتمام بالربط والمقارنة.
- احد أدوات التقييم	- أكثر شمولا من القياس.
- اكثر موضوعية من التقييم.	- أكثر قيمة من الناحية المؤسسية.

المصدر: نوال براهيمي، **النموذج المدمج لقياس الأداء المؤسسي للمستشفيات**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 49، ديسمبر 2017، ص305.

3.2.3.2 أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

تستهدف الفلسفة الأساسية من وراء تقييم الأداء المؤسسي، تقييم الأهداف المحققة من تنفيذ أعمال المنظمات العامة، ومقارنة هذه الأهداف بالأهداف المخطط لها سابقا، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ وتحديد العراقيل التي تواجهه، ومحاولة العمل على علاجها لتجنب الأخطاء في المستقبل. كما تستهدف هذه الفلسفة كذلك الوقوف على المسئوليات عما تم تنفيذه فردا أو إدارة داخلية أو عوامل خارجية، وما نتج عن هذا التنفيذ من انحرافات. وتتضمن أهداف تقييم الأداء المؤسسي النقاط التالية[2]:

- محاولة تعظيم مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة، عن طريق الإقلال من الإسراف، وتقديم الخدمة للمجتمع بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة. الوقوف على المشكلات الإدارية التي تتواجد في قطاع الخدمة، والتي تؤدى إلى انخفاض الأداء داخل إدارات هذا القطاع، ووضع الحلول التي من شأنها المساعدة على الارتقاء بمستوى الأداء؛

[1] - نوال براهيمي، **النموذج المدمج لقياس الأداء المؤسسي للمستشفيات**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 49، ديسمبر 2017، ص305.

[2] - ايتن محمود سامح المرجوشي، مرجع سبق ذكره، ص ص21،22.

- الوقوف على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن الحكم بها على جودة الأداء داخل أجهزة المنظمات العامة، والوصول إلى أسباب انخفاض هذا الأداء، والعمل على معالجته بأسلوب علمي سليم؛

- تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء، والظروف التي يمكن استخدامه فيها، نظرا لوجود اختلافات في نوعيات الأداء داخل كل جهاز من أجهزة المنظمات العامة.

3.3.2 مداخل قياس وتقييم الاداء المؤسسي.

نظرا لتنوع مداخل قياس وتقييم الأداء واختلافها بين الأساليب التقليدية والحديثة، فقد ارتأينا ضمن هذا العنصر توضيح الأدوات الحديثة الاستعمال من طرف المؤسسات الاقتصادية، والتي لها الأفضلية بتطبيقها وانتهاجها بالشكل الذي يؤدي الى تحسين أدائها ككل. وعليه سيتم دراسة مدخلين واللذان يمثلان أهم المداخل الحديثة التي تستعين بهما المؤسسات الاقتصادية. والتي سيتم ادراجها على النحو الآتي.

1.3.3.2 مدخل القياس المقارن: يعد القياس المقارن من الأساليب الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء، وقد ظهرت فكرة الـ Benchmarking في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أطلقتها شركة Rank Xerox في الثمانينات. وهي أداة إدارية مبتكرة تعتمد على مراقبة البيئة المحيطة والمنافسين لتحديد وتحقيق الأداء الأمثل عبر مقارنة معايير الأداء داخل المؤسسة مع أفضل الممارسات في نفس المجال[1].

أ/ تعريف benchmarking القياس المقارن: هو عملية مستمرة ومنهجية تهدف إلى تقييم المنتجات والخدمات والأساليب المستخدمة في مؤسسة معينة مقارنة بتلك التي يقدمها المنافسون أو المؤسسات الرائدة في نفس المجال. تهدف هذه العملية إلى تحديد أفضل الممارسات وتحقيق التحسين المستمر في الأداء عن طريق التعلم من الآخرين وتطبيق الأنظمة الأكثر فعالية[2].

ب/ فوائد عملية القياس المقارن: تتجسد في النقاط التالية[3]:

- التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب والطرق المتبعة؛
- البحث المتواصل عن الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج؛
- الانطلاق في عملية التعلم الفعال داخل المؤسسة؛
- خلق فهم جيد للعمليات الداخلية للمؤسسة ؛
- بناء جيد لأهداف وغايات استراتيجية فعالة؛
- إعداد نقطة مرجعية لمقاييس الأداء؛

---

[1]- Ahmed Hamadouche, **Methodes Et Outils D'analyse Strategique,** Editions Chihab, Algérie, 1997, P89.

[2] - Nathalie Costa, **Veille Et Benchmarking**, Editions Ellipes, France, 2008, P12.

[3] - سوسن شاكر مجيد، **تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية**، دار صفاء للطباعة والنشر، الاردن، الطبعة الأولى، 2011، ص68.

- فهم ومقابلة حاجات طالبي الخدمة.

ج/ أنواع القياس المقارن: هناك ستة أنواع من القياس المقارن نذكرها على النحو الآتي[1]:

- القياس المقارن داخل المؤسسة؛

- القياس المقارن التنافسي؛

- القياس المقارن العام؛

-القياس المقارن الاستراتيجي؛

-القياس المقارن للأداء؛

-القياس المقارن للعمليات.

د/ مراحل القياس المقارن: تتضمن عدة خطوات أساسية تتناسب مع احتياجات وثقافة المؤسسة، وهذه المراحل هي[2].

1- تحديد الوظائف المراد قياسها ومقارنتها: وهنا يتم تحديد الأنظمة الهامة التي تمكن من تحقيق رؤية المؤسسة، ويشار إلى هذه الأنشطة بأنها عوامل النجاح الحرجة.

2- اختيار المؤسسة الأفضل أداءا : ويلاحظ أن القياس المقارن عملية يتم من خلالها التعلم، حيث تقوم المؤسسة بزيارة عدة مؤسسات لإجراء العملية ولكن هذا قد يبدد ويستغرق وقتا كثيرا ، وقد يكون من الأفضل الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها وتركيز التحري حتى يمكن اختيار المؤسسة أو المنافس الأفضل أداءا.

3- تجميع البيانات وتحليلها.

4- وضع أهداف للأداء لضمان التحسين والتفوق.

5- تطبيق خطة التحسين: في هذه المرحلة، عندما تكشف عملية القياس المقارن عن فجوات سلبية أو فرص للتحسين، يتم مباشرة اتخاذ إجراءات تغيير ملموسة.

من خلال ما سبق، نجد بأن القياس المقارن هو أسلوب يمكن أن يكون فعالاً للغاية في تحسين أداء الأعمال، ولكنه يمكن أن يكون أيضًا استثمارًا مكلفًا وغير مربح للغاية إذا لم يتم استهداف نهج المؤسسة وتخطيطه وتنظيمه بشكل صحيح، وخاصة إذا لم يتم تحليل وتقييم الفجوات بموضوعية[3].

[1] - سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص67.

[2] - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة التسييروالأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص ص 165-167.

[3] - Ahmed Hamadouche, Op.Cit., P89.

على الرغم من أن أسلوب المقارنة المعيارية يعد أداة فعالة لتحسين أداء الكيانات المختلفة داخل المؤسسة، إلا أنه يفتقر إلى نطاق استراتيجي واسع، حيث لا يركز على تحسين أداء المؤسسة ككل، بل يركز فقط على تحسين أداء وحداتها أو أقسامها أو مصانعها بشكل منفصل. بمعنى آخر، فهذه الطريقة لا تتبع نهجاً متكاملاً تجاه المؤسسة، بل منهجاً مجزأً، بعيداً كل البعد عن تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسة[1].

2.3.3.2 مدخل بطاقة قياس وتقييم الأداء المتوازن.

أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

من المؤكد أن الإطار الأكثر اعتمادًا لقياس الأداء هو "بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) "التي وضعها كابلان ونورثون (Kaplan & Norton's) في عام 1992. ففي البعد الاستراتيجي تتشكل بطاقة سميت ببطاقة الأداء المتوازن تمثل ربطا بين المؤشرات المالية وغير المالية للمؤسسة[2].

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من الباحثين قد تناولوا مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، حيث عرّفها البعض بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي توفر لمديري الإدارات العليا رؤية شاملة وواضحة عن أداء مؤسساتهم."[3].

ومن جهة أخرى، اعتبرها بعض الباحثين نظامًا إداريًا يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين في تحويل رؤيتهم واستراتيجياتهم المؤسسية إلى أهداف وقياسات استراتيجية مترابطة. يتم ذلك من خلال الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن التقرير المالي لم يعد الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها وتوجيه خططها المستقبلية[4].

وعليه، نجد بأن بطاقة الأداء المتوازن هي إطار شامل يتضمن جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها[5]:

نظام قياس: أدى النقد الموجه لمؤشرات قياس الأداء المالي إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار مؤشرات أخرى تمثل أسبابا تقود إلى الأداء الشامل للمؤسسة، وهكذا فإن بطاقة الاداء المتوازن تتيح إمكانية لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة الى أهداف أكثر تحديدا ومؤشرات أكثر دقة في القياس يتقاسمها الجميع وتجعل من استراتيجيات المؤسسة استراتيجيات نشطة وأفعال وليس مجرد طروحات نظرية لا تجد لها قياسات فعلية على أرض الواقع.

---

[1] - Ahmed Hamadouche, Op.Cit., P89.

[2] - Daniel Fürstenau, **Process Performance Measurement "Integration of Process Information in the Performance Measurement System"**, GRIN Verlag, Germany, 2008, p11.

[3] - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي 1 - أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن-** ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص151.

[4] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **" الإدارة الإستراتيجية – بقياس الأداء المتوازن – "**، المكتبة العصرية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 177،283.

[5] - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي 1 - أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن-**، مرجع سبق ذكره، ص152.

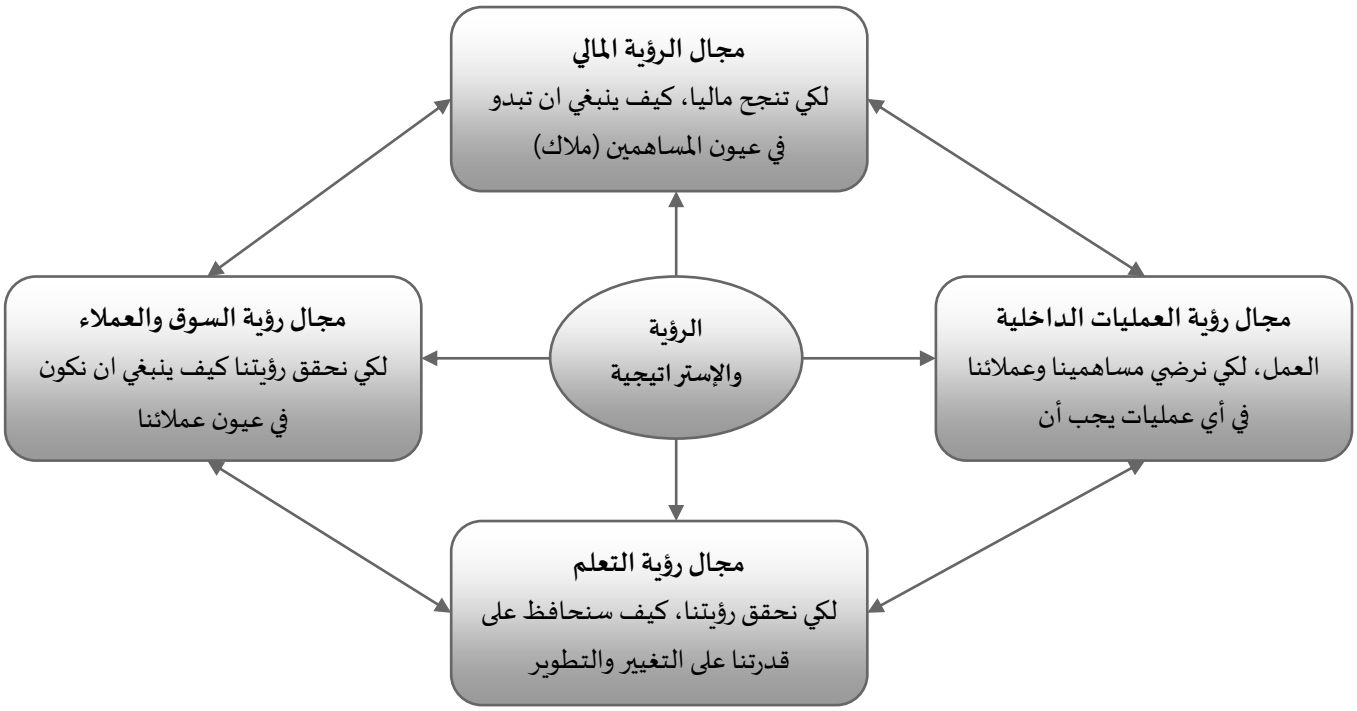
- **نظام ادارة استراتيجي:** لكونها تحاول ان توازن وتربط بين رؤية ورسالة والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة وانعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن، وتجدر الاشارة هنا الى ان هذه المنظورات هي في حقيقة الامر تحوي مفردات ومؤشرات تلبي متطلبات مختلف فئات المصلحة الداخليين والخارجيين.

- **أداة اتصال وتواصل:** ان بطاقة الاداء المتوازن ومن خلال قدرتها على ترجمة الاستراتيجيات الى أفعال حقيقية فانها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات والجوانب الضرورية من العمل. فالقياسات في إطار البطاقة تعطي امكانية لتقاسم مشترك للمعرفة ضمنية كانت ام صريحة كما أن المقاييس تساهم في اغناء الحوار والتعلم وتطوير جوانب التحسين والتغيير الضرورية اللازمة بأكفأ وأسهل الطرق.

ثانيا: المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تقدم بطاقة الأداء المتوازن تقارير دورية عن المقاييس من وجهات نظر مختلفة مستمدة من الأهداف الإستراتيجية[1]، ففكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة عدة اعتبارات، إذ توجد أربعة جوانب جوهرية لعملية قياس وتقييم الأداء المتوازن يتم توضيحها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-3): مجالات عملية قياس الاداء المتوازن.



المصدر: محمد هاني محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال (قياس الأداء المتوازن)**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2014، ص259.

[1] - Daniel Fürstenau, Op.Cit ; p11.

من الشكل السابق، يمكننا أن نلاحظ أن الصورة العامة التي تظهر عليها مجالات بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في أربعة مجالات رئيسية، وهي[1]:

أ- الجانب المالي: يقيس هذا الجانب فعالية الاستراتيجية من خلال ربحية المؤسسة، حيث يعتبر تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين وتحقيق الأرباح من المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة. يعتمد هذا الجانب على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.

ب- جانب العميل: يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة، ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس، مثل حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضا العميل.

ج- جانب العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة العملاء والجانب المالي بواسطة زيادة السرية المساهمين ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو الآتي:

- عملية الابتكار المتعلقة بتطوير المنتجات والخدمات والعمليات التي تلبي احتياجات العملاء.

-عملية التشغيل: تمثل الأنشطة المرتبطة بإنتاج وتوصيل المنتجات والخدمات للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

- خدمة توصيل المبيعات تعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

د- **جانب النمو والتعليم:** يحددان جانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات: (1) قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران (2) قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول. (3) التحفيز المكافآت وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

بعد عرض جوانب بطاقة الأداء المتوازن، من المهم أيضًا التطرق إلى المكونات الأساسية التي تشكل آلية عمل هذه البطاقة، والمتمثلة في[2]:

1 الرؤية المستقبلية: والتى تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

[1] - محمد هاني محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال (قياس الأداء المتوازن)**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص259، 260.

[2]- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي 1 - أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن**-، مرجع سبق ذكره، ص ص158،159.

2 الاستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الاهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدها.

3. المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل المؤثرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور. وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة التقييم المتوازن وهي المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الاستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

4. الأهداف: إن الهدف، بيان عرض الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

5. المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الاهداف.

6. المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7. ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن).

8. المبادرات الاستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتجسد أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال الفوائد العديدة التي تحققها عند استخدامها في مختلف المؤسسات، ويمكن تلخيص أبرز هذه الفوائد كما يلي[1]:

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة عن مؤسساتهم؛

- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافسية؛

[1] - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي 1 - أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن-**، مرجع سبق ذكره، ص153.

- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛

- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد؛

- تلزم المدراء على دراسة كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر؛

- تترجم الرؤية والاستراتيجية؛

- تعرف الإرتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء؛

- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛

- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي؛

-تعطى الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

رابعا: الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الاداء المتوازن.

يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة لتحقيق جملة من الوظائف الرئيسية الموضحة فيما يلي[1]:

- ترجمة وتوضيح رؤية واستراتيجية المؤسسة: حيث يتم ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة.

- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

[1] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2009، ص ص82،83.

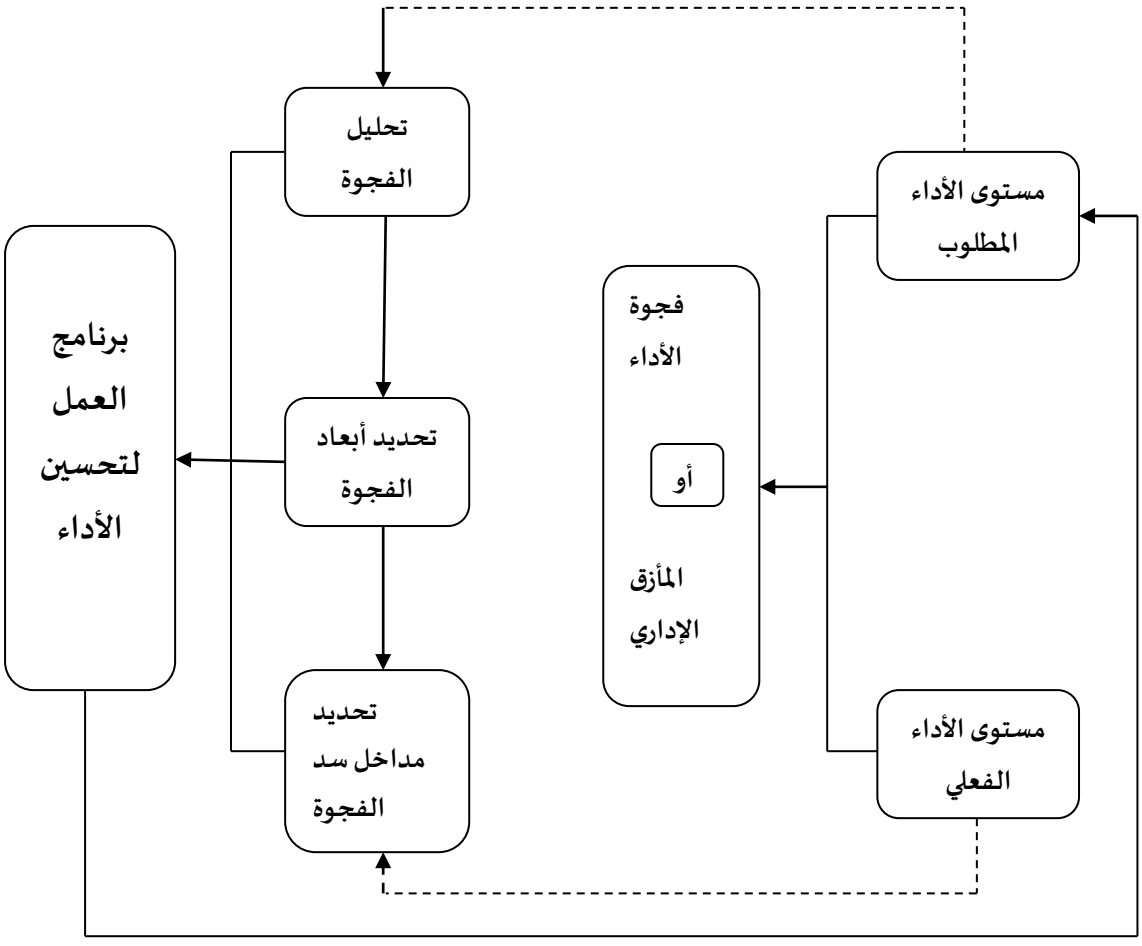
4.2 تحسين الأداء المؤسسي

تعتبر عملية تحسين الأداء المؤسسي ذو أهمية وشأن كبيرين بالنسبة لكافة المؤسسات الاقتصادية، على اعتبار تحقيقها لنتائج هائلة تتعلق بتعزيز وتطوير وتنمية نشاطات المؤسسة في ظل السوق التنافسية.

1.4.2 مفهوم تحسين الأداء المؤسسي.

إن مفهوم تحسين الأداء هو من المفاهيم الشائعة لدى مختلف المؤسسات، بغض النظر عن نوع نشاطها. حيث يشير تحسين الأداء إلى مجموعة من الأدوات والأساليب التي تستخدم بشكل عام لتحسين أداء المؤسسة. ويرى البعض أن عملية التحسين تعتبر عملية إدارية متكاملة، يمكن تطبيق مفهوم النظام عليها. والشكل الموالي يوضح سيرورة هذا النظام.

الشكل رقم (2- 4): نظام تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص39.

من الشكل السابق نجد بأن عملية تحسين الأداء تتضمن العناصر الآتية[1]:

1. وجود مستوى مطلوب (المستهدف أو المخطط) للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها. وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدها وتوجيهها لهذا الغرض.
2. هناك أيضا الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا [أي الإنجاز الفعلي] ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.
3. في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء تتضح فجوه الأداء [وهي القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف. تلك الفجوة تمثل مأزق الإدارة الذي يجب أن تبحث له عن علاج.
4. ومن ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها، وبالتالي اختيار أفضل المداخل لعلاجها.
5. ويأتي العنصر الأخير في النموذج وهو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق.
6. فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن هناك من يعتبر مفهوم تحسين الأداء ينحصر في استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، اذ يطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل[2].

الفرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء.

وكما تم توضيحه سابقا – ضمن ادارة الاداء- فإن تطوير الأداء مرحلة تلي تحسين الاداء، حيث يعتبر تحسين الأداء علاج القصور أو الانحراف في مستوى الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف، لأسباب تتعلق بعناصر الأداء، وهذا في المدى القصير والمتوسط، بينما تطوير الأداء يعني الوصول بمستوى الأداء إلى مستويات أعلى من تلك المستويات السابقة، ولو لم يكن هناك قصور في الأداء، وبالتالي التفوق على المنافسين، ومن هذا المنطلق فالتحسين يعني الإصلاح والصيانة ولا يستغرق وقتا طويلا، بينما التطوير يستمر لفترة طويلة وتكلفته أكبر مقارنة بالتحسين[3].

بناءا على ذلك، يمكن القول بأن تحسين الأداء يعد أمرا ضروريا لتصحيح أي خلل يحدث عندما يتم ملاحظة تراجع في مستوى الأداء مقارنة بالأداء المستهدف، بغض النظر عن مصدر هذا التراجع، مع الحرص على تقليل

[1] - علي السلمي، **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص ص 40،41.

[2] - فهد مانع فهد حيان، **دور تمكين العاملين في تحسين الأداء**، دار الايام، الاردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص78،79.

[3] - علي السلمي، **ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، مكتبة الادارة الجديدة للنشر، مصر، 2001، ص56.

التكاليف إلى أدنى حد. أما تطوير الأداء، فيُعتبر خيارًا استراتيجيًا للمؤسسات، حيث تلجأ إليه من أجل رفع مستواها وتحقيق التميز، مما يدفعها لتحمل التكاليف المرتفعة المرتبطة بهذا التطوير. ويمكن توضيح الفرق بين تحسين الأداء وتطويره من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (2ـ2): المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير أداء

تحسين الأداء	تطوير الأداء
- يعالج عيوب الأداء الحالية.	- يبتكر مستويات أعلى لم تكن موجودة أصلا.
- يعتمد على الإمكانيات الذاتية للموارد البشرية بالاستعانة بفرق الصيانة المختصة.	- يعتمد على تكوين موارد بشرية مختصة في الابتكار والإبداع.
- لا يستغرق وقتا طويلا، وتكلفته منخفضة.	- يستغرق وقتا طويلا، وتكلفته باهظة.

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص284.

2.4.2 عناصر إدارة تحسين الأداء.

تنقسم هذه العناصر إلى مايلي[1]:

المفاهيم الأساسية: وتتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المكافآت والاعتراف بالفضل ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

بناءا على ما تقدم يمكن القول بان عملية التحسين الشامل أصبحت لدى العديد من المؤسسات الاقتصادية ضرورة حتمية، فمن الضروري تحسين كفاءة المؤسسة بشكل عام، إذ أن حدوث هدر في الأداء العام للمؤسسة ناجم أساسا عن سببين رئيسيين، هما[2]:

- أن التحسينات التي يتم إجراؤها في إحدى العمليات التشغيلية قد يؤدي إلى حدوث كوارث في العمليات الأخرى، هذا من جهة.

[1] - فهد مانع فهد الحيان، مرجع سبق ذكره، ص79.

[2] - Yvon Mougin, **Processus : Les Outils D'optimisation De La Performance**, Editions D'organisation, France, 2004, P65.

- ومن جهة أخرى، فإن السبب الثاني يكمن في أن جميع العمليات الداخلية هي مجانية، بمعنى آخر، فإن تنفيذ العمليات المطلوبة والتحليلات والتقارير والتي ستكون بدون فائدة، فهي حتما ستزيد من تكاليف المؤسسة على الأمد البعيد.

وعليه يجب القيام بعملية التحسين الشامل مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العمليات الخاصة بالمؤسسة والقيام بجملة التحسينات معا مع ضمان التوافق العام فيما بينها، والحرص على إبلاغ أصحاب المصلحة بكافة الأعباء التي ستؤدي حتما الى التخفيض من مستوى أداء المؤسسة ككل[1].

3.4.2 معوقات عملية تحسين الأداء المؤسسي:

وهي متعددة، نعرض بعضها كمايلي[2]:

- **الخطأ في تقييم أداء المنظمة :** لاتزال عملية تقييم الأداء في المنظمات الاقتصادية تعتمد بشكل أساسي على عامل الربح، وفي المنظمات غير الاقتصادية تعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوى حادة من جانب المستفيدين من الخدمة، وهذا المعيار أو ذاك لا يكفيان وحدهما كمؤشرات لتقييم أداء المنظمة، وإنما يلزم إضافة مؤشرات أخرى، كالمقارنة بأداء الماضي أو المنافس أو المستهدف، أو غير ذلك من المؤشرات المساعدة الأخرى.
- **بطء الإجراءات:** يطلق على بطء وتعقد الإجراءات الروتين، وهي ظاهرة سلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة، ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها :

- التعلل بأحكام الرقابة عن طريق كثرة المراجعات والتوقيعات؛

- الشك في العاملين وعدم الثقة فيهم، فالموظف منحرف في الأصل إلى أن يثبت العكس؛

- صدور كثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا، مع صعوبة تعديل أو تغيير هذه القوانين أو اللوائح؛

- خوف الموظفين من المسائلة عند مخالفة التعليمات.

- **عدم وجود نظام للمعلومات:** يتركز عمل رجال الإدارة في اتخاذ مجموعة من القرارات التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها، واتخاذ أي قرارا إداري يتطلب تجميع قدر معين من المعلومات تختلف في حجمها تبعاً لطبيعة ومدى خطورة القرار وأهميته ودرجة استمراره، وأي قرار يؤخذ في غياب المعلومات يندر أن يكون سليماً، مما يحتم وجود نظام متكامل من المعلومات التي تفيد رجال الإدارة في اتخاذ قراراتهم وقد يستغني رجل الإدارة عن المعلومات مستبدلاً ذلك بخبرته الواسعة ورؤيته الشخصية للآثار المترتبة على القرار، واعتماداً على التخمين والتجربة وإمكانية تعديل القرار أو إلغائه في حالة خطأ التوقعات، وإذا كان ذلك مقبولاً في المنظمات

[1] - Yvon Mougin, Op.Cit., p65 .

[2] - محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص446،447.

الصغيرة فإن ذلك لم يعد مقبولاً في المنظمات الضخمة، فالإدارة أصبحت فنا تحكمه أسس علمية لها ضوابط وأدوات لابد من استخدامها ، كما أن أي مؤسسة بها نظام مالي ونظام للأفراد ونظام للإنتاج، فلابد أن يتوفر بجانب هذا كله نظام للمعلومات.

- **علاقات العمل الداخلية:** أي منظمة عبارة عن منظومة ينبغي أن تتفاعل جزئياتها مع كلياتها والعكس أيضا، حتى تعمل بكفاءة عالية، وأي نشاز في جزئية يؤثر على الكل، ويؤثر بالتالي على بقية الأجزاء. ومن هنا تصبح جماعات الصراع داخل المؤسسة أمراً مرفوضاً بكل المقاييس، وعلى الإدارة العليا أن تلاحظ ذلك وبدقة، فكما أن من اختصاصها إنتاج كميات معينة ووضع الخطط والسياسات والقيام بالرقابة فإن من صميم اختصاصها كذلك أن تقضي على كافة الصراعات الداخلية وأن تدرب باقي المستويات الإدارية على ذلك.

4.4.2 مناهج ومداخل تحسين الأداء المؤسسي.

لقد تنوعت وتعددت الأساليب والمداخل والمناهج التي تعتمدها المؤسسات لتحسين أدائها الكلي، وعليه سنتناول بعضها على الشكل التالي:

1.4.4.2 منهج التحسين المستمر.

أولا- مفهوم التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تحتاج إلى دعم الإدرة العليا وتشجيعها من خلال منهج الحوافز المادية والمعنوية والمناسبة. وإن هدف التحسين المستمر هو الوصول إلى لاتقان الكامل بقدر الإمكان عن طريق استمرار التحسين المستمر والشامل لأنشطة المنظمة، سواء في المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات، وحتى انتقال المخرجات (المنتجات) إلى العميل. قد تؤدي عملية التحسين المستمر إلى تقليص المدخلات، أو زيادة المخرجات، أو تحسين جودة المخرجات، بالإضافة إلى تعزيز رضا العاملين وتحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء[1].

ثانيا- الطرق الأساسية لتحسين المستمر: هناك خمس طرق أساسية للتحسين المستمر وهي[2]:

1- تخفيض الموارد: فالعملية التي تستخدم موارد أكثر مما تحتاج تمثل هدراً لها، لذا يجب دائما أن يتم استخدام الموارد المتاحة في المنظمة بأمثل طريقة ممكنة، مع التركيز على تحقيق أقصى استفادة منها بكفاءة وفاعلية؛

[1] - أحمد يوسف دودين، **ادارة الجودة الشاملة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2014، ص131.

[2] - المرجع نفسه، ص130.

2- تقليل الأخطاء: إن كثرة الأخطاء تعتبر علامة على ضعف المهارات لدى الموارد البشرية، وتصحيح هذه الأخطاء مكلف. لذلك يجب العمل دائماً وباستمرار تقلل نسبة الأخطاء في أداء المهمات والأعمال في المنظمة, وإدخال التحسينات على إجراءات العمل باستمرار؛

3- تلبية توقعات العملاء والزيادة عليها: يجب على المنظمة أن تضع في اولوياتها الرئيسية التركيز على العميل وجعله يشعر دائماً بالرضى والسعادة، لأن العميل هو أساس نجاح أو فشل المنظمة، وهو مصدر ربحيتها؛

4- جعل العملية آمنة بأن يكون مكان إجراء العمليات أكثر أماناً فهذا يزيد من الانتاجية ويقلل الحوادث التي تضيع الوقت، وكذلك أقل دعاوى التعويض العاملين؛

5- جعل العملية أكثر رضا لمن يقوم بها أي زيادة الرضى لدى الفرد الذي يقوم بأداء الأعمال والمهمات، لأن العامل الراضي والسعيد يكون كثر إنتاجية، ولذلك يجب الاهتمام بتحفيز العاملين باستمرار وتوفير الظروف المناسبة للعمل باستمرار.

ثالثا- المداخل المعروفة في مجال تصميم التحسين المستمر: من أهم هذه المداخل والطرق ما يلي[1]:

أ/ ثلاثية جوران: وتتكون من ثلاث مكونات كما يلي:

1) التخطيط: تبدأ عملية التخطيط بتحديد العملاء الخارجيين، حيث يتم التركيز على احتياجاتهم وتوقعاتهم. بعد ذلك، يتم تحديد العملاء الداخليين داخل المنظمة، الذين يشملون المدراء والأعضاء في الفرق متعددة الأغراض أو مجموعات العمل، بما يضمن تلبية احتياجات الجميع وتحقيق الأهداف المشتركة.

- وتكمن الخطوة الأولى في عملية التخطيط في تطوير خصائص المنتج سلعة أو خدمة) التي تلائم احتياجات العملاء.

- ثم تحديد من هم العملاء.

-التعرف على احتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية.

- تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة.

- يتم تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية من خلال تشكيل فرق العمل المتخصصة التي تتولى تنفيذ المهام المحددة، مع ضمان توزيع الأدوار بوضوح وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

2) التحكم: يستخدم التحكم قبل قوة العمل، وذلك لمساعدة المنتج والعملية لمقابلة المتطلبات، ويستخدم التحكم والسيطرة دورة الأثر الرجعي وتتكون من المراحل التالية:

- تقييم أداء العمل الفعلي.

[1] - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص131-137.

- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف.

- العمل على تصحيح الانحرافات والاختلافات.

ويعتبر ضبط العملة الإحصائية التقنية الأساسية لإتمام السيطرة والتحكم مثل تحليل باريتو وخريطة السبب والأثر وخرائط التشتت وغيرها..

3) التحسين: تبدأ التحسينات في العملية بتأسيس البيئة الأساسية الفعالة مثل مجلس الجودة وتهدف عملية التحسين إلى الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية. من المهم أن تكون جهود التحسين مستمرة ودون انقطاع، حيث يجب أن يتم العمل بشكل متواصل دون توقف أو تباطؤ، مع التركيز على بذل المزيد من الجهود لتحقيق التحسينات المطلوبة في مختلف جوانب العمل.

ب/ مداخل PDCA Cycle وقد تم تطوير هذا المدخل من قبل Deming Shewart ليصبح إطاراً عاماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر. والذي يُوضح من خلال 4 خطوات:

1- خطط :PLAN تبدأ الخطوة الاولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.

2 - إفعل :do نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.

3- إفحص : check قم بقياس النتائج وتقييمها، حدد هل هناك نجاح في جهود التحسين أم لا ؟

4- نفذ :Act إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المؤسسة.

ج/ الطريقة العملية ويسميها البعض بطريقة حل المشكلة، ويتكون الإطار العام لهذه الطريقة من مراحل أساسية والتي تتمثل في:

- المرحلة الأولى: تحديد الفرص أو التعرف على الفرص؛

- المرحلة الثاني: تحديد النطاق؛

- المرحلة الثالثة: تحليل العمليات؛

- المرحلة الرابعة: تطوير رؤى للعمليات المستقبلية؛

- المرحلة الخامسة: تطبيق التغيير؛

- المرحلة السادسة: تقييم التغييرات ورصد نتائجها؛

- المرحلة السابعة: التحسين المستمر.

د/ طريقة ومنهج كايزن Kaizen Method للتحسين المستمر: قامت اليابان بتطوير تقنية جديدة اسمها "كايزن"، والذي يعني "التحسين المستمر"، ويعتمد على فكرة أن تطوير الأداء في المؤسسات لا يكون مسؤولية جهة واحدة بل يشمل الجميع. وفيما يلي الصفات الرئيسية لهذه الفلسفة[1]:

- يقع التطوير المستمر على عاتق كل إنسان في المنظمة العامة وليس مسئولية جماعة أو مستوى إدارى بعينه؛

- يقع التطوير المستمر على تطوير العمليات، وليس فقط على النتائج، وإنما يقوم بتطوير وتحسين العمليات للوصول إلى النتائج المثلى؛

- تركز فلسفة Kaizen على تطوير الأداء في كل الأنشطة داخل المؤسسة، سواء كانت أنشطة تسويقية، أم تمويلية، أم إدارية؛

- يقع التطوير المستمر على عاتق الإدارة والعاملين أيضًا؛

- Kaizen منظومة متكاملة من الفكر الإدارى، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات؛

- الاعتراف أولا بوجود المشاكل حتى يتم التطوير، فبدون الإقرار بوجود مشكلات، لن يكون هناك تحسين للأداء.؛

- يركز مدخل Kaizen على أهمية إشباع رغبات العميل، حيث تعتمد فلسفته على "Customer driven" ؛

- ألا يقل اهتمام الإدارة بالتحسين المستمر عن ٥٠٪ من الوقت؛

- تركز فلسفة Kaizen على الاهتمام بعمليتين أساسيتين هما : الصيانة والتحسين.

فالصيانة تعنى وضع المعايير والمعدلات والتأكد من الالتزام بها، أما التحسين يقصد به تطوير المعايير والمعدلات والوصول بها إلى مستوى أعلى.

أخيراً يتشابه هذا المدخل مع الفكر التقليدي المتمثل بالعملية الإدارية، إلا أن الفارق الجوهري، يتمثل في أن تطبيق هذا المنهج لا يتم في أسلوب تتابعى، ولكن في أسلوب متزامن، بسبب استخدام التقنيات الحديثة في تبادل المعلومات التي تساعد على رصد الأداء ومقارنته بالأهداف في الوقت الحقيقي.

2.4.4.2 منهج ستة سيجما six sigma.

أولاً : مفهوم ستة سيجما Six Sigma : يركز على تحقيق مستوى أداء محدد يتماشى مع أعلى المعايير العالمية. يتم الوصول إلى هذا المستوى من الأداء من خلال تشكيل فرق مشاريع مختارة، والاستفادة من قوى العمل المدربة وفق منهجية تعظيم الأداء، مع تعزيز ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيير، وفي ذات الوقت

[1] - آيتن محمود سامح المرجوشي، مرجع سبق ذكره، ص130.

الحفاظ على المقومات التنظيمية الأساسية. تُعد آلية ستة سيجما من الأدوات الأكثر فعالية لتحسين وتعزيز كفاءة وفعالية جميع العمليات والمهام والصفقات التي تتم داخل المنظمة. كما يتم اختيار وتنفيذ مشروعات ستة سيجما بناء على قدرتها على زيادة رضا العملاء، وتحليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمستوى المرغوب من خلال استخدام مجموعة من المقاييس الكمية[1].

ستة سيجما هي فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحسين العمليات لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف. تعتبر مدخلا منظمًا لدعم اتخاذ القرارات، حيث تساعد الأفراد على تحسين العمليات وتحقيق أقصى مستوى من الكمال. كما يُستخدم مصطلح ستة سيجما للإشارة إلى عملية الرقابة والسيطرة على العمليات بطريقة غير تقليدية، مما يؤدي إلى تقليل الانحرافات إلى الحد الأدنى. تعتبر ستة سيجما أيضًا طريقة فعالة لإدارة الأداء، وهي مقياس إحصائي يحدد دقة الأداء خاليًا من الأخطاء[2].

ثانياً- أهداف آلية ستة سيجما: ترتكز عمليات التحسين باستخدام آلية ستة سيجما على تطبيق معايير أداء عالمية في جميع الأنشطة داخل الشركة. يتم ذلك من خلال التركيز على إضافة القيمة للعمليات عبر تحديد فرص التحسين في الكفاءة والفعالية، بهدف تعزيز هوامش الربح وزيادة التنافسية. كما تساهم هذه العمليات في تحقيق إشباع المستهلك من خلال[3]:

- تحقيق نتائج إيجابية في المنظمة يتطلب التركيز على حل المشكلات بشكل فعال وتنفيذ مشروعات تطوير تهدف إلى تحسين العمليات.

- الاعتماد على خارطة الطريق التي تحدد المعايير الخاصة بكل مشروع يتم تنفيذه .

- تحقيق الأهداف من خلال توحيد المجهودات لكل الأفراد داخل المنظمة تجاه هدف مشروع سنة سيجما.

- بناء المقومات التنظيمية للقيام بالأعمال وجعلها تعمل باستمرار .

- تطبيق المشروع بشكل متساو علي كل العمليات بالمنظمة ولأية منظمة.

- تحقيق الانتفاع من الطريقة العلمية واستخدام المنهجية والتفكير الإحصائي في تنفيذ مشروعات ستة سيجما.

ثالثاً- خطوات ستة سيجما: وتتمثل في ستة خطوات أساسية هي[4]:

الخطوة الأولى: التحديد تتمثل هذه المرحلة في وصف المشكلة بوضوح وتحديد مدى تأثيرها على إرضاء العميل والأطراف المعنية (مثل العاملين وأصحاب المصلحة) والربحية. خلال هذه المرحلة، يتم تحديد المتطلبات

[1] - محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص436.

[2] - المرجع نفسه، ص437.

[3] - سيد محمد جاد الرب، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الاطر المنهجية والتطبيقات العملية)**، (بدون دار نشر)، جامعة قناة السويس، مصر، 2009 ، ص444.

[4] - محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص440،441.

الأساسية للعملاء وأهداف المشروع على المدى القصير والطويل. كما يتم تحديد أدوار ومسؤوليات فريق العمل، وتحديد نطاق الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يتم إعداد خريطة العمليات التي تشمل الموارد والمدخلات والمخرجات الخاصة بالعميل، فضلاً عن تحديد الاتجاه الأساسي لأداء العمليات والتشغيل.

الخطوة الثانية: القياس في هذه المرحلة، يتم وصف الفرصة المتاحة للتحسين وتحديد الأداء الأساسي الكمي للعمليات الحالية. كما يتم جمع البيانات اللازمة لتحديد النقاط التي يمكن تحسينها بشكل ملموس. عند إدخال التغييرات بهدف التحسين، تقوم المنظمة بقياس تأثير هذه التغييرات للتأكد من فعاليتها في تحسين الأداء، وبالتالي ضمان أن التعديلات التي تم إجراؤها تحقق الأهداف المرجوة.

الخطوة الثالثة: التفاوت وهو الذي يحدد طريقة تحقيق التحسين وتعتمد طبيعته على أسبابه، فقد يكون تفاوت عشوائي: وهو الكثير الاحتمالات في الحدوث، مثل درجة الحرارة الشاملة والتفاوت في القطع من مورد إلى آخر أو التفاوت بين المشغل والعملية، وقد يكون التفاوت غير عشوائي : وهو الذي يتعلق بسبب معين مثل عطل الآلات أو العامل غير المدرب أو الاستخدام الخاطئ للمواد أو البدء غير الصحيح أو مسألة تتعلق بالتصميم، والأسباب العشوائية صعبة التشخيص والكثير منها يحدث في وقت غير محدد، بينما الأسباب غير العشوائية تكون معروفة ومحددة وداخلة في العملية.

الخطوة الرابعة: التكلفة التقليدية للجودة وهي تتكون من أربع فئات: فشل داخلي، وفشل خارجي، والتقييم، والوقاية، والهدف هو زيادة التكاليف الوقائية للجودة ونقص الفشل الداخلي والفشل الخارجي ومكونات التقييم.

الخطوة السادسة: التحليل خلال هذه الخطوة يكون التركيز في البحث عن السبب، وعلى أساس تحليل البيانات تكون أولويات الفرص تبعاً لإسهامها في إرضاء العميل وتأثيرها على الربحية.

الخطوة السادسة: التحسين وهذه المرحلة تتكون من وضع حلول واختبار أفضلها للحصول على أفضل النتائج والأداء الأكثر تميزاً، ويوجد هنا جانبان أساسيان في مرحلة التحسين هما : استخدام تصميم التجارب، وإدارة التغيير.

3.4.4.2 مدخل اعادة الهندسة (الهندرة).

أولا- تعريف إعادة الهندسة: وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) ، ظهر هذا المصطلح في عام 1992، وهنا تُعرف هندسة الإدارة أو الهندرة، على أنها إعادة التنظيم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة والجوهرية في المؤسسة.

كما يُنظر لها بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل، وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية، من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة الجودة والخدمة والسرعة

والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيات المعلومات المتطورة كعامل تمكيني أساسي يسمح للمؤسسات بإعادة هندسة نظم أعمالها[1].

ثانيا- أهداف إعادة الهندسة: يمكن للمؤسسة التي تسعى لتطبيق عملية إعادة الهندسة بشكل علمي ومنهجي أن تحقق العديد من الأهداف المهمة، ومنها[2]:

- **تحقيق تغيير جذري في الأداء** :يتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل من خلال تمكين جميع العاملين في المؤسسة من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة. يتم استخدام مفهوم "الخروج من الصندوق"، الذي يحث العاملين على التجديد والتخلص من قيود التكرار والرقابة، مما يساعد على النظر إلى القضايا من منظور شامل يفتح المجال للإبداع وتحفيز الطاقات الكامنة لدى كل فرد؛

- **التركيز على العملاء** :من خلال تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها بشكل يتجاوز توقعاتهم، مما يسهم في تعزيز رضاهم وزيادة ولائهم للمؤسسة؛

- **تمكين المؤسسة لتلبية رغبات العملاء** :تهدف إعادة الهندسة إلى جعل المؤسسة أكثر توافقًا مع احتياجات ورغبات الزبائن، مما يساعد في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة لهم ؛

- **خفض التكاليف** :يتم ذلك من خلال القضاء على العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات التي تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة، مما يسهم في تقليل النفقات وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

ثالثا- مراحل ومهام إعادة المهندسة ودورتكنولوجيا المعلومات فيها.

أ/ مراحل ومهام إعادة المهندسة : تمر عملية إعادة الهندسة بأربع مراحل أساسية تتمثل في

المرحلة الأولى: التحضير تتمثل هذه المرحلة في تحضير المؤسسة والعاملين فيها للاستعداد للتغيير المطلوب. وتشمل تعبئة الموارد البشرية والمادية، وتقديم التوجيهات اللازمة لأفراد المؤسسة لضمان مشاركتهم الفعالة في عملية إعادة الهندسة. وتبدأ بتدخل المستثمرون أو فريق الدراسة وتنتهي بقيام الإدارة بتكليفهم بالدراسة وهي تحتوي على المهام التالية: الاحساس بالمشكلة وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم اقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم. الحصول على موافقة الإدارة مما يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد. تدريب الفريق على أسس وخطوات إعادة الهندسة ويفضل أن يشكل من مستشارين خارجيين وأخصائيين داخلين. اعداد خطة عمل[3].

المرحلة الثانية: دراسة العمل والعمليات يتم في هذه المرحلة تحديد الزبائن والعمليات وما يرتبط من عمال وأدوات ومعلومات لمعرفة الوضع الراهن ومشاكله.

[1] - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص ص170،171.

[2] - المرجع نفسه، ص ص172،173.

[3] - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره ، ص ص174-176.

- **المرحلة الثالثة: إعادة التنظيم** تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام، ويتم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ومؤدي إلى نتائج إيجابية للغاية؛
- **المرحلة الرابعة: التحول** وتعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه.

ب/ أما دورتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إعادة الهندسة: فيتجلى من خلال العناصر التالية:

- المساهمة في تحقيق أعمال كان من الصعب القيام بها سابقا، مثل المحاضرات بالشاشة؛

- المساهمة في ارتقاب المشاكل وإيجاد الحلول المسبقة لها، والتخلص من الأنماط الجامدة التي تخص أداء العمل؛

- المساهمة في تحقيق التوحيد والاندماج بين مختلف الوظائف والعمليات؛

- مساهمة قاعدة المعطيات المشتركة في توفير بيئة موحدة تتيح للجميع الوصول إلى المعلومات والبيانات بطريقة سهلة وآمنة؛

- استخدام النظم الخبيرة في الرفع من قدرة الأفراد العاديين على أداء أعمال معقدة لا يؤديها إلا الخبراء؛

- مزج شبكات الاتصال بين مركزية ولامركزية المعلومات؛

- مساعدة نظم المساندة لاتخاذ القرار الأفراد العاديين على اتخاذ قراراتهم؛

- لقد ساهمت نظم الاتصال اللاسلكي والحاسبات المتنقلة في تمكين العاملين في الأنشطة الميدانية من البقاء على اتصال مستمر مع الإدارة.

5.2 نظم المعلومات الاستراتيجية كأساس لتحسين الأداء المؤسسي.

سنسعى في هذا الإطار إلى تقديم تحليل علمي دقيق وواقعي للعلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والأداء المؤسسي. وسيتم ذلك من خلال توضيح كيفية استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية كأداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي. كما سنتناول دور هذه النظم في دعم عملية القياس والتقييم المستمر للأداء، والتي تُعد من الركائز الأساسية لنجاح عملية تحسين وتطوير أداء المؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال الحديثة.

1.5.2 استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

تتعدد استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية، فتوجد مؤسسات تستخدمها لتحقيق مزايا تنافسية فقط ضمن نشاطها التنافسي والذي ينحصر معظمه في رفع قيمة عمليات وانشطة المؤسسة، وتوجد مؤسسات أخرى تتعدى تحقيقها لمزايا تنافسية الى تعزيز لمركزها التنافسي وبالتالي مركزها الاستراتيجي، وهذا من خلال تجسيد دورها الحقيقي ضمن الادوار الاستراتيجية الثلاثة لها. وهذا ما سيتم تناوله على النحو الآتي.

1.1.5.2 استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية.

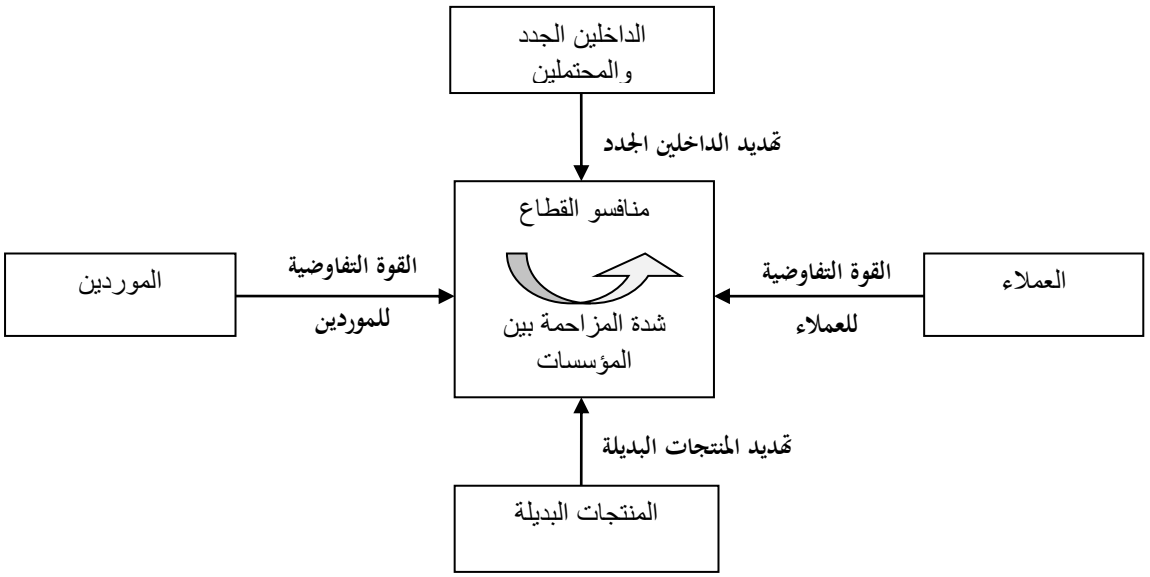
يمكن أن تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المؤسسة في التغلب على المنافسة بعدة طرق. فيمكن أن تساعد في تطوير منتجات وخدمات جديدة، الحصول على حصة تسويقية، تشجيع المستهلكين والموردين على التعامل مع المؤسسة دون منافسيها وتقديم منتجات جديدة بأسعار أقل عن المنافسين[1]. ولكي يتم استخدام نظم المعلومات كسلاح تنافسي استراتيجي لابد من التحديد الدقيق لكافة الفرص الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة، وعليه نجد بان جل المؤسسات تعتمد على مجموعة من النماذج الاستراتيجية، ويمكن تناول أهمها على النحو الآتي:

أولا- نموذج القوى الخمس التنافسية.

يعتبر نموذج القوى الخمس القاعدة الأساسية التي يمكن أن تبني عليها المؤسسة استراتيجيتها التنافسية، إذ يساعد تحليل القطاع في التعرف على عوامل النجاح، التي لابد من توافرها لإحداث التوافق المطلوب مع القوى التنافسية المختلفة. إضافة إلى ذلك فإنه من خلال هذا التحليل يتم تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف الأساسية داخل المؤسسة، وهذا سيتيح لها إمكانية تحسين موقفها ومعرفة الاتجاهات التي يمكن أن يكون لها تأثير هام، إما لأنها تنطوي على وجود فرص أو تعد مصدراً لتهديدات.

وفي هذا السياق، ذكر بورتر خمس أنواع من القوى تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع وطبيعة واتجاهات التأثير على ربحية المؤسسة، حيث كلما قلت/انخفضت عوامل المنافسة تلك أو كانت في صالح المؤسسة زادت ربحية هذه المؤسسة، وكلما ارتفعت المنافسة واشتدت أدى إلى انخفاض ربحية المؤسسة[2].

الشكل رقم (2-5): نموذج القوى الخمس لبورتر



Source: Michael Porter, **L'Avantage Concurrentiel**, Traduit De L'américain Par: Philippe De Lanergne, Dunod, Paris, 1999, P.15.

[1] - سونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الادارية (المفاهيم الاساسية)**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص216.

[2] - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص81.

وسنقوم بعرض هذا النموذج على النحو الآتي[1]:

1- قوة الموردين: تشير إلى القدرة التي يمتلكها الموردون في التأثير على الأسعار أو الشروط التجارية المفروضة على المؤسسة. حيث يسعى بعض من الموردين للتفرد بالمنتج أو الخدمة، وبذلك تكون لهم القوة والسيطرة على المنظمة ، مما يحملها تكلفة التحول من واحد إلى آخر من المخرجات وخاصة إذا كان أمام المنظمة عدد أقل من الخيارات، وكلما كانت المنظمة بحاجة إلى مساعدة الموردين ازدادت قوة الموردين وضغوطها على المنظمة.

2- قوة المشترين: ان ذلك يتأتى من خلال نزعة المشترين لدفع الاسعار نحو الهبوط، مرة بعد مرة، هذا الدافع من قبل عدد من المشترين، ربما يدفع البعض منهم للتحول من المنتجات والخدمات الخاصة، مما يحملها تكلفة هذا التحول واستفادة آخرين من المنافسين إذا كانت المنظمة تتعامل مع مشترين وان عددا قليلا منهم ربما يمتلكون القوة على إملاء الشروط على المؤسسة فان ذلك يعتبر عامل ضعف عليها.

وعليه فإن المشترين يجتهدون دوما لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات ذات جودة أفضل، وبالتالي فإن هذه العملية تكون على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة المجموعة الهامة من العملاء بعدد من الخصائص المرتبطة بوضعيتهم في السوق، وبالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع[2].

3- التنافس: المهم هنا هو عدد وقدرة المنافسين. إذا كان لدى المنظمة العديد من المنافسين، وأنهم يوفرون المنتجات والخدمات بنفس القدر من الجاذبية، فان المنظمة على الأرجح سوف لا تتمتع بقوة تذكر في هذه الحالة، لأن الموردين والمشترين سوف يذهبون الى أماكن أخرى إذا لم يحصلوا على صفقة جيدة من لدى المنظمة، من ناحية أخرى، إذا لم يستطع أحد أن يفعل ما تفعله، فهذا يعني ان لديها قوة هائلة مقارنة بما لدى الآخرين.

4 - التهديد بالإحلال: ان ذلك يأتي عند يقوم بعض الزبائن لإيجاد طريقة مختلفة لتفعل ما تفعله - على سبيل المثال، إذا قامت المنظمة بتوفير منتج فريد بمكننة عملية هامة، قد يصعب على الناس ان يجدوا بديلا عن طريق القيام بعملية تصنيعية يدويا أو عن طريق الإستعانة بمصادر خارجية لهذا الغرض. اما إذا كان من السهل استبدال وإحلال منتج اخر محل إنتاج المؤسسة فان هذا يضعف القوة التي تمتلكها مؤسستك.

5- تهديد بدخول منافسين جديد: إذا كان دخول منافسين الى السوق لا يكلف الا قليلا من الوقت أو المال والمنافسة بشكل فعال، خاصة إذا كان هناك مستوى منخفض من اقتصاديات الحجم في السوق، أو إذا كان لدى المنظمة القليل من الحماية للتكنولوجيات الرئيسية الخاصة بها، فان المنافسين الجديد يمكن أن يدخلوا السوق الخاصة بهذه المنظمة بسرعة وبذلك يضعف موقفها. وإذا كان لديك الحواجز القوية والدائمة لدخول منافسين، فان ذلك يجعل المنظمة في موقف الحفاظ على مستوى مرموق ويمكنها الاستفادة المناسبة منه.

[1] - مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص ص65،66.

[2]- Michael Porter, **On competition**, Harvard Business reniew Book, USA, 1998., pp.14,15.

وعليه، فإن تحليل القوى الخمس لا يستخدم فقط لتحديد الوضع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، بل يعد أداة فعالة للتنبؤ بالعوامل التي ستؤثر على التكاليف، والأسعار، ومستوى الاستثمارات. من خلال هذا التحليل، يمكن تحديد أفضل مركز استراتيجي للمؤسسة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تعزز من قدرتها التنافسية وتضمن استدامتها في السوق[1].

ثانيا- نموذج سلسلة القيمة

الشكل رقم (2-6): نموذج سلسلة القيمة

Source: Jean Pierre. Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management (Stratégie Et Organisation)**, Vuibert, FRANCE, 7édition, 2008, P.111.

لقد اقترح بورتر أداة يصفها بأنها اساسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ، ألا وهي سلسلة القيمة. حيث يمكن فهم أي عمل على أنه مجموعة من الأنشطة المصممة لتصميم وتصنيع وتوزيع المنتج أو الخدمة. إن الترابط بين هذه الأنشطة هو الذي يخلق القيمة والهامش للمؤسسة .في أي مجال، تهدف الشركة إلى تقديم قيمة فائقة لعملائها مقارنة بالمنافسة. فكلما زادت أهمية هذا الفرق، زاد الهامش الذي تكافئها عليه. وبالتالي، من المناسب تحليل المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال :إعادة وضع سلسلة القيمة الخاصة بها فيما يتعلق بمورديها وعملائها.

تعد سلسلة القيمة أداة مفيدة لمقارنة سلسلة قيمة المؤسسة بتلك الخاصة بالصناعة أو القطاع، وفي بعض الأحيان بأحد المنافسين الرئيسيين. إذ يتيح ذلك تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة الخاصة بالمؤسسة.

يقوم مبدأ سلسلة القيمة على فكرة بسيطة تتمثل في أن مهمة المؤسسة تكمن في إضافة قيمة إلى منتجاتها. ويتم ذلك من خلال نوعين من الأنشطة: أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة.

[1] - Tugrul Atamer, Roland Calori, **Diagnostic et Decisions Strategiques**, Dunod, Paris, 2édition, 2003, p119.

تشمل الأنشطة الرئيسية[1]:

1- اللوجستيات الداخلية (الامداد الداخلي): تشمل جميع الأنشطة المتعلقة باستلام وتخزين المواد الخام، بالإضافة إلى كافة السلع والمنتجات المادية وغير المادية التي تشكل المدخلات المخصصة للاستهلاك الوسيط. هذه المدخلات تكون قادمة من الموردين وتعتبر جزءاً أساسياً في سلسلة الإمداد التي تضمن استمرارية العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة.

2- الإنتاج: يشمل جميع العمليات المتعلقة بتصنيع وتجميع المنتجات، سواء كانت نهائية أو نصف مُصنعة. وتتضمن هذه العمليات تحويل المواد الخام إلى سلع قابلة للاستهلاك أو للبيع، حيث يتم مراقبة الجودة وضمان أن المنتجات تلبي المواصفات المطلوبة قبل أن يتم شحنها أو توزيعها.

3- اللوجستيات الخارجية (الامداد الخارجي): وهي نشاط التوزيع، الذي يتمثل في تزويد تجار الجملة والموزعين بالمنتجات .

4- التسويق والبيع: وهو النشاط المخصص لترويج وبيع المنتجات من خلال استهداف العملاء وخلق الرغبة في الشراء لديهم عبر وسائل متعددة مثل الإعلانات، قوة المبيعات، العروض الترويجية، تحديد الأسعار، وقنوات التوزيع.

5- الخدمات: تشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى تحسين قيمة المنتج بعد بيعه، مثل تركيب المنتج، تقديم الصيانة، الدعم الفني، والتوجيهات الخاصة باستخدامه.

أما الأنشطة الداعمة فتشمل مايلي[2]:

1- البنية التحتية: تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالإدارة العامة والإدارية والمالية التي تدعم وتعزز من كفاءة وفعالية الأنشطة الأخرى في سلسلة القيمة.

2- إدارة الموارد البشرية: تتعلق بإدارة الموظفين، ويمكن أن ترتبط بكامل السلسلة أو بنشاط معين فقط

3- التطوير التكنولوجي: يركز على إمتلاك أحدث وأفضل التقنيات في جميع المجالات لضمان التميز التنافسي.

4- التموين: يشمل جميع الأنشطة المرتبطة بالمشتريات وتأمين المواد الخام والخدمات اللازمة للإنتاج.

إضافة إلى هذه الوظائف، أصبح من الضروري اليوم إضافة نظام المعلومات كعنصر فعال وأساسي ضمن الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة، والتي غالبا ما يؤدي تحليلها إلى دفع المؤسسات نحو الاستعانة بمصادر خارجية

[1] - Maria Zerizer, **Stratégie D'entreprise (Cours Et Exercices Corrigés)**, Berti Editions, Alger, 2010, P53.

[2]- Jean Pierre. Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management (Stratégie Et Organisation)**, Vuibert, FRANCE, 7 Edition, 2008, pp110-112.

لبعض الوظائف التي تُعتبر غير استراتيجية، سواء كانت انشطة في المصدر أو الاثر، وذلك وفقًا للظروف الاقتصادية ومتطلبات السوق .وبالمثل، في نفس وظيفة الإنتاج داخل سلسلة القيمة، قد تقرر بعض الشركات تقاسم وظيفة معينة عبر إنشاء هيكل مشترك لتعزيز الكفاءة والاستفادة من الموارد المشتركة.

ثالثا - نظم المعلومات الاستراتيجية الداعمة للميزة التنافسية.

يتطلب الوصول إلى الميزة التنافسية اعتماد سلسلة القيمة للمؤسسة ويكون ذلك من خلال إدارة النظم من دون تجميع أو استقلالية الأجزاء، لذلك يكون التنسيق لزيادة اعتماد المؤسسة على أسس تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية المستدامة، والتي تتدفق بأثر استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية والتي تعطي المعلومات الاستراتيجية لمستخدميها تؤدي الى تحقق ميزة تنافسية. ومن بين نظم المعلومات الاستراتيجية المستخدمة في المؤسسات بكافة أحجامها، نجد[1]:

نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise resource planning) :

منذ التسعينيات، تم اقتراح حلول "متكاملة" تهدف إلى الجمع بين التطبيقات الوظيفية المختلفة في كليات متماسكة. فظهر بذلك نظام يسمى نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وهو عبارة عن حزمة برامج إدارية متكاملة، أي حزمة جاهزة للتنفيذ والتي يمكن أن تغطي جميع عمليات المؤسسة. وهي تهدف إلى إدارة جميع موارد المؤسسة، وذلك بفضل العديد من الوحدات وتكون قابلة للتكيف بشكل دائم مهما كان سياق التنفيذ، وتتمثل أهداف تطور وظائفه في ضمان استمرارية فرق المشروع التي قامت بتكوين الواجهات وتطويرها ونشر نظام المعلومات[2].

اذن ERP هو نظام متكامل لإدارة المعلومات داخل المؤسسة، يعتمد على قاعدة بيانات مركزية تتيح تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة مثل المبيعات، الموارد البشرية، التمويل، والإنتاج، مما يعزز كفاءة العمليات التشغيلية. ويمكن القول بأن ERP هو بمثابة أداة أساسية لتحقيق التكامل الوظيفي ودعم إدارة نشاطات الأعمال الإلكترونية عبر الإنترنت. كما يسهم في تحسين سلاسل التوريد من خلال توفير معلومات دقيقة حول الموردين، المخزون، طلبات العملاء، وشحن المنتجات وفق جداول التسليم. يساعد أيضاً في تخطيط الإنتاج وتحديد تكاليف المنتجات بدقة، مما يدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة. بفضل التوحيد القياسي للبيانات، يمكن لنظام ERPتحسين التنسيق بين المبيعات، الإنتاج، التمويل، والإجراءات اللوجستية، مما يتيح استجابة أسرع لطلبات

[1] - هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العارضي، **نظم ادارة المعلومات- منظور استراتيجي-**، دار صفاء للنشر، الاردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 261-268.

[2]- Michel Kalika, Frantz Rowe, Bernard Fallery, **Systèmes D'information Et Management Des Organizations (Cas Et Applications)**, Vuibert, France, 2012, P38.

العملاء. كما يعمل على تحديث معلومات السوق، تحسين التنبؤات الإنتاجية، وتقدير الربحية الفعلية للمؤسسة، والعمل على تحسينها، مما يجعله نقطة انطلاق أساسية لنجاح أي مؤسسة[1].

بناءا على ما تقدم، تجدر الاشارة الى أن معظم المؤسسات تعمل على تطبيق ERP من خلال استخدام تطبيق نظام SAP، هذا الأخير الذي يعد نظاما معلوماتيا شاملا يعمل على تبسيط العمليات وتحسين الانتاجية وتوفير رؤى فورية عالية المستوى. ظهر نظام SAP ERP لأول مرة عام 1972، عندما رأى خمسة مهندسين سابقين في شركة IBM في ألمانيا امكانية احداث ثورة في عمليات الاعمال من خلال البرامج، فتجسدت فكرتهم بانشاء نظام يدمج جميع جوانب عمليات المؤسسة في حزمة برامج واحدة متماسكة، فاستخدام هذا النظام يوفر مزايا هائلة للمؤسسة، إذ يساهم في الرفع من الكفاءة التشغيلية، والوصول الى البيانات بسرعة فائقة، وتحسين كافة عمليات الاعمال، فهو بذلك نظام معلومات استراتيجي تحقق المؤسسة من خلاله ميزة تنافسية مستدامة[2].

ب/ نظام تخطيط علاقات الزبون(Customer Relationship Planning) : يهدف نظام (CRP) إلى مساعدة المؤسسات في تحليل سلوك العملاء وتعزيز القيمة المقدمة لهم من خلال استثمار التكنولوجيا والموارد البشرية. تعتمد على مجموعة من التقنيات والاستراتيجيات لفهم احتياجات العملاء وتطوير علاقات قوية معهم، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق.

تهدف إدارة علاقات الزبون (Customer Relationship Management) CRM الى تقديم حلول تكنولوجية لتعزيز التواصل بين المؤسسة وعملائها من اجل تحسين العلاقات مع العملاء تلقائيا من خلال التوفيق بين المكونات المختلفة بتلك العلاقات، فهي تساهم أساسا في تحسين كفاءة المبيعات، تبسيط عمليات التسويق، اكتشاف عملاء جدد، وزيادة العوائد من العملاء الحاليين[3].

ويساعد نظام CRP في إدارة بيانات العملاء بفعالية، مما يجعل المعلومات المتاحة أكثر قيمة عند تحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. تربط نظم إدارة علاقات العملاء بين التسويق، المبيعات، وخدمات العملاء، وتتكامل مع إدارة سلسلة البيع (Selling Chain Management) ، دعم القرارات، وأتمتة العمليات داخل المؤسسة. وبالتالي فإن CRM تلعب دورًا رئيسيًا في إدارة علاقة المؤسسة مع العملاء من خلال تلبية طلباتهم الفورية مثل الشراء، التوريد، الاستفسارات، وخدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة مثل حملة الأسهم والمستثمرين، مما يضمن استدامة الشركة وتعزيز وجودها في السوق[4].

[1] - هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص ص261-263.

[2]- https://www.sap.com/mena-ar/products/erp/what-is-sap-erp.html (consulté le 21/09/2023).

[3]- Jean-Francois Pillou, Pascal Caillerez, **Tout Sur Les Systèmes D'information (Grandes, Moyennes, Et Petites Enterprises)**, Dunod, France, 2ᵉédition, 2011, pp106,107.

[4] - هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص ص264-266

ج/ نظام إدارة سلسلة التجهيز(Supply Chain Management - SCM) : تُعرَّف إدارة سلسلة التجهيز على أنها التنسيق المتكامل للأنشطة المرتبطة بشراء، تصنيع، وتحريك المنتجات، مما يضمن تدفق المواد والمعلومات والمدفوعات في اتجاهين داخل السلسلة: من المواد الأولية حتى المنتج النهائي، ومن العملاء إلى الموردين في حالة الإرجاع. تساهم نظم المعلومات في تحسين كفاءة سلسلة التجهيز من خلال تنسيق الجداول الإنتاجية، إدارة المخزون، ومراقبة التوزيع، مما يعزز فعالية العمليات التشغيلية خاصة في المؤسسات الكبرى التي تتعامل مع موردين رئيسيين.

د/ نظم ذكاء الأعمال(business intelligence) : إن نظم (BI) تعطي إطاراً من البيانات وأدوات التقارير لدعم تحسين إجراءات صنع قرارات المؤسسة، وهو بهذا يعمل على تجميع وتحليل البيانات لتحديد ما الذي تحتاجه لزيادة كفاءة إجراءات الأعمال، حيث أن نظم ذكاء الأعمال هي بطبيعتها تستخدم في نظم إدارة المعرفة.

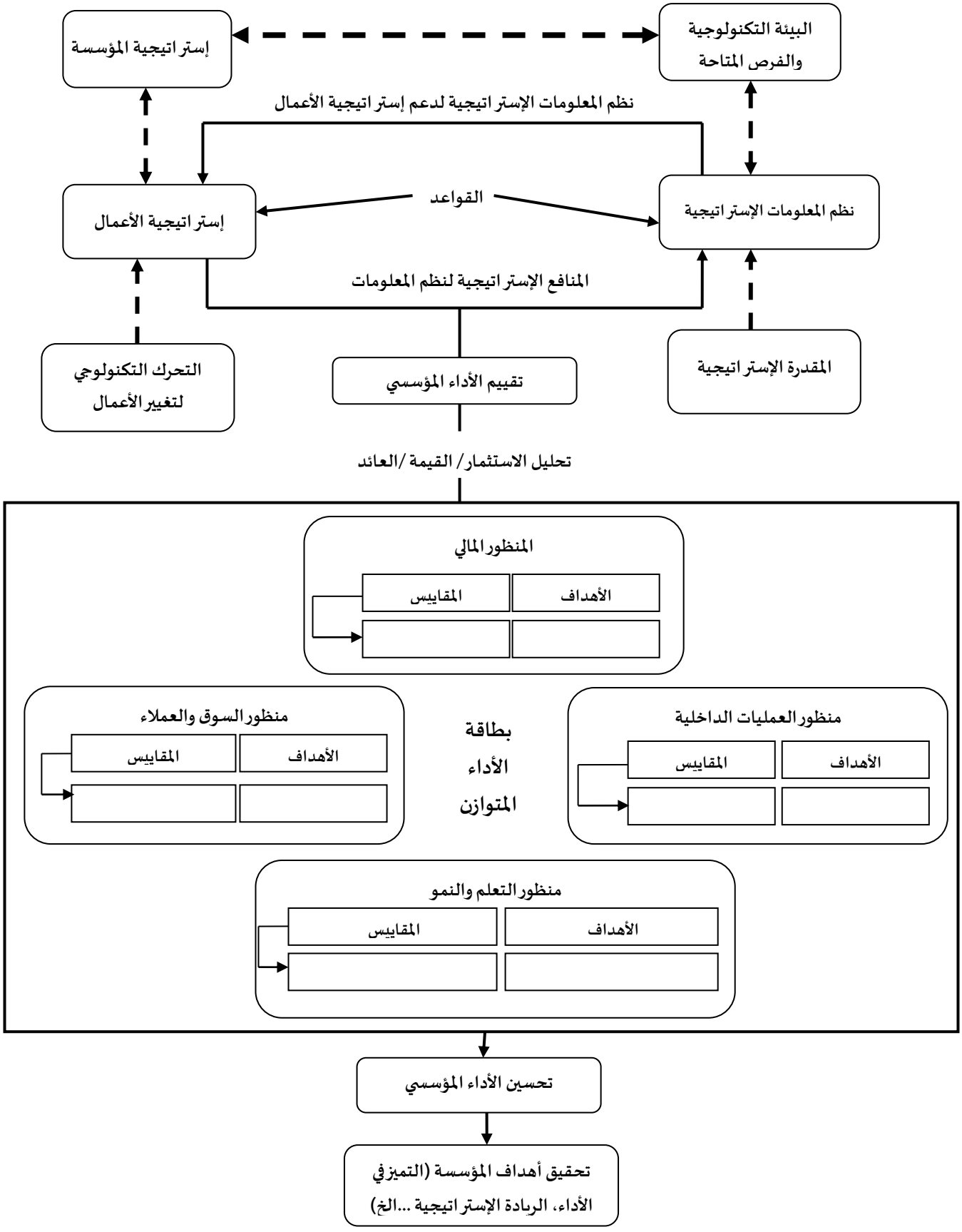
هـ/ نظم إدارة المعرفة(Knowledge Management) : وهي تعتمد أساسا على استغلال الموجودات الفكرية والمعلوماتية داخل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، حيث تشمل توثيق المعرفة وتبادلها بين الموظفين والإدارات وحتى مع شركاء الأعمال. تلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا محوريًا في إدارة المعرفة، حيث تساهم في حفظ، تحليل، واستثمار البيانات المخزنة في قواعد البيانات ونظم المعلومات، مما يدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي [1].

رابعا : نموذج تفاعل إستراتيجية الأعمال ونظم المعلومات الاستراتيجية.

من خلال البحث عن إستراتيجية الأعمال ونظم المعلومات تم استعمال نموذج تفصيلي لفهم العوامل أو المتغيرات وتفاعلها ومدى أثرها على المؤسسة. وبالتالي سيتم توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

[1] - هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص167.

الشكل رقم (2-7): نموذج التفاعل بين استراتيجية الأعمال ونظم المعلومات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على- نموذج Kaplan & Robert (2001) ،- ونموذج Gleeson (2004) .

- هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص272.

من الشكل السابق نلاحظ بأن هذا النموذج يشتمل على علاقات متداخلة جوهرية أو مركزية بين إستراتيجية أعمال المؤسسة ونظم المعلومات الاستراتيجية والتي تشكل علاقة ترابطية مؤثرة لكل واحدة منها على الآخر، والملاحظ كذلك بأن علاقات التفاعل بين استراتيجية الأعمال واستخدام نظم المعلومات الاستراتيجية سيتم على اثره تقييم مستمر للأداء المؤسسي والتي يتجسد من خلال استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تحليل الاستثمار والقيم أو العوائد، وهذه تقود إلى إيجاد أرباح حقيقية والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة. وقد تمت الملاحظة أن نظم المعلومات الاستراتيجية وإستراتيجية الأعمال كانت مترابطة وهذه هي علاقات متبادلة للنموذج التفصيلي لفهم إستراتيجية الأعمال ونظم المعلومات الاستراتيجية.

وفي نفس السياق، نجد بأن تلك العلاقات الجوهرية تحتوي دائما على نظم معلومات داعمة لإستراتيجية أعمال المؤسسة ومنافع إستراتيجية الأعمال ضمن أطر نظم المعلومات، وهذه أيضاً ربما تكون عاملاً لإستراتيجية الأعمال يستطيع توجيه نظم المعلومات وإستراتيجية الأعمال. وهناك عدد من العوامل الخارجية المؤثرة على نظم معلومات المؤسسة بمختلف أنواعها، وخاصة منها نظم المعلومات الاستراتيجية وهي التكنولوجيا المؤثرة في تغيرات الأعمال البيئة التكنولوجية والفرص. وهناك ثلاثة مجاميع تعمل سوية بشكل خاص لإحداث إنجازات تكنولوجية جديدة في المؤسسة، حيث أن الفرص تقوم على بلورة التكنولوجيا الجديدة لأهميتها ومزاياها، وهذه التكنولوجيا الجديدة تأتي من مضامين الابتكارات الحالية في البيئة. وهي فيما بعد تقود إلى تكنولوجيا صوب تغيرات في الأعمال[1].

تتجسد العلاقات الجوهرية والتفاعلية بين إستراتيجية أعمال المؤسسة ونظم المعلومات الاستراتيجية في سياق التأثير المشترك للعوامل الخارجية، وهما استراتيجية المؤسسة وقدرتها الاستراتيجية. ومن خلال ذلك، تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها المؤسسي عبر صياغة استراتيجية متكاملة تستفيد بشكل كامل من مقدراتها الاستراتيجية. وفي النهاية، تتحقق هذه التفاعلات بالشكل الذي يسهم في بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يضمن لها تحقيق النمو المستدام، والريادة، والتميز في الأداء على مستوى السوق.

2.1.5.2 استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية كأساس لتعزيز المركز التنافسي.

يعود التأكيد على استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية كأداة لتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة إلى الأهمية الكبيرة التي تمثلها هذه النظم بالنسبة للمؤسسة، حيث يكمن دورها الرئيسي في التأثير الاستراتيجي على الأعمال. فعندما نتحدث عن دور نظم المعلومات الاستراتيجية، نجد أنها تتجاوز الأدوار التقليدية لتؤدي وظائف استراتيجية تمكّن المؤسسة من تحقيق التفوق والريادة. وهذا يتجسد في قدرتها على بناء وتطوير المزايا التنافسية التي تمنح المؤسسة قدرة على التميز في السوق، وبالتالي تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة في السوق. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ثلاث أدوار استراتيجية رئيسية موضحة في الشكل الآتي:

[1] - هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص270،271.

الشكل رقم (2-8): الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية

المصدر: حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل إستراتيجي** -، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص.179.

أولاً- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية.

تمثل الكفاءة التشغيلية لقدرة التي تتمتع بها المؤسسة في أداء عملياتها التشغيلية المختلفة بأقل التكاليف الممكنة، في إطار الموارد المتاحة وصولاً إلى مستوى أداء مطلوب للمؤسسة، علماً بأن هذه القدرة مقيدة بثلاث شروط هي: التكلفة الأقل، الموارد المتاحة والوصول إلى مستوى الأداء المستهدف. وقد صنف الكتاب بصورة عامة الكفاءة التشغيلية إلى نوعين، هما[1] :

- ✓ **الكفاءة التشغيلية الداخلية:** وتنصب على قدرة المؤسسة على القيام بعملياتها التشغيلية الداخلية في ظل القيود الثلاثة مع مراعاة العوامل الداخلية؛
- ✓ **الكفاءة التشغيلية الخارجية:** تركز هذه الكفاءة على قدرة المؤسسة على القيام بعملياتها التشغيلية الخارجية في ظل نفس القيود مع مراعاة عوامل البيئة الخارجية خاصة البيئة المهمة. فتلك الكفاءة تتحقق أساساً ما بين المؤسسة والموردين أو العملاء، حيث يتم ربط عملياتهم معاً ضمن شبكة من نظم المعلومات، ويؤدي هذا إلى تمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة، من خلال تأكيد المعلومات ودقتها واختصار الوقت وتقليل التكاليف.

علماً أن الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية يُكّونان معاً ما يسمى بالكفاءة المقارنة، هذه الأخيرة هي التي تجعل المؤسسة متفوقة على المنافسين من حيث التكاليف أو النوعية، فضلاً عن أنها أيضاً تجعل الموردين أو العملاء يرتبطون مع المؤسسة بسهولة وقلة التكاليف، بحيث يجعلهم هذا لا يفكرون في ترك المؤسسة والتوجه نحو منافسيها[2].

[1]- محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص.23,22.

[2]- عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص ص.44،45.

ويتجلى دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال النقاط التالية[1]:

- ✓ تأهيل المؤسسة وحثها على تبني استراتيجية التكلفة المنخفظة؛
- ✓ تحقيق مساعدة المؤسسة في توظيف جوانب القوة الداخلية التي تميزها وتجاوز جوانب ضعفها؛
- ✓ مساعدة إدارة المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات الكائنة فيها؛
- ✓ المساهمة في إعادة هيكلة كلف الصناعة بعدة أساليب أهمها أسلوب اقتصاديات الحجم، والمشاركة في الموارد.

ثانياً- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تشجيع الإبتكار في العمل:

تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية بدور جوهري في تشجيع الإبتكار في حياة المؤسسة، على نحو يثير تساؤل خاص بمفهوم الإبتكار وكيفية حصوله وطبيعة الدور الذي تسهم به نظم المعلومات الإستراتيجية. إذ عرف الإبتكار بأنه: "توليد الأفكار الجديدة وقبولها وتطبيقها".

ويمكن في ضوء هذا التعريف القول بأن الإبتكار يدل على حالة الخلق والتغيير الحاصلة في المؤسسة، سواء أكان ذلك على المستوى الكلي أم على مستوى الأفراد وفي جميع المجالات ذات العلاقة بأهداف المؤسسة وأنشطتها وإجراءاتها. إذ يُصنف الإبتكار إلى ثلاث أنواع، هي[2]:

- **ابتكار المنتج** (منتجات جديدة أو متطورة أو مواد جديدة) ويعني هذا إما تطوير منتجات قائمة من خلال تحقيق إضافات نوعية بخصائصها أو من خلال خفض كلفها أو ابتكار منتجات جديدة لم تكن معلومة سابقاً؛
- **الإبتكار في العملية**، من خلال ابتكار أو استحداث أساليب جديدة لم تكن معتمدة سابقاً في إنجاز مهام العمل. ويحصل هذا غالباً في إطار التكنولوجيا الجديدة؛
- **الإبتكار الإداري والمنظمي**، من خلال استحداث أساليب إدارية جديدة أو من خلال تطوير نظم جديدة، مثال ذلك: نظم الرواتب ونظم إدارة الجودة.

فالإبتكار إذن هو عامل أساسي من عوامل الإنتاج، شأنه في ذلك شأن رأسمال واليد العاملة، لا بل إنه أهم منهما لأنه المحرك والمحفز الرئيسي للنمو النوعي المؤثر. والواقع أن قدرة المؤسسات على الإبتكار تحدث تأثيراً مباشراً على قدرتها التنافسية وأدائها، حيث تتميز المؤسسات الناجحة باستخدام التكنولوجيا وإنتاج المنتجات الفريدة، وبقدرة داخلية على وضع خطط التطوير، وحيازة آلية فعّالة لتلبية احتياجات الطلب.

[1]- محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص.190،191.

[2]- المرجع نفسه ، ص.191.

أما بخصوص كيفية مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في تشجيع وتعزيز الابتكار، فإنه يمكن تجسيد تلك المساهمة في الآتي[1]:

- ✓ تعزيز القاعدة المعرفية في المؤسسة وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة وما يترتب عليها من ميزات متنوعة؛
- ✓ تيسر استجابة المؤسسة وتكيفها مع بيئتها الخارجية، خاصة فيما يتعلق بالإبداعات الجديدة والتطورات الحاصلة والاستجابة لها؛
- ✓ تعزيز قدرة المؤسسة على المساومة مع العملاء، من خلال تعزيز ولاءهم ومنعهم من التحول إلى التعامل مع منتجات المؤسسات المنافسة وخدماتها نتيجة خلق مزايا ابتكارات جديدة.
- ✓ تعزيز قدرة المؤسسة على المساومة مع الموردين من خلال تطبيق مبدأ "المؤسسة الأولى بالرعاية" أي المؤسسة الأحق بالرعاية.

كما أن من الاهتمامات التي يركز عليها نظام المعلومات الاستراتيجي هو إقامة تكاليف التحول بالنسبة للعملاء والموردين. والقصد من ذلك، هو أن الاستثمار في نظام المعلومات الاستراتيجي يمكن أن يجعل العملاء والموردين معتمدين على الاستعمال المستمر لهذا النظام، مما يجعلهم يتحملون تكاليف من حيث الوقت والجهد والمال إذا أرادوا أن يتحولوا للتعامل مع مؤسسة أخرى.[2].

ثالثاً- دورنظم المعلومات الاستر اتيجية في بناء موارد المعلومات الاستر اتيجية.

يتم بناء موارد المعلومات الاستراتيجية عندما تستثمر المؤسسة في نظم المعلومات الاستراتيجية المتطورة، والتي تساعدها في بناء قاعدة بيانات استراتيجية، وذلك من أجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات، إلاّ أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى، ولأن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المؤسسة وأنشطتها، وكذلك عن العملاء، الموردين، المنافسين، والبيئة المحيطة، فإن توافر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات والموارد الثمينة في المؤسسة، والتي تساعد في التخطيط الاستراتيجي والمبادرات الاستراتيجية وعمليات ترويج الخدمات والمنتجات الجديدة. وهذا كله يتم عندما تقوم المؤسسة بتطوير نظم معلومات استراتيجية تهدف إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات [3]. ويُطلق عليها بـ"الموارد المعلوماتية الاستراتيجية"، وذلك استنادًا إلى مدى قدرة المؤسسة على امتلاك قواعد معلومات استراتيجية تحتوي على بيانات حول البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. هذه المعلومات تُعتبر أساسية لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها[4].

[1] - محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص.190،191.

[2]- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 180،181.

[3] - المرجع نفسه، ص181.

[4] - محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

في الأخير يمكن القول بأن نظم المعلومات الاستراتيجية تؤدي أدواراً استراتيجية من خلال التأثير الكبير في الإيرادات، المنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة ... إلخ. الأمر الذي يؤدي الى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، وبالتالي فهي تعد ضرورة استراتيجية تنافسية لجميع المؤسسات الاقتصادية.

2.5.2 نظم المعلومات الاستر اتيجية كأساس داعم لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

تجسد هذه البطاقة المنظورات الاربعة لأداء المؤسسة الاقتصادية، فهي تترجم مفردات الأداء في ظل التوجهات الاستراتيجية لها. وبالنظر الى تلك التوجهات نجد بأن نظم المعلومات الاستراتيجية تعمل كداعم رئيسي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق نتائج استراتيجية بحتة للمؤسسة الاقتصادية.

1.2.5.2 بطاقة الأداء المتوازن نظام ادارة استر اتيجي:

تشكل بطاقة التقييم المتوازن الجزء المركزي في الربط الاستراتيجي وفي إطار عمل قياس الأداء الذي يساعد فريق القيادة على أن يقوم بتنفيذ الاستراتيجية وتوصيلها ومراقبتها باستخدام النظام المربوط داخلياً مع الرؤية بعيدة الأمد للمؤسسة، وهذا النظام يضم جملة من العمليات الرئيسية، هي[1] :

- ترجمة الرؤية والتي تساعد المدراء في بناء توافق جماعي حول رؤية المؤسسة واستراتيجيتها؛

- الإيصال والربط تدفع المدراء وتسمح لهم بإيصال استراتيجيتهم إلى المستويات المختلفة من المؤسسة وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الفردية؛

- الإيصال والتعليم، حيث أن تنفيذ الاستراتيجية يبدأ بتعليم أو توعية الأفراد الذين يتعين عليهم القيام بالتنفيذ. وفي الوقت الذي تختار فيه بعض المؤسسات الإبقاء على استراتيجيتها قريبة من النقطة الأساسية فإن أغلبها يعتقد بأنه يجب أن تنشرها من الأعلى إلى الأسفل؛

- وضع وتحديد الأهداف إن معرفة أهداف المنظمة لا يكفي لتغيير سلوكيات العديد من الأفراد، حيث إن الأهداف والمقاييس الاستراتيجية ذات المستوى العالي في المؤسسة لابد من أن تترجم إلى أهداف ومقاييس معينة لتشغيل الأفراد والوحدات؛

- ربط المكافئات بمقاييس الأداء. وهنا نجد بأن أفضل مدخل هو وضع الحد الأدنى من مستويات العمل لمجموعة ثانوية مهمة من المقاييس الاستراتيجية بحيث أن الأفراد لن يحصلوا على أي تعويض تحفيزي إذا ما كان أداءهم في فترة معينة دون المستوى المطلوب.

إن عملية بناء بطاقة التقييم المتوازن تبني إطاراً لإدارة مختلف برامج التغيير في المؤسسة وعند تحديد الاستراتيجية وموجهاتها، فإن بطاقة التقييم المتوازن تؤثر على المدراء وتجعلهم يؤكدون على تحسين النوعية وتقوية

[1] - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة ادارة الاداء الاستر اتيجي 1 - أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن-**، مرجع سبق ذكره، ص ص203-209.

العاملين أو إعادة هندسة العمليات الأكثر أهمية للنجاح الاستراتيجي للمؤسسة، ووضع الأهداف القصيرة الأجل المحددة أو الركائز الأساسية لمقاييس بطاقة التقييم المتوازن، ومن خلال ترسيخ هذه الركائز تستطيع المؤسسة وبشكل مستمر أن تجرى الاختبارات على كل من النظرية التي تشكل الأساس للاستراتيجية، وكذلك تنفيذ الاستراتيجية وهنا يجب أن تكون المؤسسة قد وضعت أهدافاً معينة للأهداف البعيدة المدى التي ترغب بتحقيقها في كل المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن، وتحديد المبادرات الاستراتيجية المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتلك المبادرات، ووضع الركائز الأساسية للمقاييس التي تؤشر التقدم باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتلك هي الكيفية التي تعمل فيها بطاقة التقييم المتوازن وبشكل واضح على ربط ومطابقة الفعل أو النشاط مع الاستراتيجية. بالإضافة إلى أن الموائمة والتوافق بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات بطاقة التقييم المتوازن، له اثر واضح في تحقيق النجاح التنظيمي، انطلاقاً من العلاقة الجوهرية، التي تستند إلى أن تحقيق المؤسسة لأهدافها وغاياتها العليا يكون من خلال انعكاسات تلك الأهداف ضمن مؤشرات ومقاييس بطاقة التقييم المتوازن وبالتالي فإن نجاح المؤسسة في إحراز نتائج متقدمة لمؤشرات هذه البطاقة يعكس نجاحها استراتيجياً في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها[1].

إذن، نجد بأن المنظور الاستراتيجي له دور كبير في الربط بين مقاييس ومؤشرات بطاقة التقييم المتوازن التي كانت تستند إلى قياس نتائج الأداء التشغيلي، اذ أصبحت تنطلق من رؤية واضحة مستندة إلى الأهداف الاستراتيجية وتسعى إلى تحقيق التوافق والموائمة بين قياسات الأداء الحالي والأداء المستقبلي بالاعتماد على أسس ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء المؤسسي.

2.2.5.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن.

إن تحسين وتميز المؤسسة في أدائها متعلق بتبيان كامل جوانب الأداء، ولهذا عدد الباحثون مؤشرات متنوعة تعبر عن جوانب قياس الأداء المختلفة، والتي من خلالها يتم تحديد قدرة المؤسسة خلال فترة معينة ومقارنة ذلك سواء مع ما أنجز في السنوات السابقة في المؤسسة نفسها، أو مع ما أنجزته المؤسسات الاقتصادية المشابهة.

وقد طورت بطاقة الأداء المتوازن استجابة للمعلومات الواجب توافرها للإدارة سواء من خلال الأداء المالي أو التقليدي أو الأداء التشغيلي، حيث تسمح هذه البطاقة للمديرين بالاطلاع على الأعمال من خلال أربعة مناظير هامة، وهي منظور العميل والمنظور المالي ومنظور الأعمال الداخلية ومنظور التعلم والنمو. وأن بطاقة الأداء تجعل المعلومات في مستويات دنيا من خلال تحديد عدد المقاييس المستعملة، بحيث يتم التركيز على المقاييس التي تكون معيارية[2].

[1] - وائل صبحي ادريس، طاهر منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص208-209.

[2] - هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص274.

بناءا على ما تقدم، نجد بأن قياس وتقييم الاداء المؤسسي مرتبط بمجموعة من المؤشرات والتي تتواءم مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، تلك المؤشرات قد تم تصنيفها حسب أربع مجالات لبطاقة الأداء المتوازن، والتي سنتناولها على النحو الآتي:

أولاً- **المؤشرات حسب المنظور المالي:** ان استخدام النسب والمؤشرات المالية لاغراض قياس وتقييم الأداء المؤسسي قد أصبح من الأمور الواسعة الانتشار الى درجة يمكن القول فيها بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام مؤشرات مالية بصورة أو بأخرى[1]. ويمكن عرض أهمها ضمن الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-3): أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق المنظور المالي

مقاييس الأداء المالي الأكثر شيوعا واستخداما	
-اجمالي الموجودات	-القيمة المضافة لكل عامل
-إجمالي الموجودات لكل عامل	-معدل النمو المركب
-نسبة الربح من إجمالي الموجودات	- القيمة السوقية
-العائد على صافي الموجودات	-سعر الحصة
-العائد على إجمالي الموجودات .	- مزيج المتعاملين
-المساهمة الحدية .	-ولاء المتعاملين
-الدخل الصافي.	-التدفق النقدي .
- نسبة الربح من المبيعات	-إجمالي التكاليف
-الربح لكل عامل .	-معدل الإئتمان
-العائد المطلوبات .	-المطلوبات
- العائد من المنتجات الجديدة	-المطلوبات إلى حق الملكية
-العائد لكل عامل	-معدل دوران الذمم المدينة
-العائد على حق الملكية	-معدل دوران المخزون
-العائد على رأس المال العامل	-القيمة الإقتصادية المضافة
-العائد على الإستثمار	-القيمة السوقية المضافة

المصدر: وائل صبحي ادريس، طاهر منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص183.

ثانياً - المؤشرات حسب منظور العملاء:

كثيرة هي المؤشرات المتعلقة بمنظور العملاء في إطار بطاقة التقييم المتوازن، اذ يجب على الإدارة وحسب طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة أن تختار ما هو أساسي وينعكس إيجابياً على رضا وولاء العملاء وتحقيق النجاح. إن العملاء وحسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز الثقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات

[1] - وائل صبحي ادريس، طاهر منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص178.

محدثة وموثوقة حولهم، وهذه المعلومات تأتي من مجموعة متنوعة من المصادر التي تتضمن نشاطات إدارة البحوث والدراسات المتخصصة في سلوك العملاء وغيرها[1]. والجدول الآتي يبين مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعاً واستخدماً في قياس أداء المؤسسة.

الجدول رقم (2-4): أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق منظور العملاء

مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما	
-رضا العملاء	- العملاء الزائرين للمنظمة
ولاء العملاء .	الساعات المقضية مع العميل
الحصة السوقية	تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات
شكاوي العملاء	عدد الإعلانات الموضوعة
الشكاوي المعالجة من أول مرة .	معدل الإستجابة
معدل العائد .	حجم المبيعات
وقت الإستجابة لطلبات العملاء	المبيعات لكل قناة توزيع
السعر المباشر	معدل حجم العملاء
ملائمة السعر للمنافسين	العملاء لكل العاملين
التكاليف الكلية للعملاء .	ربحية العملاء
العملاء المفقودين	التكرار(عدد صفقات المبيعات
الاحتفاظ بالعملاء .	نسبة العوائد من العملاء الجدد
معدل إكتساب العملاء	المبيعات السنوية لكل عميل

المصدر: وائل صبحي ادريس، طاهر منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص210.

ثالثاً- المؤشرات حسب منظور العمليات الداخلية: تعد العمليات الداخلية ذو دور فعال في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الوصول إلى الأهداف المسطرة. فتطوير مؤشرات منظور العمليات الداخلية يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المنظمة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء وكذلك التبصر حول هذه العمليات مستقبلاً. إن الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة بحيث تساهم في توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المنظمة في إنجاز وتقديم منتجات أو خدمات متميزة مقارنة مع منتجات أو خدمات المنظمات الأخرى[2]. وعليه سيتم عرض أهم هذه المؤشرات في الجدول الآتي.

[1] - وائل صبحي ادريس، طاهر منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، مرجع سبق ذكره، ص209.

[2] - المرجع نفسه، ص233.

الجدول رقم (2-5): يوضح أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق منظور العمليات الداخلية

مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما	
- التسليم في الوقت المحدد	- أوامر العمل آزاء الطاقة المتاحة
معدل دوران المخزون	عدد الحملات الإعلانية الإيجابية
التحسين المستمر	معدل تكرار المشتريات المرتجعة
دقة التخطيط	المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة
زمن تقديم المنتجات الجديدة	وقت التعادل
نسبة المعيب	مشاركة المجتمع
سرعة الإستجابة لطلبات العملاء	تحسين وقت الدورة
عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهرياً	تخفيض الضياعات

المصدر: وائل صبحي ادريس، طاهر منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص233.

رابعاً- المؤشرات حسب منظور التعلم والنمو: تتعدد هذه المؤشرات لدى المؤسسات، لكن كل مؤسسة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها. بحيث أن من يقرر هذا الأمر هو الإدارة العليا للمنظمة وفريق بطاقة التقييم المتوازن المشكل[1]. والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-6): أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق منظور التعلم والنمو

مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما	
رضا العاملين	- وفرة البرامج التدريبية
مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم .	تقييم و اقع السلامة الوظيفية
أفكار العاملين بخصوص التحسين .	تطوير القيادة
التغيب .	تخطيط الإتصالات
فرص الترقيات الداخلية .	إنتاجية العاملين
مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح	جودة بيئة العمل
إمكانية تناقل المهارات	التحفيز
عروض العمل المرفوضة .	القيمة المضافة من كل عامل.
حوادث السلامة .	معدل تنوع العاملين
ساعات العمل .	التمكين
رضا العاملين عن البرامج التدريبية .	معدل الإتصالات الداخلية
نفقات التدريب .	نسبة المعلومات الاستراتيجية
إستغلال التدريب	تحقيق الأهداف الفردية .
تكرار البرامج التدريبية الجديدة. .	نسبة العاملين لأجهزة الحاسب

المصدر: وائل صبحي ادريس، طاهر منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1، مرجع سبق ذكره، ص250.

[1] - وائل صبحي ادريس، طاهر منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص250.

وأخيرا، نستنتج بأن كل مؤسسة مطالبة بتحديد ما هو مهم من بين المؤشرات والمقاييس ضمن المجالات الأربعة، بمعنى أصح فيجب عليها التركيز على المؤشرات الأساسية والدالة على القياس الفعلي لأدائها المؤسسي، وتجنب عرض كل المؤشرات خاصة تلك التي لا تقدم تصور دقيق وواضح على الأداء المؤسسي لها.

1.2.5.2 بناء الاستراتيجية والخارطة الاستراتيجية.

أولاً- تعريف الخريطة الاستراتيجية: خلال سنة 2001، قام كل من KAPLAN&NORTON بتقديم إطار جديد أطلقوا عليه اسم "الخريطة الاستراتيجية" "strategy map" والتي اعتبراها تمثيلًا بصريًا للاستراتيجية. فهي عرض مبسط على صفحة واحدة يوضح كيفية تكامل الأهداف عبر الأبعاد الأربعة وتوحيدها لتوصيف الاستراتيجية[1].

تُعد الخريطة الإستراتيجية بمثابة نموذج شامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المؤسسات، فضلاً عن الأطراف التي تؤثر في أدائها. بمعنى آخر فإن الخريطة تتكون من مربعات مترابطة توضح العلاقات السببية والنتيجة بين الأنشطة، حيث تُعبّر العبارات داخل هذه المربعات عن الوظائف والأنشطة التي تنفذها تلك المؤسسات[2].

ثانياً- أهمية الخرائط الاستراتيجية: تتمثل أهميتها بالنسبة للمؤسسة فيمايلي[3]:

- صناعة القيمة فى المؤسسة، حيث يوجد العديد من الخطوات المعقدة التى تقود إلى صناعة القيمة في المؤسسة، فمثلاً تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع العملاء يؤدي ذلك مباشرة إلى زيادة التكاليف ولكنه يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى زيادة رضا العملاء، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء، وهذا يقود إلى ضمان حد أدنى من الإيرادات المؤسسة في الأجل الطويل.

- التنسيق بين السياسات والخيارات الإدارية وإستراتيجية المؤسسة، إذ تعمل الخريطة الإستراتيجية على منع التضارب في السياسات بتوضيح علاقات السبب والنتيجة، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى اختيار السياسة المناسبة.

-أهميتها في صناعة القدرات بالنسبة للمؤسسة، حيث إن قيمة المؤسسة تكمن في قدرتها على صناعة القيمة بالنسبة لمخرجاتها التي تقدمها للعملاء، ولا تستطيع المؤسسة أن تزيد قدرتها على توليد القيمة لعملائها دون تطوير استراتيجيتها ووضع خريطة استراتيجية محددة المسارات.

ثالثاً- المسار الاستراتيجي لتطوير الاداء المؤسسي.

ان الخارطة الاستراتيجية باعتبارها أداة ربط وتأطير للمواقع والأبعاد ومسارات العمل المستهدفة تساعد بوصف عملي ودقيق للاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة. في حين تمكن المنظورات والقياسات الواردة في بطاقة

[1] - Venkatesh Umashankar, Kirti Dutta, **Balanced Scorecards In Managing Higher Education Institutions**, International Journal Of Educational Management, Vol 21, No1, 2007, P58.

[2] - ابراهيم الخلوف الملكاوي، **ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص ص186،187.

[3] - المرجع نفسه، ص189.

التقييم المتوازن مؤشرات عملية ممكنة وواضحة لمختلف جوانب الاستراتيجية وفي اطر ومؤشرات محددة ومترابطة تصب باتجاه تحقيق النتائج المستهدفة، وأخيرا، فإن تركيز المؤسسة على الاستراتيجية يساهم في توفير التوجه الى الإطار الإداري المناسب، مما يساعد على تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعّال وناجح. وعليه جاء كل من KAPLAN&NORTON بصيغة عملية شكلت معادلة للأداء المؤسسي المتميز[1]، والمتمثلة في الصيغة التالية:

نتائج الأداء المتكامل = الخرائط الاستراتيجية + بطاقة تقييم الأداء المتوازن + نظام الادارة الاستراتيجية

ان البداية الصحيحة لتطوير الأداء وتحقيق النتائج المرغوبة تركز على وصف فعال ودقيق لمختلف مفردات استراتيجية المؤسسة. وفي اطار هذا الوصف يفترض أن ينظر للاستراتيجية باعتبارها ترابط منطقي مستمر لمفردات ذات شأن تحث المؤسسة نفسها باتجاه تحقيقها والاقتراب منها، ففي المستوى الأعلى حيث رسالة المؤسسة الملهمة لأداء فعال نزولا الى مستوى العمل المباشر. وعليه سيتم عرض كل ماسبق في الشكل الآتي.

الشكل رقم (2-9): المسار الاستراتيجي (الانتقال من رسالة المؤسسة الى استراتيجيتها)

المصدر: وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي 2: المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل، الاردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 219.

[1] - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي 2** ، مرجع سبق ذكره، ص218.

نلاحظ من الشكل السابق بان المسار الاستراتيجي لتطوير وتحسين الاداء المؤسسي يعتمد اساسا على عدة مراحل هي بمثابة تدرج يتم من الاعلى الى الاسفل على النحو التالي[1]:

- الرسالة: وتعد المرحلة الأولى التي تشير الى فكرة وجود المؤسسة، فهي مفهوم استاتيكي ثابت ومتحقق؛
- تليها الرؤية: والتي تشير الى الغاية المستقبلية للمؤسسة في الاجل الطويل، وهي مفهوم ديناميكي متحرك ولم يتحقق بعد؛
- الاستراتيجية: وهي طريقة الوصول الى الغاية المستقبلية للمؤسسة عن طريق اهداف مرحلية في الاجلين القصير والمتوسط. وهي مفهوم تفصيلي في طريقه الى التحقق؛
- الخريطة الاستراتيجية: تعد ترجمة للاستراتيجية عن طريق علاقات السبب والنتيجة؛
- بطاقة الأداء المتوازن: وهذا من خلال اعتبار هذه البطاقة أداة قياس تشتمل على مؤشرات أو معايير يتم ربطها ببعضها في شبكة من علاقات السبب والاثر التي تصف الاستراتيجية، وجدير بالذكر بأن غالبية المؤسسات لديها العديد من المؤشرات لقياس الأداء الا أن الشائع والمستخدم ضمن بطاقة الأداء المتوازن يتراوح عددها ما بين 16و25 مؤشر[2]؛
- الأهداف المرحلية: وتتنوع بين مبادرات استراتيجية واهداف فردية؛
- النتائج الاستراتيجية: تتمثل في النتائج ذات التأثير على الموظفين، العملاء، المالكين وأصحاب الأسهم، العوائد المالية.

3.5.2 نظم المعلومات الاستراتيجية كأساس لتحقيق الأداء المتميز.

يعتبر التميز في الأداء محور اهتمام جميع المؤسسات الاقتصادية وهذا لاعتباره مؤشرا ايجابيا على مدى كفاءتها وجودة عملياتها ومدى قدرتها على استمرارية ضمن السوق التنافسية. وعليه فإن التميز في الاداء يتم على مستويين رئيسيين، هما الأداء المتميز على المستوى الفرد، والأداء المتميز على مستوى المؤسسة، وتماشيا مع أهداف موضوع هذه الدراسة المتعلقة بالأداء المؤسسي فسنخص الأداء المتميز على مستوى المؤسسة.

1.3.5.2 مفهوم الاداء المتميز:

يعرف الأداء المتميز على أنه أحد مداخل الابداع الذي يخلق قيمة للزبائن، فهو يحقق المنقعة القصوى في أثمن موارد المؤسسة وهم الافراد. يتجسد أساسًا في القدرات والمهارات الفكرية والمعرفية التي يمتلكها الأفراد، حيث تلعب هذه العوامل دورًا محوريًا في تحسين الأداء العام وتحقيق التفوق المؤسسي[3].

---

[1] - ابراهيم الخلوف الملكاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص190،191.

[2] - المرجع نفسه، ص201.

[3] - أكرم محسن الياسري، ايناس عباس الفتلاوي، **مستجدات فكرية في عالم ادارة الأعمال 2 (التعلم التنظيمي-المنظمات المتعلمة-الأداء المتميز)**، الدار المنهجية، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص97.

وتوجد مجموعة من الخصائص الاساسية لمؤسسات الأداء المتميز والتي تشمل مايلي[1]:

- رسالة واضحة وجيدة الصياغة ومتكاملة: تتمتع المؤسسات ذات الأداء المتميز برسالة واضحة ومحددة بشكل جيد، حيث تكون هذه الرسالة متكاملة وتتضمن الأهداف الاستراتيجية التي يجب تنفيذها لتحقيق النجاح المستدام.

- التركيز على حاجات العملاء والزبائن: تتم عملية تلبية حاجات العملاء من خلال تحديد حاجاتهم والسعي لتلبيتها وقياس الأداء ومن ثم تقييمه في ظل توفير المسؤولية وكامل الشفافية.

- الادارة الاستراتيجية: من خلال امتلاك هذه المؤسسات قيادة قوية وذات جاذبية ورؤية ثابتة والقدرة على تحديد المهارات والكفاءات التي يحتاج اليها كل الموظفين والمؤسسة ككل.

- الأفراد: من خصائص الافراد التعلم التنظيمي، جذب القدرات الاستثنائية والكفاءات واحتواء العاملين، وخلق الانضباط الذاتي والرضا الوظيفي.

- التكنولوجيا: أن تكون الأنظمة مرنة وفي اجزاء المنظمة كافة، والأدوات سهلة الاستعمال، وتقنيات تحقيق الميزة التنافسية.

2.3.5.2 متطلبات تحقيق الأداء المتميز.

تسعى المؤسسات الى تحقيق الأداء المتميز من خلال اتباع مجموعة من معايير معينة تشترك في تهيئة مناخ ملائم يحفز العاملين على تحقيق أفضل النتائج للوصول الى الأداء المتميز، وعليه فان تحقيق هدف التميز في الأداء يتطلب اتباع مجموعة من المقومات الداعمة أهمها مايلي[2]:

وجود رؤية استراتيجية واضحة : إن نجاح المؤسسة واستمراريتها ضمن بيئة ديناميكية يعتمد على مدى قدرتها على وضع خطة استراتيجية شاملة تتناغم مع مواردها المتاحة من جهة ومع تطلعاتها المستقبلية من جهة اخرى.

وضع معايير عالية للأداء ملزمة التطبيق : تعتمد المنظمات في تنفيذ انشطتها على مجموعة من الضوابط محددة بشكل رسمي يلتزم بها جميع العاملين في المنظمة لتعزيز روح الثقة والمساواة في العمل والحفاظ على تحقيق النتائج المطلوبة.

الإسناد التكنولوجي: استعمال المنظمة للتقنيات تعد ضرورة من ضروريات العصر لكونها تحقق للمنظمة العديد من الفوائد التي تجعلها ضمن المسار التنافسي ومنها انخفاض وقت الانتاج و كلفته المرونة والكفاءة الإنتاجية قدرة التعامل مع أكثر عدد من الجهات في مختلف المناطق الجغرافية... وغيرها).

[1] - أكرم محسن الباسري، أحمد أمانة الشمري، نورس مردان الأسدي، **مستجدات فكرية في عالم ادارة الأعمال 1(ادارة الموهبة-نظم المعلومات الاستراتيجية-الأداء المتميز)**، الدار المنهجية، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص244،245.

[2] - المرجع نفسه، ص ص 286-289.

استقطاب المواهب والمحافظة عليها: اصبحت الموهبة من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي، كما انها متطلب رئيس للوصول إلى التميز لأنها تقود المنظمات إلى إدارة التغير الفعال بما ينسجم مع متغيرات البيئة التنافسية والتي تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

اشراك العاملين: السماح للعاملين داخل المنظمة بوضع الخطط و إبداء آرائهم حول الأعمال يعزز من كفاءة انجاز الأعمال فضلاً عن كونها تخلق ثقافة تنظيمية مشتركة ومقوم اساسي مهماً لتحفيز العاملين على إظهار ما لديهم من قدرات كامنة لتحقيق أهداف المنظمة.

3.3.5.2 أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المتميز

يمكن توضيح أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المتميز من خلال تشريح للعلاقة أولا بين استخدامات هذه النظم وبين الأداء المؤسسي ، ومن ثم الوقوف على أثر تلك النظم على الأداء المؤسسي.

أولاً- العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية والأداء المؤسسي:

تتجلى هذه العلاقة على النحو التالي[1]:

1- إن استخدام نظم المعلومات يساهم في تسهيل العمليات الإدارية وتخطي القيام بالكثير من العمل التقليدي، وما يترتب على ذلك من انجاز العمل بسرعة وكفاءة ودقة أكبر وبتكلفة أقل.

2- إن اهتمام المؤسسات بالبحث عن التنافسية فيما بينها يدفعها نحو استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية، مما ينعكس على زيادة الاهتمام بالبحث والتدريب والتطوير الذي يسهم في تطبيق معايير الجودة في العمل ودعم القدرات الإبداعية لدى العاملين.

3- إن التنمية والتحديث تشكلان أهم جوانب التطوير التكنولوجي كونه يمثل وسيلة هامة لتوسيع استخدام الأجهزة والمعرفة التكنولوجية والتي يعتمد عليها الأداء المؤسسي.

4- إن استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية يسهم في زيادة وتعزيز الاتصال والتعاون ما بين المستويات والدوائر الإدارية المختلفة، مما ينعكس إيجابا على تبادل الخبرات والمعلومات.

5- إن الاهتمام بالأداء المؤسسي يلزم تشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة وتقديم الآراء البناءة والمشاركة الحقيقية في العمل الإداري مع القيادة.

6- إن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية التطويرية في مجال التعاون والاتصال لها دور هام في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية التي تنعكس على شكل ونوع البيئة التنظيمية داخل الوحدات الإدارية.

[1] - رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، **"نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي"**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 88،89.

ثانياً- أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

مما لا شك فيه بأن أداء المؤسسة يعتمد على جودة المعلومات والروابط والاتصالات والعلاقات بين الوحدات التنظيمية المكونة لها. ومع ذلك، فقد تكون العلاقات والتنسيق بين الوحدات سيئة للغاية لدرجة أن العميل يرى بأن المؤسسة ذات أداء ضعيف. وبالتالي فإن المعلومات الاستراتيجية تعتبر مورد إنتاجي في مجمله ولها أهمية متزايدة لنجاح المؤسسات. حيث يؤدي سوء إدارة نظم المعلومات إلى حدوث تأخيرات وإهدار الوقت والموارد المالية ونقص القدرة التنافسية، وحتى في الحالات القصوى، إغلاق وافلاس المؤسسات[1].

وعليه نستنتج بأنه وباعتبار المعلومات الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسات الاقتصادية، فإن نظم المعلومات الاستراتيجية هي القاعدة التي يتأسس عليها ذلك النجاح.

فدور نظم المعلومات الاستراتيجية يكمن أساسا في مساعدة المؤسسة على تنفيذ توجهاتها وأنشطتها طويلة الأجل بغرض انجاز أهدافها، فهي ترفع من مستوى الأداء المؤسسي وبالتالي تعمل على تحسينه بصفة مستمرة وهذا من خلال خلق قاعدة توافق ما بين الأهداف الاستراتيجية ونظم المعلومات، وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة لها في ظل اعادة تصميم شاملة لعمليات المؤسسة[2].

إن وجود نظام معلومات فعال داخل المؤسسة سيؤدي حتماً الى تبسيط عملية تقييم الأداء المؤسسي وسرعتها، حيث يتم تجميع المعلومات عن الانشطة التي تم تنفيذها وبالتالي مقارنتها بالمعايير المحددة[3].

ويكمن أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على الاداء المؤسسي في مساهمة تلك النظم في تحسينه. حيث تظهر علاقة التحسين من خلال تحسين النتائج المالية مثل تقليل التكاليف وزيادة الربحية، وتحسين الاداء التجاري كزيادة الانتاج والمبيعات. حيث اكد العديد من الباحثين بان هذه النظم تؤثر بشكل مباشر على المقاييس الذاتية للاداء مثل الابتكار والنمو. فتوفر هذه النظم يجعل كافة العمليات التسييرية للمؤسسة ذو كفاءة عالية.

الى جانب ذلك فيوجد من يعتبر نظم المعلومات الاستراتيجية احد المصادر الأساسية للاداء المؤسسي سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة. كما يؤكدون على الدور الفعال لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين صورة المؤسسة حيث يسهل الاتصال بين الفاعلين الداخليين والخارجين للمؤسسة. وعليه تعتبر نظم المعلومات الاستراتيجية عنصرا فعالا ذو تأثير ايجابي على الاداء المؤسسي، فهي بمثابة الرافعة الاستراتيجية للاداء المؤسسي[4].

---

[1] - Emmanuel Arnaud Pateyron, **Le Management Stratégique De L'information**, ED economica, Paris, 1994, pp11,12.

[2] - نبيل محمد مرسي، أسرار ديب، **نظم المعلومات الادارية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص ص 59،60.

[3] - سيد محمد جاد الرب، **مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء (مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي)**، مصر، 2009، ص19.

[4]- Oumakhlouf Naoual, Kherbachi Hamid, **Impact Du Systeme D'nformation Sur La Performance Organisationnelle :Cas Des Entreprises De Bejaia(Algérie)**, Revue Des Sciences Economiques, De Gestion Et Sciences Commerciales, Volume12, N01, 2019, pp559,560.

4.5.2 نظم المعلومات الاستراتيجية كأساس لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

1.4.5.2 تعريف النجاح الاستراتيجي.

يعبر النجاح الاستراتيجي عن قدرة المؤسسة على الاستمرار، التكيف، والنمو في إطار الأهداف التي تسعى لتحقيقها. وبالتالي، يرتبط مفهوم النجاح بمدى قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف مع التغيرات، بالإضافة إلى تحقيق النمو، والتي تعد مؤشرات رئيسية لتقييم نجاح المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها[1].

فمفهوم النجاح الاستراتيجي يصب أساساً في مفهوم النجاح المؤسسي بوصفه مفهوما شاملا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، والاتفاق أساسا على أن فشل الاستراتيجية لـ (تكرارها أو عدم تحقيقها لعوائر كبيرة ....الخ) سيعيق المؤسسة على تحقيق النجاح الاستراتيجي[2].

2.4.5.2 أبعاد النجاح الاستراتيجي.

من خلال مفهوم النجاح الاستراتيجي نجد بأنه يتحدد من خلال إطار ثلاثي الأبعاد وهي (البقاء، التكيف، والنمو)، وبالتالي فقد اعتبر الكثير من الباحثين هذه العناصر الثلاثة بمثابة أبعاد النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، وعليه سيتم تناولها على النحو الاتي:

1/ البقاء: يعتبر البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي، بحيث يتم الحكم على المؤسسة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة. ويتحقق هدف البقاء للمؤسسة الاقتصادية بتحقق الاهداف الفرعية التالية:

-قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف المجتمع فضلا عن تحقيق أهدافها.

-الاهتمام بمصالح جميع الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة من مستثمرين وموردين وعملاء وموظفين.

- قدرة المؤسسة على فهم ادارة الموجودات الرئيسية الملموسة وغير الملموسة.

وتجدر الاشارة هنا بأن هدف البقاء للمؤسسة يتحقق أساسا بتطبيق الاستراتيجيات التنافسية –سابقة الذكر- والعمل على تعزيزها واستمراريتها.

2/ التكيف: لقد أجمع العديد من الباحثين على أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المؤسسة أو زوالها، لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، ولكن المرونة (التكيف) في اطار الظروف المتغيرة لازمة لبقاء المؤسسة على المدى البعيد. فالتكيف يعتبر عامل من عوامل تحول المنظمات غير هادفة للربح الى منظمات متعلمة وقادرة على بناء امكاناتها وتعظيم أدائها، وبما يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في اطار سعيها لمزيد من النمو وتعزيز التنافسية.

---

[1] - أكرم محسن الياسري، سمر صلاح شاكر الديلمي، **مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال5 (ادارة الحكمة-ادارة الوقت-النجاح الاستراتيجي)**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص142،140.

[2] - المرجع نفسه، ص143.

3/ النمو: لقد نظر العديد من الباحثين الى ان النمو يعد مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة، اين تقوم فيها بتطوير مهاراتها ومعرف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية. وبالتالي فإن النمو هو قابلية المؤسسة على ممارسة نشاطها من خلال تنويع منتجاتها وزيادة رأس البشري العامل فيها.

والنمو الاستراتيجي سيؤدي لا محالة بالمؤسسة الى زيادة التعلم الاستراتيجي والمعرفة واتخاذها السلوك الريادي والابتكاري فضلا عن زيادة استخدامها للموارد والقدرات الاستراتيجية لديها.

3.4.5.2 مظاهر النجاح الاستراتيجي في ظل تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية.

ان تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية يمس بطبيعة الحال مجالاتها مختلفة ومتنوعة، الا أن المؤسسة تحاول تطبيق هذه النظم بالشكل الذي يحقق لها نجاحا استراتيجي مستداما، وعليه فإن مظاهر النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية يتجسد من خلال التطبيقات الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية، والتي تمثل ميداناً للمساهمات الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية، وهي: مساهمة ودور نظم المعلومات الاستراتيجية في استثمار الذكاء الاستراتيجي، مساهمة ودور نظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز الريادة الاستراتيجية، مساهمة ودور نظم المعلومات الاستراتيجية في هندسة التحالفات الاستراتيجية.

أولاً- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في استثمار الذكاء الاستراتيجي

يتداخل الحديث عن الذكاء الاستراتيجي والتفكير باستثماره مع مجالات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات كأحد أوجه تفعيل نظام المعلومات بمنطق استراتيجي، لهذا ولغرض استيعاب الدور الحقيقي لنظم المعلومات الاستراتيجية لإستثمار هذا النوع من الذكاء، وجب علينا التطرق إلى وصف دقيق لهذا الذكاء، والتعرف على مجالات استثماره وأخيراً كيفية النجاح في هذا الإستثمار.

أ/ وصف الذكاء الاستراتيجي:

يُعتبر الذكاء عملية معقدة تمكّن الكائن الحي من التكيف المستمر، حيث ينسجم الفكر والعمل مع الوسائل والغايات[1]. هذا التعريف يبرز أهم دلالات الذكاء، والتي تتجسد في: القدرة على التفكير؛ القدرة على العمل الهادف؛ والتكيف والتفاعل الجيد مع البيئة. كما يمكن تحديد الذكاء كقدرة من خلال الخصائص التالية[2]:

- ✓ القدرة العالية على التعلم من التجربة أو الخبرة؛
- ✓ القدرة على التطبيق الصحيح للمعرفة المكتسبة؛
- ✓ التعامل مع الحالات المعقدة؛

[1]- محمد الصالح فروم، إلياس بوجعادة وعز الدين سليماني، **دور أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الإصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول "دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 27 و29 جانفي 2009، ص.4.

[2]- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص.350.

- ✓ حل المشكلات عندما تكون المعلومات المهمة مفقودة؛
- ✓ تمييز ما هو مهم عما هو أقل أهمية في كل حالة؛
- ✓ رد الفعل السريع والدقيق في الحالة الجديدة.

والواقع أن هذه الخصائص هي التي تكون قابلة للملاحظة والتحديد، وهي التي كانت أكثر إثارة لإهتمامات قطاع الأعمال في البحث خاصة عن الذكاء الاستراتيجي.

وفي نفس السياق نجد بأن الذكاء الاستراتيجي هو أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك، التفكير والتعلم الإستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية، فالذكاء الاستراتيجي يعد الأداة لمايلي[1]:

- ✓ التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي (الجودة الإستراتيجية، والتفوق الإستراتيجي)؛
- ✓ تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم ونوع استجابتهم؛
- ✓ ربط المنظومات الذكية بالقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان الآلي كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، والاهتمام بتنظيم المعرفة الضمنية حسب قواعد معينة تلائم المنظمات لتحويلها إلى معرفة ظاهرة تلائم قدرات المؤسسات في إقامة خطوط الإتصال الإلكتروني على نحو يساعدها على الإستجابة لطلبات الزبون إلكترونياً، إضافة إلى منظومات الذكاء الاستراتيجي باعتبارها القوى المحركة للعولمة؛
- ✓ بناء المركز الإستراتيجي للمؤسسات خاصة القيادية والمتحدية منها؛
- ✓ تعامل المؤسسات بالإدارة الإلكترونية وإدارة الشراكة الاستراتيجية في بيئة المنافسة العالمية والدولية؛
- ✓ تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقاتها الإستراتيجية مع العملاء والموردين؛
- ✓ اختراق المنافسين بالتعرف على قدراتهم، تفكيرهم وتوجهاتهم الإستراتيجية؛
- ✓ تشخيص الفرص الإستراتيجية والتهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية؛
- ✓ التفكير الاستراتيجي وما يتصل به من نوافذ، وسيناريوهات استراتيجية وتكوين المعرفة الاستراتيجية ابداعاً، وذاكرة، وتمثيلاً، وهيكلة واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الاستراتيجية تلك التي تعظم قيمتها المعرفية؛
- ✓ رسم تحركات المنافسين والعملاء الإفتراضية من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية والإستفادة من الشراكة الاستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية؛

[1]- محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص.131-134.

- ✓ تحليل التحديات الإستراتيجية المرتبطة بالتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات وآليات استخدامها بالأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية؛
- ✓ دعم القدرات التفاوضية والإبداعية للمؤسسات العالمية والدولية والمحلية.

ب/ النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي:

يتشكل الذكاء الاستراتيجي من تشكيلية متنوعة تمثلت في (الذكاء التنافسي، الذكاء المؤسسي، ذكاء تكتيكي، ذكاء تكنولوجي، ذكاء تسويقي ، ذكاء فني، ذكاء تنافسي وتقني، ذكاء منظمي، ذكاء الإنتاج، ذكاء الزبون، ذكاء الأعمال والذكاء الحكومي [1]). ونجاح نظم المعلومات في استثمار الذكاء الاستراتيجي متعلق بمدى تهيئتها للفرص والمناخ الملائم لتعظيم قيمة استثمار الذكاء الإستراتيجي وعوائده، باعتباره مورداً لا يمكن لأية مؤسسة الإستغناء عنه.

إن النجاح يعتمد على مدى رصد الذكاء الإستراتيجي داخل المؤسسة عامة، والمؤسسات الريادية خاصة، والمؤسسات التي تنوي الدخول بمشاريع مشتركة أو الحصول على امتيازات من مؤسسات ريادية بصيغة التحالفات الاستراتيجية. ويعني هذا أن دور نظم المعلومات الاستراتيجية يمتد لتحقيق الربط بين الذكاء الاستراتيجي من جهة والريادة الاستراتيجية والتحالفات الاستراتيجية بصورة منفردة ومجتمعة من جهة أخرى، وإذا ما تحقق هذا الدور سيكون دالة للنجاح.

ومما لا شك فيه أن مناقشة النجاح في استثمار الذكاء الإستراتيجي في ظل فضاء نظم المعلومات الإلكترونية ذات البعدين الإستراتيجي والتكتيكي، يُلزم دراسة وتحليل تكاليف ذلك الإستثمار كمورد استراتيجي غير ملموس، ودراسة وتحليل العوائد الإجمالية المتوقعة منها والصافية، فضلاً عن تحليل الأخطار الملازمة لمحفظة الإستثمار والتي تفرض حالة التنوع في تشكيلة الذكاء الاستراتيجي. بمعنى الإستفادة من أنواع الذكاء المبينة آنفاً وبخاصة الذكاء التنافسي، التسويقي، وذكاء الأعمال والعملاء بإعتبارها روافد تحسن من جودة الذكاء الاستراتيجي وتقلل من كلف استكشافه، توزيعه، استثماره، تقاسمه وتخزينه في الذاكرة الاستراتيجية للمؤسسات.

نستطيع في ضوء ما تقدم، استنباط عدد من التوجهات في قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي، وذلك من خلال مايلي[2]:

أ. **التوجه الاقتصادي:** يرتكز على مؤشرات مستنبطة من اقتصاد المعلومات، اقتصاد تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة.

ب. **توجه الأعمال الإلكترونية:** يعتمد مؤشرات مستنبطة من تنوع فضاءات تكنولوجيا المعلومات ومجالات استخدامها ومنها

[1]- محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص.235.

[2]- المرجع نفسه، ص ص.242،243.

ج. **التوجه الاستراتيجي:** يهتم بمؤشرات مستنبطة من علم الإدارة الإستراتيجية وفضاءاته ومستوياته الشبكية، الإجتماعية، المؤسسية، الأعمال، العمليات الإلكترونية والرقمية والإفتراضية.

د. **التوجه الريادي:** يعتمد مؤشرات مستنبطة من فضاءات الريادة المتنوعة، المتداخلة والمتكاملة.

إن التوجه التكاملي لقياس نجاح استثمار الذكاء الإستراتيجي في إطار فضاء نظم المعلومات الاستراتيجية يحقق استفادة من التوجه الإقتصادي، والأعمال الإلكترونية، والإستراتيجية والريادية. فهو يهيئ مؤشرات تتسم بالتنوع والتعدد، وتساعد على قياس مستوى النجاح الإستراتيجي المتوقع والمتحقق بصفة فائقة ومتميزة وخاصة. ومن ثم يساعد في تشخيص مدى اقتراب المؤسسات من استثمار الذكاء الإستراتيجي كعقول استراتيجية، ومنظومات ذكية وبرمجيات ذكية.

ثانياً- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز الريادة الاستراتيجية

تؤدي نظم المعلومات الاستراتيجية دوراً مميزاً في وصف الريادة الاستراتيجية، وتشخيص خصائصها وقدراتها أساساً لرصد عوامل النجاح الاستراتيجي للمشاريع الريادية المبينة، وعلى النحو الآتي:

أ/ وصف الريادة الاستراتيجية:

تلعب المؤسسات الريادية دوراً مهماً في الإقتصاد المعرفي المعاصر، ففي بداية الفكر الاستراتيجي كان يعتقد أن ممارسة العمليات الاستراتيجية تكون فقط في المؤسسات العملاقة، في حين نرى اليوم عكس ذلك، فلم تعد الريادة تقتصر على تلك المؤسسات فقط، بل إنها تُعنى بجميع أنواع المؤسسات على اختلاف أحجامها. فجُل المؤسسات بحاجة إلى توجه استراتيجي ورؤية مستقبلية وإدارة استراتيجية تؤدي إلى ريادة استراتيجية في بيئة معقدة وشديدة المنافسة.

ويُقصد بالريادة مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها. وعادة ما يقوم الرواد بهذه الأعمال، وهم مجموعة الأفراد الذين يتمتعون بقدرات عالية على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والإستفادة منها في الأعمال. وغالباً ما يمتلك هؤلاء الرواد الروح الريادية التي تتسم بالآتي[1]:

- ✓ الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق الإنجاز؛
- ✓ القدرة على التحكم بالذات والإعتقاد بأن الإستقلالية وإدارة النفس سبيل للنجاح؛
- ✓ التمتع بطاقة هائلة ومثابرة في العمل ورغبة في التميز والنجاح؛
- ✓ السعي دائماً لتحقيق أهداف تثير التحدي؛

[1]- طاهر محسن الغالبي ووائل محمد ادريس، **الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل** -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص.561.

- ✓ قبول حالات الغموض وتحمل المخاطرة واللاتأكد العالي؛
- ✓ ثقة عالية بالنفس والشعور العالي بالقدرة على مواجهة المواقف الصعبة؛
- ✓ الصبر والإهتمام بالأفعال أكثر من الأقوال والحرص الكبير على الوقت؛
- ✓ مرونة التفكير والإستعداد لقبول الفشل مع الإصرار على التجربة لعدة مرات متتالية؛
- ✓ دعم الإستقلالية وعدم الإتكال على الآخرين.

إن امتلاك هذه الصفات تجعل من الرواد ذوي بصيرة وقدرة في أن ينشؤوا أعمالهم الخاصة ويديرونها بأنفسهم، وهذا بحد ذاته يمثل مدخلاً مهماً لفكر بعيد الأمد يستطيع بناء الأعمال، من خلال التركيز على جزء من السوق وحاجات غير مشبعة لدى العملاء. ومن ثم المبادرة والتمتع بخاصية أو ميزة الدخول الأول إلى السوق، حيث الإستفادة مبكراً من الفرص وتطوير العمل لاحقاً. وعادة ما يُشار إلى خصائص الرواد بقدراتهم لأن الريادة لا ترتبط بجنس معين ولا فئة معينة ولا قومية معينة، بل إن الرواد موجودون ويديرون أعمالاً في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. إن هذا الأمر يعني أن الريادة سمة أو مجموعة سمات يمكن أن يتمتع بها الجميع. فهناك نساء الأعمال الرائدات ورجال الأعمال الرواد الذين استطاعوا إنشاء أعمالهم حتى في دول المهجر بسبب توفر الشروط المواتية لازدهار مثل هذه الأعمال.

وإذا كانت الريادة تمثل خصائص مهمة وأساسية لنجاح الأعمال، (حيث يستطيع هؤلاء الرواد من خلالها إقامة مؤسسات ناجحة في فترة قصيرة) [1]، فإن الريادة الاستراتيجية هي تبني تصرفات الريادة باستخدام المنظور الاستراتيجي، بما يحتويه من إبداع، وحماية، وتوجه نحو المخاطرة، وتمثيله للظروف المولدة لفرص الريادة بسلع أو خدمات جديدة تسهم في إشباع حاجات في الأسواق المستهدفة، فالإبداع الريادي يكون مصدراً لنجاح التنافس خاصة في بيئة مضطربة ذات منافسة شديدة، وأداة لتحقيق الميزة التنافسية في عدة أسواق عالمية.

ويعتمد تشخيص خصائص الريادة الاستراتيجية على مدى مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية بتهيئة المعلومات داخل المؤسسة ذات المشاريع الريادية، ومساهمتها كذلك بتهيئة الأدوات الملائمة لذلك التشخيص قوةً وضعفاً، وتحدياً ومخاطرة، والتي تسهم كذلك في تبصير العقل الريادي برصد وتصور الفرص الاستراتيجية بخاصة في المشاريع الاستراتيجية للمؤسسات العالمية والدولية[2].

فالريادة الاستراتيجية تستجيب لحالة التنوع في أوجه تحديات كونية الأعمال الإلكترونية، وعصرنة الفكر، والمعلومات، والمعرفة والعقل الإداري للمؤسسات. وقد شكلت هذه الأوجه أساساً لتشخيص خصائص الريادي والتي سبق وأن تم عرضها. فالريادي ينبغي أن يدرك الفرصة، ويتعقبها، ويؤمن بأن نجاح المشاريع هو أمر ممكن وحتمي.

[1] - طاهر محسن الغالبي ووائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص.562.

[2] - محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص245، 249.

ويتم تشخيص خصائص الريادة الإستراتيجية من خلال تشخيص أهم المميزات التي يمتلكها الرياديون الناجحون والمتمثلة في الآتي[1]:

- ✓ القدرة على تحديد الفرص المحتملة لنجاح المشاريع. فالرياديون يركزون على الفرص أكثر من تركيزهم على المشكلات فضلاً عن محاولتهم التعلم من الفشل؛
- ✓ سرعة التحسن الذي يتخذونه لتوجيه التصرف، فهم يحتاجون إلى الإنجاز كدافع لوضع أفكارهم في التصرف وأنهم يمتلكون تحكماً داخلياً يقود إلى تحديد سلوكهم، ولديهم طاقة واسعة مهمة للتعامل مع الغموض؛
- ✓ معرفة عوامل النجاح الأساسية في الصناعة، وذلك بالإستفادة من الخبرة والتعلم لضمان نجاح الرياديين؛
- ✓ زيادة المساعدة الخارجية الداعمة للمهارات، والمعرفة والقدرات، إذ يطور الرياديون شبكة الأفراد الذين يمتلكون مهارات، ومعرفة وقدرات تكون داعمة لجذب المستثمرين والشركاء مانحي الإئتمان، بخاصة فيما يتصل بمهارات التعامل الإلكتروني.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن القول بأن الرياديون هم الذين ينشؤون مراكز تنافسية قوية تمكنهم من البقاء، ويدافعون عن مراكز لا يمكن مهاجمتها. فالرياديون ليسوا بالضرورة حكماء وشجعان ومغامرون ولكنهم أناس عاديون يتمتعون بقدرة هائلة على التعلم وتحمل جميع المصاعب والمخاطر التي تواجههم في شتى مواقف الحياة.

ب/ مكونات الريادة الاستر اتيجية:

كون الريادة الاستراتيجية أداة لخلق الثروة مستعينة بقدرات التفكير الاستراتيجي وما ترصده من فرص وأخطار متوافقة مع كونية الأعمال الإلكترونية والإفتراضية، فإن فلسفة تصميم نموذج للريادة الاستراتيجية تعتبر فلسفة طموحة تتطلب إرادة فائقة في التعامل مع الأزمات والكوارث. وتأخذ الفلسفة الحالية نسقًا مميزًا منحازًا نوعا ما ومتأثرًا بظاهرة كونية الأعمال، كتحدي تواجهه قيادات مؤسسات الأعمال وبخاصة في الدول العربية لما فيه من ميزات عدة، وما يخفيه من مخاطر جمه قد نألفها، وأخرى نتوقعها، وثالثة تفاجئنا بعواصفها، وتياراتها، وزلازلها الفكرية والتطبيقية. ونجد أن فلسفة التصميم هذه ترتكز أساساً على مكونات الريادة الاستراتيجية والمتمثلة في[2] :

1) الأصول الاستر اتيجية: تتمثل بأصول المعرفة والمقدرات، وفيما يلي شرح موجز لكل منهما:

-أصول المعرفة: تتحدد عناصرها بالآتي: المعرفة الظاهرة، المعرفة الضمنية، المعرفة القابلة للتعلم، المعرفة غير القابلة للتعلم، المهارات القابلة للملاحظة في الاستخدام، المهارات غير القابلة للملاحظة في الاستخدام، المعرفة البسيطة والمفردة، المعرفة المعقدة والمتعددة الأبعاد، المهارات المستقلة والمهارات المعتمدة.

[1]- محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص.249،250.

[2]- نعمة عباس الخفاجي، **الريادة الاستراتيجية (المضلة، الأصول والقيمة)**، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول "الريادة والإبداع"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديلفيا، يومي 15 و 16 مارس 2005، ص ص.5-7.

وتتراوح هذه الأصول بين سهولة الاستنساخ وصعوبته.

- **المقدرات الإدارية**: تبرز ضرورتها وفق منهج تقييم الذات، وهي على النحو الآتي:

✓ مقدرة الاتصال: وهي مقدرات الإتصال التفاوض، والاتصالين الرسمي وغير الرسمي؛

✓ مقدرة التخطيط والإدارة العليا على جمع المعلومات، تحليلها، حل المشكلة، تخطيط المشاريع، تنظيمها، الموازنة، الإدارة المالية وادارة الوقت؛

✓ مقدرة الفريق المتعلقة بمقدرات تصميم الفرق وخلق البيئة الداعمة وإدارة حركيات الفريق؛

✓ مقدرة الفعل الاستراتيجي من فهم القطاع والمؤسسة واتخاذ الأفعال الاستراتيجية؛

✓ مقدرة الوعي العالمي، والتي تتصل بمقدرات المعرفة الثقافية، والفهم، والإنفتاح والتحسس الثقافي؛

✓ مقدرة إدارة الذات المرتبطة بمقدرات أساسها القواعد الأخلاقية، النزاهة، موازنة العمل، طلبات الحياة، قيادة الشخصية، مرونتها والوعي الذاتي للتطور.

2) **المظلة الاستراتيجية**: وهي تعتبر أداة القيادة الاستراتيجية[*] في ايجاد نظرة شاملة للأعمال الريادية، من خلال المتغيرات الآتية: شكل هيئة التحكم، التصور الشمولي، التوصية باستراتيجية التمويل، تحديد نطاق الأعمال الريادية، تحديد هوية ذوي المصالح بالريادة، تطوير منتجات وخدمات ريادية، انتقاء شركاء التعلم الريادي، شمولية استراتيجية التكنولوجيا، ابتكار نظام قياسي، اتصال التصور والمنتجات وبرنامج الأعمال الريادية.

وهي مظلة يحددها منطق التفكير الإبداعي، الذي يسهم في البحث عن حلول لتساؤلات متنوعة، يستكشفها العقل الريادي ببصيرة تجمع بين مثالية المنطق وبراجماتية الأفكار تفكيكًا وتركيباً.

3) **استراتيجيات الريادة**: يمكن وصف الأهمية الاستراتيجية هنا عن طريق عناصر استراتيجات الريادة المتمثلة في: التحالفات الاستراتيجية، القدرات الاستراتيجية، القوة الاستراتيجية، الخطر الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الفرص الاستراتيجية؛ رأسمال الاستراتيجي.

4) **القيمة الاستراتيجية:** تجسدها المتغيرات الآتية: العائد الاستراتيجي، النوعية الإستراتيجية، الالتزام الاستراتيجي، التفوق الاستراتيجي، الربحية الاستراتيجية، التكيف الاستراتيجي، السمعة والثقة الاستراتيجيتين، الميزة الاستراتيجية والتعلم الاستراتيجي.

---

[*]- تعرف القيادة الاستراتيجية على أنها: الفعل الذي يحدد الهدف والإتجاهات والخطوط للمنظمات ويجب أن تكون ريادية وذات رؤية مستقبلية.
لمزيد من المعلومات راجع في ذلك:
- عواطف خلوط، **المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 8 و9 نوفمبر 2010، ص.10.

ج/ نجاح الريادة الاستراتيجية:

يتجلى دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مساعدة المؤسسة على إدراك التغيرات في البيئة والتعامل معها. فنظم المعلومات الاستراتيجية أداة رئيسية في الرصد ومساعدة المدراء لتحديد التغيرات الرئيسية التي قد تتطلب استجابة منظمية. إذ يمكن اعتبار نظم المعلومات الإستراتيجية أداة الريادي في رصد البيئة وتشخيص التغير، واختيار الإستجابة الملائمة لطبيعة التغير بالفرص وتحديات البيئة ويمكن التكيف وفقاً لذلك. فالتغيرات تصيغ ما ينبغي أن تفعله المؤسسة، لكن المؤسسات يمكن أن تؤثر في بيئتها وتقرر تغيير بيئتها، كذلك تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً حرجاً في مساعدة المؤسسة على إدراك التغير البيئي ومساعدة المؤسسة على العمل في بيئتها.

والحوصلة في النهاية، هو أن الأسلوب الريادي يشكل أحد طرق تقييم النجاح الاستراتيجي ضمن إطار صياغة الإدارة الإستراتيجية، لذلك فإن أهم عوامل نجاح المشاريع الريادية تتمثل في الآتي[1]:

- ✓ النمو المتوقع للمبيعات والأرباح للمشروع الريادي خلال مرحلتي الشروع والنمو؛
- ✓ مدى إتاحة المنتج؛
- ✓ مدى إتاحة الزبائن؛
- ✓ التركيز على الصناعات التي تواجه ضخامة كثافة التكنولوجيا أو تغيرات منتظمة خاصة تلك التي يؤسسها المنافسون؛
- ✓ نسبية التفرد للمشروع الريادي؛
- ✓ نسبية حجم الإستثمار عند مرحلتي الشروع والنمو؛
- ✓ البحث عن تلك الصناعات التي يكون فيها المركز التنافسي للمؤسسة ضعيفاً؛
- ✓ البحث عن الصناعات التي تبدو فيها معدلات النمو مرتفعة؛
- ✓ البحث عن الصناعات التي يحتمل أن تولد قيوداً عالية لدخول المؤسسات لاحقاً؛
- ✓ البحث عن صناعات ذات منتجات غير متجانسة؛
- ✓ البحث عن اختلاف منتجاتك عن المنافسين بطريقة تكون ذات معنى لزبائنك؛
- ✓ التركيز على اختلاف الجهود عن جودة المنتج، ومداخل التسويق وخدمة الزبون بما يغطي أدنى حد للتكلفة؛
- ✓ البحث عن فضاء تجزئة السوق الذي تتنافس به المؤسسة ومعرفة امكانية تجزئة أسواق مختلفة؛
- ✓ ضغط الإبداع، خاصة الإبداع المتصل بمنتج جديد والذي يساهم في بناء قدرات جديدة.

[1]- محمد ع. حسين الطائي ونعمة عباس خ. الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص.257،258.

ثالثاً- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في هندسة التحالفات الاستراتيجية.

نتيجة ازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات من أجل السيطرة على الأسواق والموارد، ونتيجة اقتناع الأطراف من عدم جدوى المنافسة، بدأت تظهر التحالفات الاستراتيجية كبديل وكخيار استراتيجي بين المؤسسات إما من أجل اقتسام الأسواق أو الموارد، أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير. وتساهم نظم المعلومات الاستراتيجية بدور فعّال في هندسة التحالفات الاستراتيجية، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة خصائص ومميزات ومحددات نجاح مثل هذا النوع من التحالفات.

أ/ مفهوم التحالفات الاستراتيجية.

يُعرف التحالف الاستراتيجي على أنه: "سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية، بهدف تعظيم الإفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية بهدف استيعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص أو تهديدات"[1].

إذن، يمكن أن يتشكل التحالف الاستراتيجي استجابة للتغيرات البيئية التي تحدث، في محاولة لمواكبة التكيف مع أحد أو أكثر من هذه المتغيرات البيئية، أو تأتي لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص فرص متوقعة أو تحيد تهديداً محتملاً، بحيث تستطيع المؤسسة استخدام التحالف الاستراتيجي ضمن استخداماتها للإستراتيجيات التنافسية في مزيج متكامل. وهكذا يستفيد الطرفان المتحالفان من تكوين ميزة تنافسية دائمة.

كما يوصف التحالف الاستراتيجي بأنه "عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة لمدة زمنية طويلة بهدف السيطرة الكاملة على الأسواق، وبالتالي فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات. وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة" [2].

ويمكن اعتبار التحالفات الاستراتيجية "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين عدة مؤسسات مستقلة، تختار هذه الأخيرة القيام بمشروع معين أو نشاط معين من خلال تنسيق المهارات، الوسائل والموارد اللازمة فيما بينها، وهذا لغرض تحقيق أهداف محددة"[3].

أي أن التحالفات الاستراتيجية تمثل تعاون بين عدة مؤسسات، يهدف إلى تحقيق الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة (المعنوية). ويتم التحالف من خلال توفير الوسائل والموارد اللازمة لإنشاء مشروع جديد أي إقامة شركة جديدة أو إكمال مشروع محقق مسبقاً، كما تتم هندسة هذه التحالفات على المدى الطويل وتكون نتائجها موزعة على جميع أطرافها.

---

[1]- عبد الرحمان بن عنتر، **المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية**، "مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية"، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 20، جوان 2009، ص.46.

[2]- Anis Bouayad, **Les Alliances Stratégiques**, Dunod, Paris, 2e Edition, 2007, P.19.

[3]- Robert Le Duff, **Encyclopédie De La Gestion Et Du Management**, Editions Dalloz, Paris, 1999, P.27.

الحقيقة أن وضع تعريف محدد للتحالف الاستراتيجي يعتبر من الأمور الصعبة، وفي كل هذه التحالفات والعديد من التحالفات الأخرى تتفق المؤسسات على التعاون والاستثمار، وهذا من خلال العقود التي تهدف إلى تحقيق عمل ما في ثقة متبادلة (الأهداف المنتظرة- تبادل المزايا- التحكم والملكية المشتركة- يقوم على الأجل الطويل- النتائج الموزعة)، ويكون هذا بشأن مشروع محدد ومعين مثل: تقديم منتوج جديد، تطوير تكنولوجيا، دخول أسواق أجنبية، توسيع حصة المؤسسة في السوق.

وتجدر الإشارة إلى أنه تجب التفرقة بين مصطلح التحالف الاستراتيجي والشراكة. فالشراكة هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونياً، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق المجهودات وتبادل الكفاءات والمصادر الأساسية[1]. فالشراكة يمكن أن تتم بين الأطراف المتنافسة أو المتكاملة ولا تأثير للحجم عليها، أما التحالف فيكون بين الأطراف المتنافسة ويتم بين المؤسسات الكبيرة، أي أن التحالف الاستراتيجي هو نوع خاص من الشراكة إلاّ أنه في أغلب الأحيان يتم استعمال المصطلحين (التحالف والشراكة) كبديلين لبعضهما البعض.

ب/ محاور التحالف الاستراتيجي:

معظم التحالفات الاستراتيجية تقع ضمن إطار التعاون الصناعي والتجاري، لذلك فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى: نقل أو الحصول على تخصص جديد و/أو تكنولوجيا جديدة والتي يتم تحديدها مسبقاً ضمن محاور هذا التحالف[2]. فالتحالف الاستراتيجي يرتكز حول ثلاثة محاور رئيسية، هي[3]:

1) المشروع: هو رؤيا عامة مشتركة، أي إستراتيجية بصدد التحقيق. والهدف المقصود من وراء التعاون هو تحقيق مصالح مشتركة في المشروع، والتحالفات الاستراتيجية تتجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع، أصول طبيعية، وسائل بشرية، مهارات تكنولوجية ومعارف في التسويق.

2) العلاقة: هي ما يربط بين المتعاملين، وهذه العلاقة ليس بالضرورة مادية، وإنما هي أساساً إنسانية، إذن هي مبنية على الإتصال و تبادل المعلومات، أما تفاعل يترجم بتجسيد الواقعي.

كما أن هذه العلاقة المميزة بين شركتين مبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، وفق شروط تسمح بأن تعود الفائدة المتماثلة على شريكين.

3) العقد: الطابع المعقد والغامض للتحالفات يظهر في تنوع الأشكال الذي يمكن أن يعطى إليها، فالتعرض للتعاون والتحالفات الاستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين وهما:

---

[1]- Bernard Garrette, Pierre Dussauge, **Les stratégies d'alliance**, Editions d'Organisation, Paris, 1995, P.27.

[2]- Georges Lavalette, Maria Niculescu, **Les Stratégies De Croissance**, Editions D'organisation, Paris, 1999, P.172.

[3]- محمد الأمين بن عزة ، **التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة**، "مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، العدد الثاني، 2005 ، ص ص.36،35.

✓ الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات؛

✓ الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل. وخاصة منه قانون المنافسة.

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف، أن تراعي اهتماماً بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من الإتفاقيات، التي تكسب القوة القانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى فترة طويلة.

ج/ دو افع تشكيل التحالفات الاستر اتيجية ومحددات نجاحها:

تشكل التحالفات الاستراتيجية إحدى الصيغ الأساسية في استجابة المؤسسات العالمية والدولية لبيئتها الاستراتيجية حاضراً ومستقبلاً. فهي تتيح للعقل الاستراتيجي بناء محفظة استراتيجية ترتكز على تنويع التحالفات لمواجهة التحديات والمخاطر الاستراتيجية المتنوعة[1].

وتتشكل هذه التحالفات بناءاً على عدة دوافع نوجزها كالآتي:

✓ الحاجة إلى حشد العوامل الحرجة التي تقود المؤسسة إلى تخفيض التكاليف وتحسين ما يعرض على العميل؛

✓ الإستثمار الذي يخص المؤسسات بصورة مثمرة بخاصة عندما يكون كل شريك متخصصاً بأنشطة معينة، فهو يهئ فرصة لمقابلة تلك القدرات وتفاعلها؛

✓ التعلم من الشركاء وتطوير المقدرات بإثرائها، فأول خطوة بالتجارة الإلكترونية هي التفكير بكيفية الإستفادة من الشراكة لتطوير مواقع إلكترونية جديدة؛

وبهذا تمثل التحالفات الاستراتيجية أحد مصادر القوة والتفوق والتحدي الإستراتيجي في تحقيق التوازن الاستراتيجي إقليمياً وعربياً ودولياً وعالمياً في المحيط الإستراتيجي. فهي تيسر عملية التعلم الاستراتيجي وتعزز الذاكرة وتوسع مساحة التفكير بالموارد والقدرات والإستعدادات وسبل تعظيم المنافع منها بأقل تكلف ممكنة[2].

ويتعلق دور نظم المعلومات الاستراتيجية في هندسة التحالفات الإستراتيجية بمدى مساهمتها في التخطيط الاستراتيجي لهذه التحالفات. ومقياس النجاح الرئيسي لهذه التحالفات يتمثل في مدى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الداخلة في ذلك التحالف. وإن أكثر ما يضمن تحقيق الميزة التنافسية هو تحديد الأفق التنافسي أولاً ومن ثم قيام المؤسسة بالتركيز عليه.

[1]- نعمة عباس الخفاجي، **الفكر الإستر اتيجي (قراءات معاصرة 1-2)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص.283.

[2]- المرجع نفسه.

6.2 خلاصة الفصل الثاني.

من خلال ما تم التطرق إليه بين ثنايا هذا الفصل، فقد توصلنا إلى أن نظم المعلومات الاستراتيجية تعتبر ذات أهمية كبيرة لدى المؤسسة، وهذا راجع أساساً إلى دورها في تعزيز المركز التنافسي لتلك المؤسسة. فمن الأمور التي تعطي دلالات على أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية هي قدرتها على احداث تغير مهم في الأسلوب الذي تنجز بواسطته المؤسسة أعمالها التي تدعمها النظم. ويتم ذلك من خلال الإسهام في الأهداف الاستراتيجية، أو من خلال زيادة قدرة المؤسسة على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء بشكل أفضل.

ويلاحظ أنه في الكثير من الأحيان تعد نظم المعلومات الاستراتيجية ذات توجه خارجي من حيث أنها تهدف إلى توفير خدمات جديدة للعملاء والموردين. إلاّ أنه في أواخر عقد الثمانينات أصبح ينظر إلى نظم المعلومات الاستراتيجية بأنها ذات توجه داخلي أيضاً كونها تركز على تحسين أدائها المؤسسي، من خلال دعم إعادة بناء العمليات الخاصة بأعمال المؤسسة، زيادة انتاجية العاملين ... إلخ. إضافة إلى هذا التطبيقات الاستراتيجية لها التي تسعى من خلالها الى تحسين الأداء المؤسسي ككل.

وعليه، يمكن القول بأن نظم المعلومات الاستراتيجية هي تلك النظم التي تتخصص بتوفير المعلومات الاستراتيجية ذات المرتكز الأساسي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل الإدارة، وتسمح في نفس الوقت بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. فهي ذات تأثير رئيسي في حياة المؤسسات. وبشكل خاص ما يتعلق بالتأثير التنافسي للمؤسسة. بمعنى آخر إن هذه النظم هي بمثابة مكسب حقيقي للمؤسسة لأن لها تأثيرات كبيرة جداً في تغيير لعبة المنافسة وجعلها لصالح المؤسسة وبالتالي تحسين أدائها المؤسسي الذي يؤدي بطبيعة الحال الى تعزيز مركزها التنافسي.

الجـانب التطبيقي

الفصل الثالث

دراسة تحليلية لواقع نظم المعلومات الإستراتيجية بمجمع "عمر بن عمر" وقياس أدائه خلال فترة [2013-2022]

1.3 تمهيد.

2.3 تقديم عام لمجمع عمربن عمر.

3.3 و اقع نظم المعلومات الاستراتيجية بمجمع عمربن عمر.

4.3 أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمطاحن عمربن عمرMAB بولاية قالمة.

5.3 أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية CAB بولاية قالمة.

6.3 خلاصة الفصل الثالث.

1.3 تمهيد.

يُعتبر هذا الفصل بداية الانطلاق للدراسة الميدانية، فبعد ما تم دراسته ضمن الجانب النظري من دراسة شاملة لمتغيرات الموضوع، أصبح من الضروري إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من مفاهيم ومعلومات على ارض الواقع، وبطبيعة الحال وبما أن دراستنا هذه متعلقة بمتغيرات تخص الجانب الكيفي والكمي ارتأينا عرض جانبين لهذه الدراسة الميدانية، حيث أن المتغير التابع والمتمثل في الاداء المؤسسي يفرض على الباحث ضرورة قياسه كميا، ولهذا كان من الضرورة بمكان دراسة وتحليل وتقييم شامل للاداء المؤسسي لإحدى المؤسسات الاقتصادية المطبقة لنظم المعلومات الاستراتيجية، والتي سنتمكن من خلال تطبيقها لهذه النظم من قياسنا لأثر المتغير المستقل والمتمثل في نظم المعلومات الاستراتيجية على المتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسي.

وعليه وبناءا على ما تقدم، ارتأينا عرض جزئين للدراسة الميدانية، أولها تمثل في دراسة تحليلية وثانيها خُصص لدراسة احصائية، وعليه فقد كانت بدايتنا بهذا الفصل المتمثل في دراسة تحليلية لواقع نظم المعلومات الإستراتيجية باحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ألا وهو مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، وقد تم اختيار هذا المجمع لتناسبه مع أهداف ودوافع الدراسة من جهة، ولكونه أحد أهم المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني من جهة أخرى.

وبما أن هذا المجمع يتكون من عدة مؤسسات متواجدة على مستوى العديد من ولايات الوطن، فقد تم التوجه الى مؤسسات المجمع ذات الطابع الانتاجي، و التي تتخصص في مجال الصناعات الغذائية، و تشمل هذه المؤسسات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB والواقعة في منطقة بوعاتي محمود بولاية قالمة، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB الكائنة في منطقة الفجوج بنفس الولاية. وبناءا على ذلك، سنسعى لتطبيق ما تم تحليله نظريا على هاتين المؤسستين، وهذا من خلال تقديم شامل للمجمع بما في ذلك هاتين المؤسستين، وعرض أهم أهدافهما وكيفية سيرورة عملهما، ونظم المعلومات الاستراتيجية المطبقة لديهما. الى جانب ذلك تبيان أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لكل منهما من خلال عرض للنتائج التي توصلت اليها المؤسستين على مدى فترة عشر سنوات [2013-2022]، وهذا حتى نتمكن من القياس الفعلي للأداء المؤسسي في ظل بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار هذه الأخيرة أحسن خيار لتقييم أداء هاتين المؤسستين، والتي من خلال استخدامها، سيكون بالإمكان أخيرا القياس الفعلي للأثر بين متغيرات الدراسة.

2.3 تقديم عام لمجمع عمربن عمر.

يُعتبر هذا المجمع من أبرز الفاعلين الاقتصاديين، إذ يعد المجمع اكبر مجمع رائد في مجال الصناعات الغذائية في السوق الوطنية والعالمية، بدأ المجمع نشاطه بمصنع واحد ليصبح اليوم مجموعة من المؤسسات المستقلة التي تعمل في مجالات متعددة.

1.2.3 التعريف بمجمع عمربن عمر.

يُعد هذا المجمع شركة عائلية متكونة من مجموعة من المؤسسات المستقلة ذات الشخصية المحدودة، تنشط في مجالات متعددة، من بينها الصناعات الغذائية. في سنة 1984 تأسس المجمع على يد الوالد السيد "محمد العيد بن عمر"، بدأ عمله في ذلك الوقت كمؤسسة ناشئة في مجال الصناعات الغذائية فقط، ثم قام الوالد طيلة فترة حياته على تطوير وتحديث تلك المؤسسة في جميع المجالات، فكان نتاج هذا امتياز منتجاتها بالجودة العالية ماجعلها الرائدة في مجال الانتاج الغذائي على المستوى المحلي والوطني.

وبعد وفاة الوالد تولى أبناؤه الاربعة مهمة تسيير هذه المؤسسة وواصلوا مشوار ترقية جودة ونوعية منتجات المجمع. حيث أصبح المجمع ذو مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية.

تمركز المجمع أساسا في بداية نشاطه على مستوى الشرق الجزائري، وبالضبط على مستوى ولاية قالمة، حيث نشأ المجمع في بداياته بإدارة مركزية بمنطقة بوعاتي محمود (الواقعة على بعد 17 كيلوا من مدينة قالمة) كمؤسسة ناشئة مختصة في تحويل الطماطم المصنعة، حيث بدأ المجمع نشاطه الفعلي سنة 1986 برأس مال قدره 500 000 000 00 دج، ومع مرور عقدين من الزمن وبفضل الجهود المبذولة، شهد المجمع تطورا ملحوظا، حيث تحولت نواته الأولى، المتمثلة في وحدة انتاج الطماطم من مجرد مؤسسة صغيرة الى مجموعة من الشركات، مما جعل منه مجمعا رائدا ذو أنشطة متنوعة المجالات على الصعيدين الوطني والعالمي.

1.1.2.3 مراحل تطورمجمع عمربن عمر.

بناءا على ما سبق يتضح بأن مجمع عمر بن عمر مر بعدة مراحل أساسية جعلت منه اليوم المجمع الجزائري الرائد في مجال الصناعات الغذائية على المستوى المحلي وكذلك على المستوى العالمي، وقد شهد هذا المجمع تطورا في عدة مجالات، يمكن تلخيصها في الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-1) : مراحل تطور المجمع

السنة	المرحلة
1986	انشاء العلامة التجارية عمر بن عمر (AMOR BEN AMOR) وتركيب مصنع المصبرات CAB بمنطقة بوعاتي محمود بولاية قالمة.
2000	تأسيس مطاحن عمر بن عمر MAB.
2002	تأسيس عجائن عمر بن عمر PAB.
2004	الاستثمار في التنمية الزراعية وانشاء مؤسسة عمر بن عمر للتنمية الزراعية.
2005	الابتكار في مجال الحبوب من خلال انشاء شبكة تحسين القمح الصلب.
2009	رؤية جديدة تركز على التميز من خلال اختيارها ولوج سوق العقارات، وتأسيس شركة عمر بن عمر للترقية العقارية.
2012	قام بالاستحواذ على 60% من مركب الزراعة الغذائية الرياض الواقع بولاية بومرداس.
2013	انشاء مؤسسة البحر الأبيض المتوسط.
2014	انشاء مشروع عمر بن عمر للترويج السياحيBPT.
2018	انشاء وحدة تصنيع الصناديق المعدنيةGREEN BOX .
2018	انطلاق التطوير العقاري بشراكة CSCEC.

المصدر: إعداد الباحثة بناءا على معلومات مقدمة من طرف المؤسستين محل الدراسة.

مما سبق، يمكن القول بأن مجمع عمر بن عمر لم يقتصر نشاطه على قطاع الصناعات الغذائية، بل تعداه الأمر إلى ولوج القطاع السياحي والزراعي، والعقاري، وعلى هذا الأساس عمل المجمع على مدار فترة نشاطه إلى توسيع مجالاته بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق أهدافه من جهة، ومن جهة أخرى اكتساب أكبر عدد من العملاء، وذلك في إطار الفرص المتاحة، خاصة الموجودة على مستوى السوق الجزائرية.

2.1.2.3 سياسة المجمع: يتبنى مجمع عمر بن عمر سياسة عامة موحدة تُطبق على مستوى كامل المؤسسات التابعة له، وتتمثل أساسا فيما يلي:

أ/ رسالة المجمع: قام المجمع ببناء البنية التحتية الصناعية على أحدث طراز والتي بفضلها يعمل على إثراء وتعزيز طاقاته، وهدفه تلبية الاحتياجات الغذائية في السوق الداخلي، والوصول إلى العملاء من خلال إنتاج العلامات التجارية المفضلة لديهم، فرسالة المجمع تدعم تحقيق الريادة المؤسسية في ظل ترسيخ المسؤولية

الاجتماعية والمجتمعية، وذلك تحت شعار **"معا في نهج الفوز مع جميع عملائنا"**، من المنتج إلى المستهلك والتنمية على المدى البعيد يجب أن تعود بالفائدة على المجتمع الجزائري ككل.

ب/ رؤية المجمع: تحت شعار **"لننجح معا"** يسعى مجمع عمر بن عمر لبناء مجمع جزائري دولي فعال ومبتكر، قريب ويقظ ملتزم بتطوير الجزائر، باعتباره المجمع الرائد في صناعة الأغذية الزراعية على المستوى الوطني، وفي إطار ذلك يستفيد مجمع عمر بن عمر من الخبرات المثبتة في إدارة المشاريع لتنفيذ أنشطة التنويع في القطاعات المحددة على أنها قطاعات واعدة.

ج/ قيم المجمع: لمجمع عمر بن عمر مجموعة من القيم والمباديء المعترف بها، والمتمثلة في: الالتزام، ضمان القرب، اظهار الاحترام، الحرص على استمرارية السمعة الحسنة والعلامة القوية وشهرة اسم عائلة عمر بن عمر.

حيث بركز المجمع على ان يكون قريبا من المستهلكين والمزارعين والموظفين داخل المؤسسة، اذ يعتبر بن عمر كل صاحب مصلحة هو بمثابة شريك، ويحرص كذلك على ان يكون الأداء والتحسين المستمر يسيران جنبا الى جنب بما يتماشى مع حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم، وكذلك احترام المستهلك وتزويده بمنتجات تضمن سلامته الصحية من جهة وذو جودة عالية من جهة اخرى، كما يلتزم المجمع بخدمة البلاد من خلال تحقيقه للتنمية الاقتصادية والصناعية وحتى السياحية في الجزائر وخارجها، وكل هذا من اجل ادامة تاريخ عائلة عمر بن عمر وبناء مشاريع مستقبلية تضمن التفوق والاستمرارية للمجمع ككل.

د/ تنظيم العمل داخل المجمع: تؤكد ادارة مجمع عمر بن عمر بمختلف مستوياتها على حسن السير وفق قواعد مطبقة على جميع الموظفين. وفي إطار ذلك تؤكد الادارة العليا للمجمع على :

- توفير نسخة من النظام الداخلي للموظفين لتمكينهم من الاطلاع على كيفية أداء واجباتهم والمهام المنوطة بهم، ودفعهم للتقيد بالتعليمات العامة في مجال الحقوق والواجبات.
- توضيح الواجبات وعقوبة الإخلال بها: مواقيت العمل ساعات العمل التناوبي، المداومة، العطل الأسبوعية.
- توفير برنامج الحوافز وتعليمات العمل: حوافز المردودية، الأجر القاعدي، العطلة السنوية؛
- توضيح التأخرات والغيابات غير المبررة (الاقتطاع من الأجر)، واجب العامل المريض، متابعة ومراقبة الانضباط في العمل، وصل الخروج... الخ

هـ/ قواعد العمل وقوانين المجمع: بُغية السير الحسن للمجمع وضمان الصرامة في القيادة والمرونة في التعامل مع موظفيه، قام المجمع بوضع قواعد وقوانين تضمن السير الحسن له، وتتمثل أهم هذه القواعد فيمايلي:

- تعليمات متعلقة بالأمن في مجال المعدات، آلات وميكانيزمات خطيرة، الممنوعات في مجال الأمن؛
- تعليمات متعلقة بالمسؤولية في مجال الوقاية الصحية، الأمن في الأماكن ووسائل العمل من الملابس وتجهيزات ومعدات الأمن والسلامة، قواعد متعلقة بالآلات والمعدات، الحوادث الجسدية والتعليمات العامة الاستعجالية؛
- تعليمات الحماية والوقاية في طب العمل وحوادث العمل والأمراض المهنية.

بناءا على ما سبق، يمكننا القول بأن مجمع عمر بن عمر هو مجمع ذو نشاط متعدد، وهذا ما مكنه من تحقيق ريادة على المستوى المحلي والوطني والعالمي، وعليه يمكن توضيح بطاقة تعريفية للمجمع على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-2) : بطاقة تعريفية للمجمع

اسم المجمع	مجمع عمر بن عمر (GROUPE AMOR BENAMOR)
المقر الاجتماعي	متواجد على مستوى كامل التراب الجزائري
تاريخ الإنشاء	سنة 1984
مجال النشاط	رائد في مجال الصناعات الغذائية و ذو أنشطة أخرى متعددة
المؤسسات المكونة له	- مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB بمنطقة بوعاتي محمود بولاية قالمة، وباقي الفروع على مستوى ولايات الوطن. - مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ومؤسسة عجائن عمر بن عمر PAB بمنطقة الفجوج بولاية قالمة. - مؤسسة عمر بن عمر للتنمية الزراعية. - شبكة تحسين القمح الصلب. - مؤسسة عمر بن عمر للترقية العقارية. - شريك في مركب الزراعة الغذائية الرياض (بولاية بومرداس). - مؤسسة مطاحن البحر الأبيض المتوسط. - مؤسسة عمر بن عمر للترويج السياحيBPT. - شركة تصنيع الصناديق المعدنية GREEN BOX. - مؤسسة التطوير العقاري بشراكة CSCEC.
العلامة التجارية	AMOR BENAMOR

المصدر: من اعداد الباحثة.

2.2.3 تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB بولاية قالمة.

تُعرف هذه المؤسسة وفق قانونها الأساسي، على أنها شركة ذات مسؤولية محدودة SARL مختصة في الصناعات الغذائية، يُقدَّر رأسمالها الاجتماعي بـ 60.000.000.000 دج والكائن مقرها الاجتماعي بمنطقة: بوعاتي محمود بولاية قالمة والمسيرة من قبل السيد "بن عمر سامي" كمدير العام للمؤسسة.

1.2.2.3 نشأة المؤسسة.

تُعتبر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB النواة الأساسية لنشأة المجمع، حيث تم إنشاء مشروع المصبرات الغذائية في بلدية بوعاتي محمود بولاية قالمة بعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية، كالتركيز على المنطقة الجغرافية وما يتلاءم مع نشاط المؤسسة، أُنشأت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في أفريل 1984، وانطلقت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986، فبفضل الجهود المبذولة و المتابعة المستمرة لتحقيق التميز، تمكنت هذه المؤسسة من أن تصبح الرائدة في مجالها بطاقة استقبال حالية فاقت 14400 طن يوميا أي ما يعادل 3000 طن من الطماطم المحولة (على مستوى وحدة بوعاتي محمود) مما مكنها من الاستحواذ على ما يقارب 50% من السوق المحلية، و هذا ما ساهم في تحفيز الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية وتوسيع المساحات المزروعة. وتجدر الإشارة إلى أن الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر شهدت نمواً مستمراً، حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 30 مرة خلال الفترة من سنة 1986 إلى سنة 2020 ، وهذا من 3000 إلى 98515 طن.

2.2.2.3 التعريف بفروع المؤسسة.

قامت مؤسسة CAB بتوسيع نشاطها من خلال انشاء العديد من الوحدات الانتاجية الموزعة على مستوى ثلاث ولايات (أنظر الملحق رقم 01)، وهي كالتالي:

- **وحدة الانتاج الرئيسية بوعاتي محمود [بولاية قالمة]:** انشأت سنة 1984، بدأت عملية انتاج الطماطم الطازجة سنة 1986. وقد وصلت القدرة الإنتاجية لها سنة 2021: 3000 طن يوميا (طماطم طازجة).
- **وحدة الفجوج [بولاية قالمة]:** أنشأت في 2006 وبدأت عملية الإنتاج 2008 بطاقة إنتاجية سنة 2021: 3500 طن يوميا (طماطم طازجة).
- **وحدة بومعيزة [بولاية سكيكدة]:** تم انشاؤها سنة 2010 وبدأت عملية الإنتاج في 2011 بطاقة إنتاجية سنة 2021: 4000 طن يوميا (طماطم طازجة).
- **وحدة الخبانة [بولاية المسيلة]:** تم انشاؤها سنة 2015، بدأت عملية الإنتاج 2015 بطاقة إنتاجية 1500 طن يوميا (الهريسة والمربى)
- **وحدة مسعد [بولاية الجلفة]:** أنشأت سنة 2015، بدأت عملية الإنتاج سنة 2016 بطاقة إنتاجية 600 طن يوميا (الهريسة والمربى).
- **وحدة عين بن بيضاء [بولاية قالمة]:** أنشأت سنة 2016، بدأت عملية الإنتاج سنة 2018 بطاقة إنتاجية 4000 طن يوميا (طماطم طازجة).

وتجدر الإشارة هنا بأن انتاج منتجات المؤسسة تكون داخل علب خاصة، وعندما يكون هناك استقبال كبير للمنتجات تقوم المؤسسة بإنتاج مركز الطماطم الثلاثي. حيث تتنوع منتجات وحدات مجمع عمر بن عمر من مصبرات الطماطم والهريسة والمربى والحبوب الجافة المجمدة مثل الجلبانة .....إلخ، كما أن وحدات مجمع عمر بن

عمر تعمل في إطار التكامل فيما بينها فمثلا وحدة الخبانة تنتج مصبرات الهريسة ومربى والخوخ أو الفراولة، ثم تضعها في قارورات من زجاج أو ترجعها إلى وحدة بوعاتي محمود لتضعها في علب من حديد وهكذا.

الجدول رقم (3-3): بطاقة تعريفية بالمؤسسة

اسم المؤسسة	مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (CAB) (Conserverie Alimentaire Amor Benamor)
المقر الاجتماعي	بوعاتي محمود – ولاية قالمة-
تاريخ الإنشاء	أفريل 1984
مجال النشاط	انتاج المصبرات الغذائية (الطماطم – الهريسة – المربى- التوابل)
عدد الموظفين	1485 موظف
رأس المال	600 مليون دينار جزائري
العلامة التجارية	CAB

المصدر: من إعداد الباحثة.

3.2.2.3 أهداف ومهام المؤسسة.

لدى المؤسسة مجموعة من الأهداف تسمو إليها في اطار تطبيقها للعديد من المهام. وهذا ما سيتم التطرق إليه على النحو الآتي:

أ/ أهداف المؤسسة: كما لكل مؤسسة اقتصادية كانت أو تجارية أو غير ذلك لمؤسسة عمر بن عمر أهداف عديدة نلخصها فيما يلي:

أولا: الأهداف الاقتصادية : تتمثل الأهداف الاقتصادية للمؤسسة في النقاط التالية:

- **من حيث الإنتاج:** السعي إلى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها: تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل لأعلى مستويات الجودة الوصول إلى إنتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء تفادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.

- **من حيث التموين:** زيادة عدد مموني المواد الأولية لتحقيق الاكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج التقليل من تكلفة الشراء والتخزين تحسين قدرة استقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية طماطم، فلفل، مشمش فراولة ...) السعي وراء التقليل من مدة الانتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولوية من التلف.

- **من حيث التسويق:** تحقيق رضاء العملاء بشكل مستمر، إشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتوج وجودة التعليب تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي، الى جانب منافسة المنتوجات المستوردة من الخارج، والسعي لفتح أسواق جديدة في الخارج.

- **من حيث الإدارة:** تحسين أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا مواكبة التطور التكنولوجي باستعمال أحداث الوسائل والمعدات الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء تعليمات صارمة لتسهيل الأمور على المعدات في عمليات الشراء والتموين.

ثانيا: الأهداف الشخصية: تتمثل الأهداف الشخصية ككل أهداف تشرطها المؤسسات الخاصة والتي تخصها بالذكر في النقاط الآتية:

- زيادة ربحية المؤسسة؛

- التوسع وزيادة وحدات الإنتاج؛

- المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات الأوروبية في الخارج؛

- القضاء على استيراد المواد المصبرة من الخارج بتحقيق الاكتفاء في السوق الداخلية؛

- الحفاظ على سمعة المؤسسة وضمان الاستمرارية.

ب/ مهام المؤسسة: حتى تتمكن مؤسسة عمر بن عمر من تحقيق غاياتها وجب عليها تحديد مهامها الرئيسية والمتمثلة في:

- النهوض بالاقتصاد الوطني؛

- تحديد الاستراتيجيات العامة للمؤسسة؛

- هيكلة واتخاذ القرارات من قبل المديرية العامة فيما يخص الوحدات الأخرى؛

- المرافقة، المعاينة، المتابعة والمراقبة لجميع الوحدات؛

- تحويل المواد الفلاحية طماطم وفلفل إلى مصبرات غذائية؛

- توفير المصبرات الغذائية على المستوى المحلي.

4.2.2.3 سيرورة عملها.

سنقوم من خلال ما سيأتي عرض أبرز منتجات المؤسسة، ثم توضيح أهم تقنيات حفظ منتج الطماطم نظرا لكونها المنتج الأساسي لنشاط هذه المؤسسة، وأخيرا سيتم تقديم عرض لأهم العمليات الانتاجية داخل المؤسسة.

أ/ التعريف بمنتجات المؤسسة:

يرتكز نشاط المؤسسة على إنتاج مجموعة متنوعة من المصبرات الغذائية (أنظر الملحق رقم 02) و ذلك وفق طاقة انتاجية متنوعة (انظر الملحق رقم 03)حسب أهميتها لدى المؤسسة. والتي يمكن تناولها على النحو الآتي:

- مصبرات معجون الطماطم: ضمن علب من حجم 120 غ، 400 غ، 800غ، 2 كغ . وهنا نشير إلى أن الانتاج السنوي للمؤسسة لسنة 2020 من هذا المنتج يقدر بـ 66015,80 طن سنويا (وهي تحتل المرتبة الاولى في الانتاج) باجمالي عدد عبوات 6852731 علبة.

وبهذا تعتبر مصبرات الطماطم أساس نشاط المؤسسة، لذلك عمدت الى التنويع في درجة تركيزها ومسمياتها كمايلي:

- معجون طماطم CAB، طماطم hello، طماطم Zahra، طماطم Jolie.

حيث أن منتجات المؤسسة تعتمد على أذواق وتفضيلات زبائنها، وهنا نجد الثلاثة الأنواع الأولى المذكورة أعلاه تركيزها 28% وهي موجهة لجهة الشرق الجزائري أين يحبذون الأطباق ذو الصلصة الحمراء، بينما نجد سكان الغرب لا يحبون الطماطم عالية الحموضة، وهنا نجد أن نوع الطماطم jolie تركيزها 22 % وهي موجهة لسكان الغرب.

- مصبرات الهريسة والمتمثلة في علب من حجم 120 غ، 400 غ، 800غ، 2 كغ. يصل الانتاج السنوي للمؤسسة لسنة 2020 من منتوج الهريسة إلى 14394,64 طن سنويا (وهي تحتل المرتبةالثانية في الانتاج) باجمالي عدد عبوات 1569828 علبة.

- مصبرات المربى والمتمثلة في علب من حجم 400 غ، 1 كغ، 1 / 2 كغ. يصل الانتاج السنوي من منتوج المربى إلى 10861,99 طن سنويا (وهي تحتل المرتبةالثالثة في الانتاج) باجمالي عدد عبوات 1051132 علبة.

- ولم تكتفِ المؤسسة بهذه المنتوجات فعملت على إنشاء وحدات أخرى لدعم الإنتاج الوطني كصلصة الطماطم، طماطم البيتزا والتوابل. يصل الانتاج السنوي لهذه المنتجات [توابل، صلصة طماطم، طماطم بيتزا] على الترتيب (86,62 طن،858,97 طن، 830,68 طن) باجمالي عدد عبوات على التوالي: (4331- 170432-98891) علبة.

ب/ تقنيات حفظ المنتجات:

تتمتع المؤسسة بمنتجات متنوعة، إلا أن أهم منتجاتها هو الطماطم ولهذا ارتأينا التطرق إلى أهم تقنيات حفظ هذا المنتج. حيث تعتبر الطماطم منتج غني بالفيتامين C , B9 والبوتاسيوم وغيرها من العناصر الغنية لجسم

الإنسان، لذا يجب الاحتفاظ بها في أوقات كثيرة لاستخدامها طوال الدورة السنوية، وتركز المؤسسة في البداية على تقنيات الحفظ الرئيسية لها وعليه فإن تقنيات حفظ منتوج الطماطم تتنوع كما يلي:

- التجفيف: يتم من خلال إزالة الماء الموجود في الطماطم حتى يكون مقبولا للتخزين على المدى الطويل. ويتمثل الجزء الأول من العملية في إعداد المنتج (غسل- قطع- نقع في حمام التخزين). ثم يأتي فيما بعد الجزء الثاني المتمثل في عملية الفرز والطحن وأخيرا استخراج مسحوق الطماطم.

- الحفظ عن طريق الخل: يتم تعبئة الطماطم في الخل ضمن شرط منها أن يكون البرميل خشبي ومبستر.

- التخمير: يتم تحضير الطماطم للتخمير أولا التمليح بواسطة محلول ملحي) ثم يسترها، وبعد هذه العملية يتغير طعم الطماطم وتقليل اللون الأحمر لها.

- الحفظ بالتعليب (الطماطم المقشرة): تتضمن تقنية الحفظ بالتعليب شروط وجود الطماطم طازجة. حيث يتم غلقها جيدا لكي تطبق عليها المعالجة الحرارية وتشمل هذه الأخيرة الغسيل الفرز، التحجيم القص والتقشير بالإضافة إلى العمليات الآخرة والمتمثلة في عملية التشريب، التسخين والتعصير ضمن حرارة عالية، إغلاق المسخن والبسترة.

- التخزين الجديد: يتم تخزين الطماطم في بيئة باردة بدون تغيير أو تحول الميزة الوحيدة التي تتوفر عليها هذه التقنية هي أن الطماطم دائما طازجة ويمكن حفظها على شكل طماطم صناعية.

ج/ العمليات الإنتاجية للمؤسسة: إن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية دقيقة في عملياتها إذ تهتم بأدق التفاصيل المتعلقة بعملية الإنتاج[1]. وعليه وبما أننا قمنا بعرض مراحل حفظ منتوج الطماطم، فإننا ارتأينا تقديم لمحة حول أهم العمليات الانتاجية الخاصة بهذا المنتج على النحو الآتي:

- الاستقبال: يتم في هذه العملية تقييم كمية الطماطم الطازجة التي يتلقاها المورد.

- التفريغ والغسل: تتم عملية التفريغ من خلال استخدام عمليات الرفع التي تحمل ماء الضغط الهيدروليكي لتفريغ الطماطم الطازجة من الشاحنات. أما عملية الغسيل فتتم بواسطة نفاثات الماء في شكل فقاعات عن طريق الحقن بالهواء ضمن قنوات استقبال في أحواض خاصة بالغسيل.

- النقل والغسيل: تتمثل هذه العملية في التخلص من جميع البقع التي يمكن أن تكون مصدر تلوث محتمل.

- الفرز والغسل النهائي: وهنا تُنقل الطماطم المغسولة إلى خط الفرز حيث يتم إزالة الفواكه الفاسدة يدويا. مع استمرارية الغسيل.

[1] - انظر الملاحق رقم 4، 5، 6.

- الطحن: يتم ضمن هذه المرحلة ضغط ثمار الطماطم المغسولة بين لفتين وذلك لتصريف السائل الخاص بها، ثم يتم إرسال الطماطم المحررة من قشرتها وبذورها إلى الكسارة التي تسحقها.

- التسخين: يتم في هذه المرحلة طهي اللب من أجل تسهيل فصل القشرة والتحكم في الخواص الفيزيائية والكيميائية للعصير، تتم عملية التسخين باستخدام البخار من الغلاية عند درجة حرارة تتراوح بين 80 إلى 85 درجة مئوية بشكل مبدئي. حيث يتم انتقال المنتج المسحوق إلى طناجر من الصلب غير قابلة للصدأ.

- التصفية الاستخراج والتكرير: يتم ضخ العصير المستخرج من المبخرات، بينما تتم إزالة النفايات القشور البذور في خزائن التجميع، أما التكرير فيتم بواسطة الحصول على عصير الطماطم بعد إزالة القشور والبذور، حيث يتم في مصفاة تتكون من سلسلة من الناخل (الغربال) التي يكون قطر الثقوب فيا مختلف.

- مرحلة المصفاة والمبخر: تعتمد هذه العملية على مبدأ التبخير المستمر لجزء الماء الحر الموجود في العصير من خلال رفع درجة الحرارة من التخلص من البخار المتشكل إثر تلك العملية.

- مرحلة البسترة والتعقيم.

3.2.3 تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بولاية قالمة.

تُعد هذه المؤسسة من أهم المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة الغذائية لكونها تتمتع بخبرة طويلة في هذا المجال. وعليه سنقوم بالتطرق إلى جوانب رئيسية لهذه المؤسسة من خلال تقديم شامل لها على النحو الآتي.

1.3.2.3 نشأة المؤسسة.

بعد انشاء مؤسسة مصبرات عمر بن عمر سنة 1984، بدأت فكرة انشاء شركة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994، وهنا تطلعت العائلة الى انشاء شركة ذات مسؤولية محدودة تمثلت في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB، حيث تم مباشرة البدأ في القيام بالدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك عن طريق تكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي، بالإضافة الى تكوين ملفات لهيآت ادارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بالتنمية المحلية. إذ تمت تلك الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنبيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فكانت ألمانية وايطالية المنشأ. وبعد مرور أربعة سنوات من الدراسات وبالضبط بتاريخ 29 مارس سنة 2000 تم انشاء المؤسسة ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج بولاية قالمة، والتي تصل مساحتها الى 42500 م^2، وبرأس مال قدره 500.000.000 دج.

في سنة 2002 انطلقت المؤسسة في نشاطها الأولي المتمثل في انتاج مادة السميد بطاقة انتاج قدرها 300 طن يوميا، ولم يتوقف الامر هنا بل قامت هذه المؤسسة سنة 2009 بإنشاء وحدة انتاج جديدة متخصصة في العجائن الغذائية كالكسكس، والتليتلي، والمقرونة وغيرها.

2.3.2.3 التعريف بفروعها.

تُعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر شركة عائلية تقع في الشمال الشرقي لولاية قالمة، وبالضبط في بلدية الفجوج، والتي تبعد عن الولاية بحوالي 5 كلم. وهي تضم وحدتين رئيسيتين، هما:

أ/ التعريف بوحدة مطاحن عمر بن عمر:

هي وحدة بدأت نشاطها سنة 2002 يقدر رقم أعمالها بـ 4.937.846.000 دج، وهي مبنية ضمن عقار تقدر مساحته بـ 70000 م^2،عرفت المؤسسة أول تنويع لها في الحبوب مع إطلاق مطاحن عمر بن عمر لإنتاج الأغذية الأساسية المستمدة من القمح الصلب، فعلى مر السنين أثرت أنشطتها التحويلية بشكل كبير على احتياجات استهلاك السوق المحلية، مما جعلها اليوم من أهم المتعاملين في مجال إنتاج الأغذية من القمح الصلب في الجزائر، تقدر طاقتها الإنتاجية الفعلية لسنة 2020 بـ 750 طن في اليوم أي ما يعادل 250 الف طن سنويا مع قدرة تخزين للقمح بحوالي 60 الف طن.

ب/ التعريف بوحدة عجائن عمر بن عمر:

هي وحدة لإنتاج العجائن الغذائية بأنواعها المختلفة، انطلق نشاطها سنة 2010 برقم أعمال يقدر بـ 4.937.846.000 دج، وبمساحة عقار تقدر بـ 21735 م^2، وصلت قدرتها الانتاجية لسنة 2020 إلى 700 طن في اليوم.

تقوم هذه الوحدة في اطار مؤسستها بتصدير جزء معتبر من إنتاجها إلى بلدان أخرى باعتبارها حاصلة على شهادة الإيزو والمتعلقة بالأمن الغذائي التي تسمح لها بدخول أسواق أجنبية، وبالفعل فهي تزاحم وتنافس عمالقة أوروبا في هذا القطاع الذي يعكس قيمة وجودة منتوجات المؤسسة على الصعيد العالمي، وهي الآن تطمح إلى توسيع صادراتها إلى مختلف دول العالم.

الجدول رقم (3-4): بطاقة تعريفية بالمؤسسة

اسم المؤسسة	مؤسسة مطاحن عمر بن عمر (MAB) (Moulins Amor Benamor)
المقر الاجتماعي	بلدية الفجوج – ولاية قالمة-
تاريخ الإنشاء	2000
مجال النشاط	وحدة لانتاج السميد بأنواعه ووحدة لانتاج العجائن الغذائية (الكسكس، التليتلي ...الخ)
عدد الموظفين	876 موظف (سنة 2022)
رأس المال	500 مليون دينار جزائري
العلامة التجارية	Moulins Amor Benamor

المصدر: إعداد الباحثة.

3.3.2.3 أهداف المؤسسة.

تحرص المؤسسة عدة أهداف، يتمثل أهمها فيما يلي:

- ضمان البقاء والاستمرارية؛

- تحقيق الأرباح وذلك من خلال بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات مع مراعاة رضا العملاء الحاليين وإنشاء وتكوين علاقات جديدة مع زبائن موردين جدد؛

- تحقيق ميزة تنافسية على الصعيدين المحلي والدولي والمحافظة على استمرارها؛

- التحسين المستمر لمر دودية المؤسسة ؛

- الحرص على تحقيق الريادة ضمن السوق الجزائرية؛

- الوصول إلى أسواق إقليمية ودولية أخرى؛

- المساهمة في التنمية المحلية والنمو الاقتصادي؛

- العمل على تحسين جودة منتجاتها والمحافظة على استمراريتها من خلال البحث والتطوير؛

- تصميم وابتكار عروض منتجات جديدة؛

- توسيع مجالات نشاط المؤسسة؛

- التقليل من حدة البطالة من خلال اعتماد سياسة تدريب الشباب وادماجهم ضمن مصانع الانتاج، وهذا ماسيؤدي الى زيادة مناصب الشغل خاصة في ولاية قالمة.

4.3.2.3 طبيعة سيرورة عمل المؤسسة.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج السميد والعجائن الغذائية وهذا باستخدام القمح الصلب ذو النوعية الجيدة الذي يحتوي على مادة البروتين والتي تعمل على تماسك المنتجات ويتم الحصول عليه من خلال الإنتاج الداخلي للمؤسسة، إضافة إلى استيرادها من المكسيك، فرنسا، كندا والولايات المتحدة الأمريكية.

أ/ التعريف بمنتجات المؤسسة:

تنقسم المؤسسة إلى قسمين وكل قسم يقوم بإنتاج منتجات مختلفة سنقوم بعرضها على النحو الآتي:

أولاً- بالنسبة للمطاحن: تتنوع منتجاتها النهائية (أنظر الملحق رقم 7) إلى سميد ممتاز (رقيق، خشن) وبأوزان (5كلغ ، 10كلغ، 25كلغ)، وسميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كلغ، بالإضافة إلى سميد خاص بالعجائن بوزن 25 كلغ وفرينة القمح الصلب بوزن 50 كلغ، وأخيرا تخصيص سميد للمواشي (النخالة وبقايا القمح).

ثانياً - بالنسبة للعجائن: وتنقسم منتجاتها إلى أقسام متنوعة بحسب خطوط انتاجها (أنظر الملحق رقم 7)، والمتمثلة أساسا في:

- خط انتاج مخصص لإنتاج أنواع مختلفة من الكسكس (رقيق، متوسط وخشن) تصل طاقته الإنتاجية إلى 6000 كلغ/ سا؛

- خط الانتاج الرئيسي للعجائن القصيرة: وتشمل المعكرونة، التليتلي... ، تتكون من أربعة خطوط إنتاج فرعية بطاقة إنتاجية تصل إلى 6500 كلغ/ سا؛

- خط انتاج رئيسي للعجائن الطويلة: مثل السباغيتي، الشعيرية... يشمل أربعة خطوط فرعية بطاقة تقدر بـ 3000 كلغ/ سا؛

- خط انتاج وحيد للعجائن الخاصة: يتضمن أشكال متنوعة للعجائن، هي بمثابة مجوهرات حقيقية لفن صنع المعكرونة، تصل طاقتها الإنتاجية إلى 500 كلغ/ سا.

ب/ العمليات الانتاجية في المؤسسة.

تقوم عملية الإنتاج على أساس شراء المادة الأولية المحلية (القمح)، وكذلك المستوردة من الخارج، ويتم تحويل هذه المادة إلى منتجات نهائية عبر المرور بعدة مراحل هي كالآتي:

- **المرحلة الأولى**: يتلقى فرع الإنتاج القمح الصلب والذي مصدره إما إنتاج محلي أو من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا حين تستعمل المؤسسة وسائل نقل متسلسلة وهي الشاحنات التي تنقلها من الميناء إلى المؤسسة، حيث يتم وزن القمح عند مدخل المؤسسة ثم إعادة وزنه مرة ثانية قبل تخزينه في المكان الخاص به وهذا لمعرفة الكمية المنقولة، وبعدها يتم تنظيف القمح من خلال مروره بمجموعة من الآلات تعمل على تنظيفه وتنقيته من الشوائب الصغيرة والكبيرة والمتمثلة في الحجارة، القمح المكسور...، حيث أنه لكل آلة عمل خاص بها في التنظيف فمثلا هناك آلة تعمل بالأشعة فوق البنفسجية تقوم بالكشف عن حبات القمح السوداء الموجودة وقد أضيفت هذه الآلة للمؤسسة في الآونة الأخيرة والهدف من هذه العملية هو الحصول على القمح النقي، ثم يخزن القمح في الخلايا الخاصة بالتخزين.
- **المرحلة الثانية (الطحن):** بعد عملية التنظيف والتخزين تأتي عملية الطحن والتي تتم عبر عدة مراحل باستخدام مجموعة من الآلات المتطورة وهذا للحصول على منتوج نهائي (سميد)، ليمر هذا الأخير عبر أنابيب خاصة والذي لم يطحن يتم إعادته إلى المطاحن.
- **المرحلة الثالثة:** وهنا يتم غربلة السميد لنحصل في الأخير على أنواع مختلفة منه يمر كل نوع في أنبوب خاص به إلى ورشة التعبئة والتغليف، وتأخذ عينات من كل نوع إلى المخبر الذي يعنى بمراقبة الجودة.

أما فيما يتعلق بإنتاج العجائن، فإن منتوج الكسكس يمر بعدة مراحل نذكرها كالآتي:

- بعد الانتهاء من طحن القمح –سابقاً- والحصول على مادة (السميد) ، يتم استخدام جزء من هذا الأخير كمادة أولية في صنع الكسكس والذي يحتوي على كمية جيدة من العلك، أما المادة الأولية الأخرى فهي الماء الذي يتم معالجته قبل استخدامه وهذه المميزات تساعد في تحسين جودة المنتج النهائي (الكسكس).

- في بداية الأمر يتم وضع السميد والماء في الآلة المناسبة وفي درجة الحرارة المناسبة ويتم تشغيل الآلة لتكوين حبات الكسكس ثم يتم دحرجتها وغربلتها في آلات أخرى للحصول على مختلف الأحجام، ثم يتم طبخه بالبخار وبعد تماسك حبات الكسكس وتفككها يتم تجفيفها، لتعاد إلى الغربلة مرة أخرى لفصل أحجام الكسكس عن بعضها البعض والحصول على الأحجام المعروفة: الرقيق، المتوسط، الخشن بالإضافة إلى بعض البقايا الصغيرة من الدقيق التي لم تتشكل وتعاد إلى الآلة مع الماء بنفس العملية السابقة.

- ويتم إنتاج العجائن الأخرى بنفس مكونات إنتاج الكسكس عن طريق مزج الماء والسميد بصورة تدريجية باستعمال آلة الخلط والعجن، بعد ذلك يمر العجين المتحصل عليه عبر قوالب خاصة يقع قصه حسب الأشكال المطلوبة، لتجري عملية التجفيف في الأخير لمدة 5 ساعات ونصف.

- وبعد الحصول على المنتجات النهائية تتم عملية التغليف وهذا وفقا للمعايير المنصوص عليها في القانون الجزائري والخصائص الداخلية للمؤسسة، وجدير بالذكر أنه خلال كل مراحل العملية الإنتاجية تقع عمليات المراقبة، فإذا كانت مطابقة للشروط المنصوص عليها في دفتر الشروط تسوق مباشرة أما اذا كان هناك خلل يتم تصحيحه.

3.3 و اقع نظم المعلومات الإستر اتيجية بمجمع عمربن عمر.

يتوفر مجمع عمر بن عمر على نظم معلومات يقوم من خلالها المسيرون بتنظيم كافة العمليات التسييرية للمجمع، وعليه واثر قيامنا بدراستنا الميدانية داخل المجمع وجدنا بأن المؤسستين محل الدراسة يملكان نظم معلومات استراتيجية، الا انها ليس بالمفهوم النظري الذي تناولناه سابقا، بل ان معظمها عبارة عن نظام معلومات استراتيجي، الا أننا وجدنا الإدارة العليا على دراية تامة بأهمية هذه النظم وتطبيقها الفعلي الذي سيؤدي لا محالة لزيادة التنافسية ضمن السوق المحلية والعالمية.

بناءا على ما تقدم، ارتأينا عرض واقع نظم المعلومات الاستراتيجية على مستوى هذا المجمع ككل، وهذا حتى يتم التعرف على مدى أثرها على الأداء المؤسسي للمجمع.

1.3.3 و اقع نظم المعلومات الاستر اتيجية بمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية CAB بولاية قالمة.

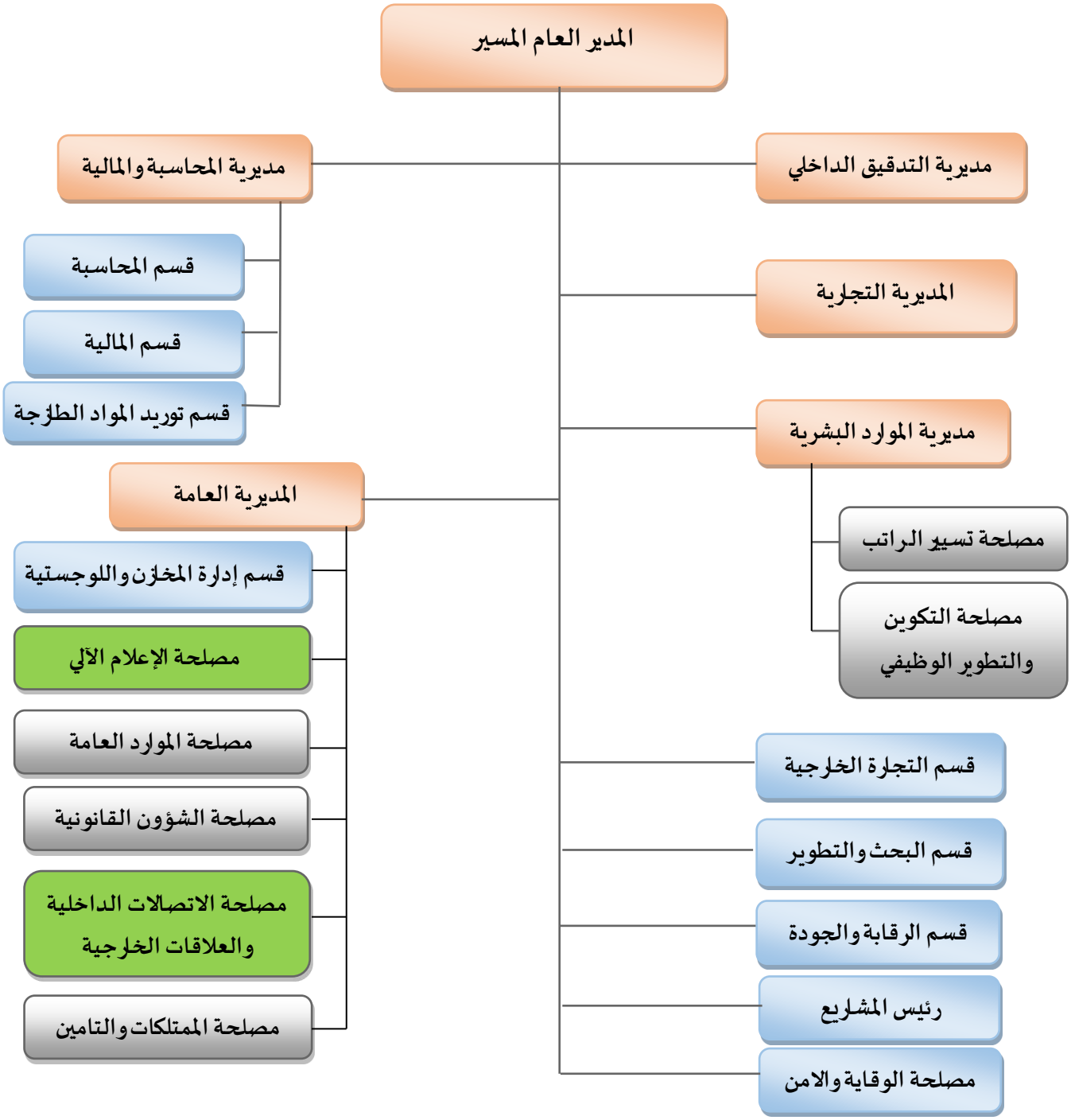
سيتم تحليل واقع نظم المعلومات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة CAB من خلال دراسة مكوناتها وعناصرها داخل المؤسسة، وهذا على النحو الآتي:

1.1.3.3 البنية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

هي البنية الملائمة التي تعتمدها المؤسسة والتي لها دور كبير في بناء نظم المعلومات الاستراتيجية، فإجراءات العمل المعتمدة في ظل مسؤوليات وظيفية وسلطات ممنوحة واتصالات مستمرة وفعالة سيضمن تنفيذ مختلف العمليات الادارية بكفاءة وفاعلية. وتتمثل البنية التنظيمية للمؤسسة في هيكلها التنظيمي، الذي يعد وسيلة وأداة فعالة تساهم في نجاح المؤسسة في ادارة وظائفها وتنفيذ مهامها اليومية بانتظام. وفي هذا السياق، نجد بأن ادارة الوحدة المركزية لديها هيكل تنظيمي خاص بها منفصل تماما عن الهيكل التنظيمي للوحدة الانتاجية –بوعاتي محمود- وباقي الوحدات الانتاجية.

وتجدر الإشارة هنا بأن المؤسسة قامت بالعديد من التغييرات على مستوى هيكلها التنظيمي وهذا حتى توائم بين متطلبات كل وظيفة على مستوى السوق الوطنية والتطورات والتغيرات التكنولوجية العالمية من جهة اخرى، وعلى اثر هذه المتطلبات قامت المؤسسة بسلسلة من التغييرات على مدى سنوات وكان آخرها تغيير سنة 2022، وعليه سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة والمتعلق بسنة 2022 على النحو الآتي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية CAB



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (انظر الملحق رقم 08).

بناءا على ما سبق، وبعد عرضنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، ارتأينا تقديم دراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة كمايلي:

1/ المدير العام المسير: هو المسير الرئيسي الأول، تتمثل مهامه في الإشراف على الإدارة العامة ويمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى. فهو المسؤول الاول عن توجيه كافة الأوامر والتعليمات الى مسؤولي المديريات ؛

2/ مديرية التدقيق الداخلي: لقد تم استحداث هذه المديرية سنة 2022، يشرف عليها السيد المدير العام، مهمتها الأساسية تحليل وتقييم الانشطة والعمليات المالية والادارية داخل المؤسسة، للتأكد من كفاءتها وفعاليتها، وللتأكد من الاستخدام الامثل لكافة موارد المؤسسة، فمسؤوليتها مرهونة بتقييم ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي.

3/ المديرية العامة: تقوم على تسيير مختلف شؤون المؤسسة، فهي بمثابة همزة وصل بين مختلف مصالح المؤسسة والتنسيق بها، فهي تعمل على إعلام الموظفين في حالة وجود قوانين جديدة خاصة أوقات العمل والعطل، وهي تحت اشراف مدير المؤسسة والذي يطلق عليه اسم المسير، والذي بعمل على ضمان سير العملية الإنتاجية بصورة جيدة، واتخاذ القرارات وإصدارها في الوقت المناسب، ويعمل تحت إشرافه كل من:

- مصلحة الوسائل العامة: وهي عبارة عن مصلحة مسؤولة عن الدعم اللوجستيكي والإداري وتوفير كافة الوسائل اللازمة المستخدمة في الإدارة من لوازم مكتبة، وكذلك تزويد المؤسسة بالوسائل الضرورية الخاصة بالنقل، والصيانة وتسيير قطع الغيار المستهلكة.

-مصلحة ادارة المخازن واللوجستية: تقوم هذه المصلحة بمتابعة المواد الأولية والتموينات الأخرى التي تدخل في عملية الإنتاج، وتحديد كل العناصر الواجب على المؤسسة شراؤها في الوقت المناسب بعد تحديد الاحتياجات، حيث يتم إعداد مختلف الوثائق اللازمة لمباشرة عملية الشراء، بعدها تتولى عملية تخزين المواد الأولية في المخازن بما يتلاءم مع ظروف الإنتاج والمعايير المنصوص عليها، وتسيير مخزون المنتجات التامة ومراقبة عملية دخول وخروج مختلف المواد من غير المنتجات التامة من المخازن.

- مصلحة الإعلام الآلي: تختص هذه المصلحة بقيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة، تسديد فواتير الهاتف والتلكس عبر الانترنت متابعة، برمجة العمال أثناء تنقلهم في المهمات، وإعداد البطاقات الكترونية.

- مصلحة الاتصالات الداخلية والعلاقات الخارجية: يتم في هذه المصلحة العمل على الترويج للمؤسسة وعلامتها وتحسين صورتها وكذلك بالنسبة لمنتجاتها عن طريق الإعلام والاتصال.

- مصلحة الموارد العامة.

- مصلحة الشؤون القانونية: تُعنى بتسيير كافة الشؤون القانونية للمؤسسة.

- مصلحة الممتلكات والتأمين.

4/ مديرية المحاسبة والمالية: تهتم هذه المديرية بتنفيذ جميع العمليات المحاسبية وتحديد التكاليف والأسعار، وتوفير الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاطاتها، وتتضمن هذه المديرية الأقسام التالية:

- قسم المحاسبة: مهمته تسجيل جميع العمليات اليومية التي تجرى على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات في وثائق خاصة بذلك (دفتر اليومية)، ومتابعة مختلف الديون والعمل على تغطيتها وتسديدها في المواعيد والمتابعة المستمرة للإيرادات والمصاريف بالإضافة إلى إعداد الميزانية السنوية ومختلف الأعمال المحاسبية الأخرى.

- قسم المالية: يقوم هذا القسم بدراسة المركز المالي للمؤسسة ومتابعة جميع المعاملات المالية وتولي العلاقات مع أطراف خارجية مختلفة كالمؤسسات المالية، والمؤسسات العامة ... إلخ؛

- قسم توريد المواد الطازجة: يتكفل هذا القسم بشؤون الفلاحة وتنظيم التعامل مع الموردين (تجار وفلاحين فيما يتعلق بالتموين بالمواد الأولية والطازجة ودفع مستحقاتهم في الآجال المحددة.

5/ المديرية التجارية: تعد من المصالح الأساسية، وتعمل على تسويق منتجات المؤسسة، تقوم بالاشراف على متابعة الأعمال التجارية، مراقبتها ومتابعتها، لتحقيق الربحية والحصول على اعلى معدلات المردودية.

6/ **مديرية الموارد البشرية:** تعتبر هذه المديرية من بين أهم المديريات في المؤسسة نظرا للدور المهم الذي تقوم به في تسيير شؤون الموظفين، وتسجيل العطل الرسمية الممنوحة لهم، والعطل المرضية والعطل التعويضية، فهي تعمل على ضمان السير الحسن لشؤون الموظفين الاجتماعية والمهنية والحرص على تسوية وضعيتهم مع الإدارة، واستقبال مختلف الطلبة الجامعيين وتوجيههم للقيام بتربصات وزيارات ميدانية بالمؤسسة. وتضم مجموعة من المصالح وهي:

- مصلحة تسيير الراتب: تتكفل هذه المصلحة بمتابعة كل ما يتعلق بالأجور، وهي مختصة في إعداد أجور العمال والمنح والعلاوات وإعادة تصحيح رواتبهم في حالة وجود خطأ وتقديم كشف الأجور؛

- مصلحة التكوين والتطوير الوظيفي: تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على خطط التدريب والتكوين المهني، والعمل على تطبيق قوانين العمل الداخلية للمؤسسة بما يتفق مع قوانين العمل الوطنية، تطوير الكفاءات والحفاظ عليها ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

7/ **قسم التجارة الخارجية:** يتكون هذا القسم من رئيس قسم ورئيس مصلحة وعوني مكتب حيث يتكلف هذا القسم بالتنقلات خارج الوطن بتوكيل من المدير العام والاتفاق الأولي مع المؤسسات الأجنبية لشراء بعض المواد أو الآلات والمعدات التي تحتاج إليها المؤسسة سواء في عملية الإنتاج أو عملية الإنتاج أو الصيانة.

8/ قسم البحث والتطوير: يتم على مستوى هذا القسم متابعة الانشطة التي تقوم بها المؤسسة من اجل انشاء منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.

9/ مصلحة الرقابة والجودة : تتمثل مهمة هذه المصلحة في مراقبة جودة المنتجات ومدى توافقها مع المواصفات المعتمدة، اذ يشرف على ادارتها متخصصون ذوو كفاءة عالية وخبرة متميزة في هذا المجال.

11/ مصلحة الوقاية والأمن.

بناءاً على ما تقدم، نجد بأن إدارة المؤسسة قد أولت أهمية خاصة لنظم المعلومات لديها حيث خصصت كل من مصلحة الإعلام الآلي ومصلحة الاتصالات الداخلية والعلاقات الخارجية لتقوم بدور فاعل في تخطيط نظم المعلومات المؤسسة. الى جانب أن استحداث المديرية الجديدة للتدقيق الداخلي ساهم – حسب رأي مسؤولي المؤسسة- في مراقبة أداء المؤسسة ككل، بمعنى آخر كان لهذه المديرية كامل الصلاحيات –باعتبارها تحت اشراف المدير العام- الفضل في مراقبة أداء كل المديريات (أداء تسويقي، انتاجي، مالي، اداري ... الخ) ما ساهم الى حد ما في كشف الكثير من الانحرافات، التي تؤدي الى اتساع الفجوات، وبالتالي العمل على القضاء عليها.

2.1.3.3 استراتيجية المؤسسة محل الدراسة.

إن هذه المؤسسة تقوم بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات نوجزها فيما يلي:

أ/ إستراتيجية العلامة الموحدة: المتمثلة في اسم العائلة الذي تم منحه لجميع منتجاتها باختلاف أصنافها وتهدف هذه الإستراتيجية إلى القيمة التي تعكسها علامة عمر بن عمر موجودة ومضمونة لكل مستهلكيها، فهي تعد رأس مال معنوي مكن المؤسسة من اختراق الأسواق المحلية والتوسع إلى استهداف الأسواق العالمية؛

ب/ إستراتيجية تمييز المنتجات: حيث تعمل المؤسسة جاهدة للتميز في السوق وذلك من خلال طرحها لمنتجات فريدة من نوعها ذات جودة عالية تميزها عن الباقي لدى المنافسين الموجودين في السوق؛

ج/ إستراتيجية التنويع: من خلال إدخال التحسينات الضرورية على منتجاتها الحالية وبصورة دورية وبالتالي التوسيع في المنتج، خاصة في مجال التوابل والتي تتطلع المؤسسات الى تنوع اكبر عدد ممكن من التوابل، باعتبار ان المستهلك الجزائري يحرص على تذوق مختلف انواع التوابل في كافة مأكولاته؛

د/ إستراتيجية التوزيع المكثف: حيث تهدف مؤسسة إلى تطوير شبكة التوزيع التي تستعملها في توزيع منتجاتها لتغطي مختلف المناطق سواء محليا أو دوليا.

3.1.3.3 مرتكزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.

وتتمثل في:

أ/ الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

- **توزيع الموارد البشرية:**

تعتمد مؤسسة CAB على نظام العمل الرسمي حسب القانون الجزائري، حيث نجد ثلاث أنواع من الموارد البشرية لديها، هم:

- **موظفي إدارة المؤسسة:** توقيت العمل لديهم من الساعة 8 صباحا إلى 16 مساء. مع تخصيص ساعة لتناول وجبة الغداء من 12 إلى 13 سا.

- **العمال المهنيين:** يتم توزيع العمل بالتناوب المتواصل مع تخصيص يومين راحة لكل فوج كمايلي:

الفوج 1 : يتم العمل من الساعة 6 سا إلى الساعة 14 سا .

الفوج 2: يتم العمل من الساعة 14 سا إلى الساعة 22سا.

الفوج 3: يتم العمل من الساعة 22سا إلى الساعة 6 سا.

- **عمال المصنع أو عمال الإنتاج:** يعملون بالتناوب الغير متواصل لمدة أسبوع من خلال ثلاث أفواج (مثل العمال المهنيين) مع ضمان يومين راحة في الأسبوع الموالي حيث من كان يعمل في الصباح يصبح يعمل مساءا ومن عمل مساءا يصبح ليلا وهكذا.

أما **بالنسبة للحراس** يعملون يومين صباحا ويومين مساءا ويومين ليلا.

- **تكوين الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.**

بعد عدة مقابلات مع مسؤولي ادارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، تبين لنا بأن تكوين الموارد البشرية يتم لفئات مختلفة، لذلك سنقوم بعرض كيفية تكوين جميع الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بصفة عامة بما فيهم الكفاءات التقنية والتي تكون مسؤولة بالدرجة الأولى عن تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية. ويتم عرض طبيعة التكوين في المؤسسة محل الدراسة كمايلي:

☜ تقوم المؤسسة بتوفير جميع احتياجاتها من الموارد البشرية والزامية تكوينهم من خلال قياس وتقييم أدائهم، حيث يتم قياس مردودية الموارد البشرية في المؤسسة بوجود آليتين:

- تقييم الموظفين في كل سنة حسب القوانين والقواعد المعمول بها، حيث يتم تقييم كل موظف على حدى من طرف مسؤوله المباشر وقياس مردوديته (أنظر الملحق رقم 9).

- المسار المهني: تنظم قواعد وقوانين لأن الموظف في كل سنتين له الحق في الترقية.

☜ تقوم مديرية الموارد البشرية بشكل دوري بإرسال إلى كل الدوائر والوحدات والمصالح والمديريات طلب تحديد احتياجات التكوين لكل مديرية.

☜ يتم تكوين الموارد البشرية على مستويين:

- المستوى المهني: يتعلق بالعمال الذين لا يملكون شهادات أو مستوى تعليمي، وهنا تقوم المؤسسة باختيار 250 عامل سنويا بهدف تكوينهم ومحاولة ترقية أساليب تعاملهم داخل المؤسسة وخارجها وغرس روح الانتماء في أذهان هذه الفئة، وذلك بإرسالهم إلى فنادق ذو خدمات ترفيهية متعددة ترفع من مستوى تعاملهم الاجتماعي.

☜ المستوى الوظيفي: تقوم المؤسسة محل الدراسة بتكوين دوري لموظفيها للرفع من مستواهم التعليمي، حيت تتم عملية تكوينهم من خلال ارسالهم وتعليمهم على مستوى جامعة عنابة من جهة، وتحسين مستواهم اللغوي على مستوى مراكز اللغات الأجنبية المتخصصة من جهة أخرى. أما فيما يخص التعليم التقني، فتقوم المؤسسة بارسال 100 موظف سنويا إلى مراكز متخصصة في وهران، إذ يتوزع 60 موظف منهم مختص في التقنيات لتكوينهم على مستوى تشغيل الآلات الميكانيكية الحديثة والإلكترونيات عالية الدقة، أما 40 عامل فتقوم بتكوينهم على أساس تخصصهم التقني لضمان تسيير مختلف الوسائل والبرمجيات التي تعمل بها.

ب/ المكونات المادية.

- تستخدم المؤسسة أجهزة كمبيوتر ذات جودة عالية منها **HP ,DELL, LENOVO.**

مع windows اصلي و office اصلي حيث يبلغ عدد الحواسيب المستعملة في مؤسسة CAB لوحدها أكثر من 300 حاسوب، تتضمن المديرية العامة أكثر من 80 جهاز حاسوب.

- يوجد لدى المؤسسة معدات جديدة تتمثل في معدات حديثة من حيث العملية التحويلية ومعدات حديثة من حيث عملية التسيير، بحيث تتمثل معدات العملية التحويلية في تكنولوجيا جديدة في تحويل الفلفل الحار إلى منتوج هريسة تقليدية بتقنيات متطورة وباستعمال الآلات إيطالية تسمى " روسي اوند كاتيلي " وهذه الشركة لها علاقة جيدة وجد متينة مع مؤسسة عمر بن عمر كل تقنية أو الة حديثة تستعمل كأول مرة في المؤسسة.

ج/ البرمجيات، الشبكات وقواعد البيانات.

تستخدم المؤسسة محل الدراسة مجموعة من البرمجيات، والتي ساهمت في تحسين عملياتها التسييرية خاصة على مدى فترة الدراسة، ومن أهم هذه البرمجيات نجد:

- برنامج خاص بالتجارة "Easy com" والذي حل محل(Big): خاص بحجم مبيعات المؤسسة؛
- برنامج الخاص بالمحاسبة (SISNET): تم الحصول عليه سنة 2013.
- برنامج يتعلق بالميزان: يختص هذا البرنامج بكل ما يتعلق بالعمليات الوزنيّة.
- برنامج الخاص بالأجور(XPERTGRH): والذي تم الحصول عليه سنة 2017.

-إضافة برنامج خاص بالفلاح وتسيير كافة الامور المتعلقة بهم، Easy Falahe. بالاضافة الى برامج اخرى كـ: Easy Bascule (2009) – Easy Trésorie (2009)- Easy park (2017)

-استخدام برامج خاصة بالانتاج والمشتريات والصيانة كمثال LGAO- LGMO:

Logiciel Gestion De Production Asiste Par Ordinateur, Logiciel Gestion De Maintenance Asiste Par Ordinateur

- شراء سنة 2004 برنامج Scrabble من شركة Technosoft الجزائرية، وهو عبارة عن برنامج تعمل به مجموعة من المصالح والمديريات، حيث أن كل مصلحة تمتلك الصلاحية لدخول وإجراء التعديلات حسب

تخصصها، وتكون بالترتيب حتى الوصول إلى المنتج النهائي وعملية بيعه. ومن بين المصالح والمديريات التي تستخدم هذا البرنامج بالمؤسسة هي: مديرية المالية والمحاسبة - قسم تسيير المخزون- مديرية الموارد البشرية.

- قامت المؤسسة بشراء نظام معلومات جديد يسهل لها كافة عملياتها التسييرية، فهو بمثابة نظام معلومات استراتيجية للمؤسسة. حيث قامت المؤسسة باستيراد (ERP) سنة 2013 من دولة ألمانيا، ومن ثم قامت باستخدام نظام المعلومات SAP عام 2013 الذي سمح لها بتسجيل كافة عملياتها بشكل تلقائي، وهنا يستوجب الأمر القيام بالتأكد من العمليات المسجلة فقط.

- في عام 2013، قامت المؤسسة بتحديث قاعدة بياناتها لتكون مرتبطة مع باقي الوحدات، وذلك عن طريق VPN وهو عبارة عن خط حماية يسمح للأشخاص بالاتصال بقاعدة البيانات بسهولة متى تطلب الأمر. ويكمن الهدف الأساسي للمؤسسة في تسهيل العمليات الرقابية للمديرية العامة من خلال إلمامها بمختلف العمليات داخل جميع الوحدات، بالإضافة إلى تسهيل العمل اليومي لمختلف المصالح.

- برنامج تسجيل الحضور والانصراف (Programme de Pointage): وهو برنامج حديث يساعد على تسجيل دخول وخروج الموظفين عن طريق البصمة.

- شراء المؤسسة خادم رئيسي متطور SERVEUR (HP Serveur 32 G) سنة 2016 يقوم بجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف البرمجيات عن طريق شبكة داخلية محمية.

- كما قامت المؤسسة سنة 2016 بشراء برنامج "Kelio" من شركة Body Soft Ware الفرنسية، حيث يتم من خلاله تسيير الوقت ومتابعة شؤون الموظفين بما فيها مواعيد الحضور والانصراف الإجازات المرتبات مع حفظ كافة البيانات المتعلقة بجميع موظفي المؤسسة.

- شراء نظام جديد سنة 2020، عن طريق شركة DLG[1] بولاية بومرداس، إذ يعتبر نظام معلومات جديد متكامل بين جميع مديريات المؤسسة، لزيادة فعالية عملياتها التسييرية فيما بينها، وتم العمل به رسميا سنة 2021.

- ترتبط المؤسسة بشبكة الانترنت بين مختلف الوحدات ذو سرعة عالية، وشبكة انترنات واكسترانات (fibro 8 جيغا)، وهي تتوفر على موقع الكتروني خاص بالمجمع ككل (www.omorbenomor.com).

2.3.3 و اقع نظم المعلومات الاستر اتيجية بمؤسسة مطاحن عمربن عمرMAB بولاية قالمة.

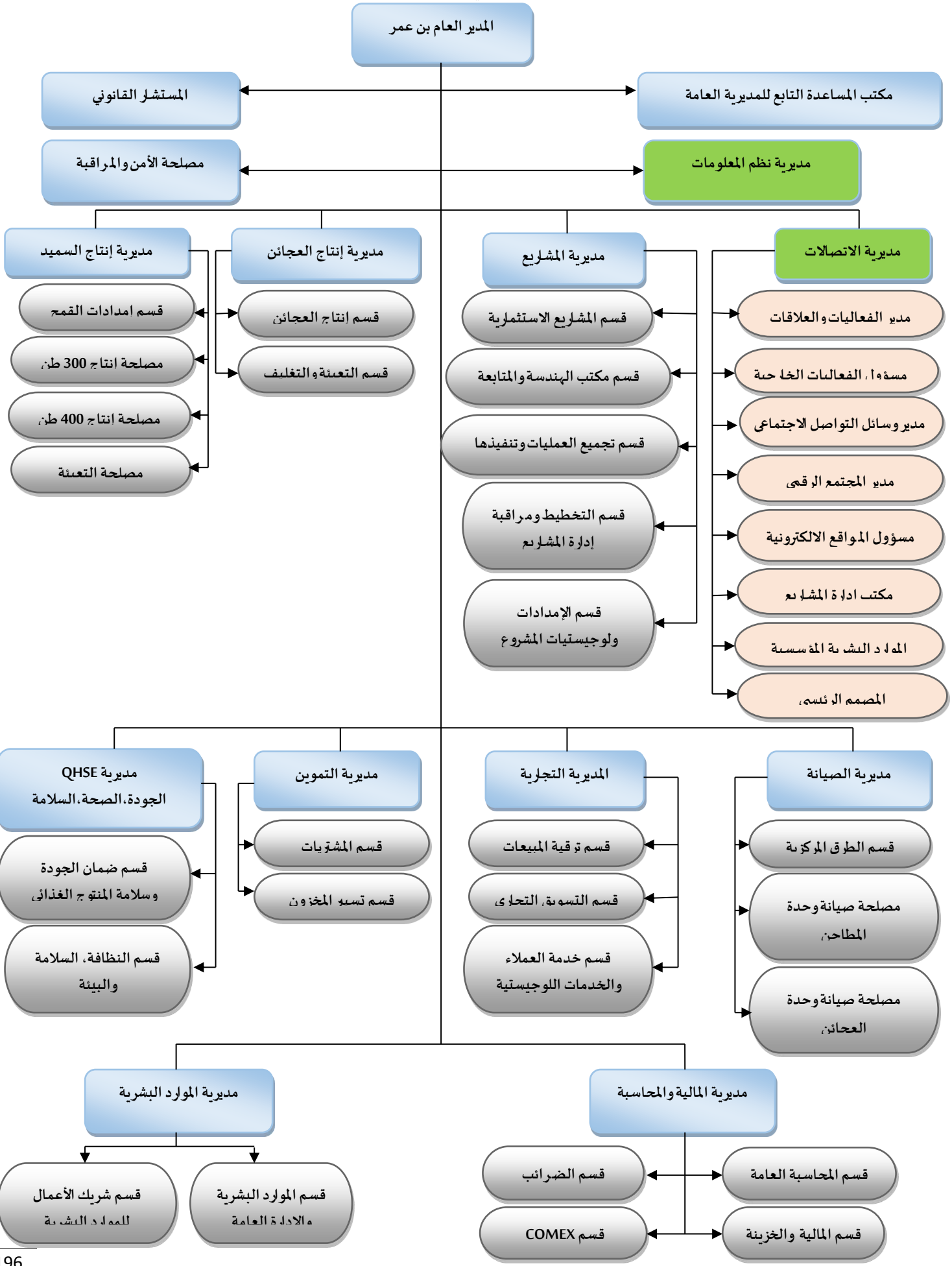
وهنا سيتم تبيان واقع نظم المعلومات الإستراتيجية على مستوى مؤسسة MAB من خلال توضيح مرتكزاتها داخل المؤسسة، وهذا على النحو الآتي:

1.2.3.3 البنية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

تتمثل البنية التنظيمية لمؤسسة MAB في الهيكل التنظيمي لها، حيث قامت المؤسسة بسلسلة من التغيرات التي مست العديد من الوظائف وكان آخرها عام 2022، وعليه سيتم توضيح هذا الهيكل ذلك على النحو التالي:

[1] - شركة DLG (Digital Leaders Group): هي احدى الشركات الرائدة في مجال الاستشارات المالية والإدارية وإدارة وتشغيل الوحدات المحاسبية والإدارية للشركات، تهتم بتقديم الحلول الرقمية المهنية التي تلبي تطلعات الشركات الجزائرية في مجال التحولات الرقمية المعاصرة.

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة



المصدر: اعداد الباحثة بناءا على الملحق رقم 10.

بناءاً على الهيكل التنظيمي السابق، نجد مايلي:

1- المدير العام: هو المسؤول الرئيسي عن إدارة أعمال ونشاطات المؤسسة فهو الممثل الرسمي لها في جميع وضعياتها ويمارس سلطته الإدارية على موظفيها.

2- مكتب المساعدة: مهمته مساعدة المدير العام في ادارة شؤون المؤسسة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المؤسسة وأسرارها باعتبارها همزة وصل بين المدير ومختلف المديريات والمصالح الأخرى.

3- المستشار القانوني: مهمته توجيه المدير العام فيما يخص كل الاجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على الممتلكات المؤسسة.

4- مصلحة الأمن والمر اقبة: تتمثل مهمة هذه المصلحة في السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار، اضافة الى الاشراف على حراسة الموقع اثناء وبعد ساعات العمل.

5- مديرية نظم المعلومات: مهمتها الأساسية الإشراف على قيادة وتخطيط وتطوير نظم المعلومات للمؤسسة، بالإضافة فهي تُعنى بصيانة البنية التكنولوجية للمؤسسة، والإشراف على ضمان استمرارية تشغيل الأنظمة وعدم تعطلها، وادارة قواعد البيانات لضمان حفظ المعلومات واسترجاعها، وفي الاخير فهي الوحدة الإدارية الوحيدة المسؤولة عن أمن معلومات المؤسسة، والتصدي لخطر القرصنة المعلوماتية، وبالتالي فهي اساس تصدي المؤسسة لتهديدات باقي منافسيها.

6- **مديرية الاتصالات:** وهي المسؤولة عن كافة الاتصالات داخل وخارج المؤسسة، تتضمن عدة وظائف تهدف إلى تعزيز حضور المؤسسة في المجال الرقمي والإعلامي، وضمان تواصل فعال مع الجمهور وباقي المؤسسات. وتشتمل هذه المديرية 8 وظائف أساسية نعرضها على النحو الآتي :

- مدير الفعاليات والعلاقات: وهو المسؤول عن تنظيم الفعاليات الداخلية والخارجية، والتنسيق مع الشركاء والجهات المختلفة لتعزيز العلاقات المؤسسية.

- مسؤول الفعاليات الخارجية: يختص بالتخطيط والإشراف على الفعاليات والمؤتمرات خارج المؤسسة، وضمان تحقيق أهدافها.

- مدير وسائل التواصل الاجتماعي: يشرف على إدارة حسابات المؤسسة على منصات التواصل الاجتماعي، والتفاعل مع الجمهور، ووضع استراتيجيات لزيادة التفاعل.

- مدير المجتمع الرقمي: يتولى مسؤولية بناء وإدارة المجتمع الرقمي للمؤسسة.

- مسؤول المواقع الإلكترونية: يقوم بتصميم الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة، وهو يسهر على التحديث الدوري له.

- مكتب إدارة المشاريع: يتابع تنفيذ المشاريع داخل المديرية، ويضمن سير العمل وفقًا للخطط الزمنية والمعايير المحددة لضمان كافة الاتصالات الفاعلة ضمن هذه المشاريع.

- الموارد البشرية المؤسسية: يعنى بإدارة شؤون الموظفين، والتوظيف، ومتطلبات التكوين (خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) بهدف تطوير الكفاءات داخل مديرية الاتصالات.

- المصمم الرئيسي: وهو المسؤول عن تصميم المواد البصرية والإعلانية للمؤسسة، وضمان التوافق مع الهوية البصرية.

7- **مديرية المشاريع:** تضم هذه المديرية عدة اقسام وفروع، تُعنى أساسا بمتابعة مختلف المشاريع الاستثمارية، والاشراف على هندسة ومتابعة ومراقبة انجاز مختلف المشاريع المتعلقة بالتوسيعات الجارية على مستوى المؤسسة وقياس مدى الاستفادة منها. الى جانب ذلك فإن هذه المديرية تعمل على توفير الامدادات واللوجيستيات المتعلقة بالمشاريع المختلفة للمؤسسة محل الدراسة.

8- **مديرية أنتاج العجائن الغذائية:** تتولى الإشراف على الورشة التي تحتوي على الآلات التي يتم بواسطتها تحويل المادة الأولية إلى منتجات ممثلة في العجائن الغذائية والكسكس.

9- **مديرية إنتاج السميد:** تتولى الإشراف على الورشة الخاصة بتحويل القمح الصلب إلى منتج (السميد).

10- **مديرية الصيانة:** يقوم عمال الصيانة على مستوى هذه المديرية على صيانة جميع المعدات والآلات ضمن المؤسسة، حيث يتم تزويدها بكل ما تحتاج اليه من موارد بشرية ومعدات متنوعة وقطع غيار مختلفة.

11- **المديرية التجارية:** ينحصر دور هذه المديرية فيما يلي:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات المؤسسة حسب اهداف الادارة العليا؛

- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وارباح المؤسسة؛

-تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.

12- **مديرية التموين:** وهي تنقسم الى:

-قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

- قسم تسيير التخزين: مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان سير كل العمليات اللوجيستيكية للمؤسسة.

13- **مديرية (Quality-Health-Safety-Environment).**

تعنى مديرية (الجودة- الصحة- السلامة – البيئة) (QHSE) بالسهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة جميع منتجات المؤسسة، من خلال تطبيق مختلف المعايير المتعلقة بشهادات ISO.

14- مديرية الموارد البشرية: وهي تنقسم الى:

-قسم الموارد البشرية والادارة العامة: ويعنى هذا القسم بتوظيف الافراد حسب حاجات المؤسسة، وتطوير الكفاءات والحفاظ عليها في اطار ما يعرف بالولاء الوظيفي، وضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة، والتكفل بتسيير شؤون كافة أجورهم، وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل أطر قانونية واضحة.

- قسم شريك الاعمال للموارد البشرية: يعتبر هذا القسم حديث النشأة لدى المؤسسة، ويعتبر حلقة وصل بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى لضمان تلبية احتياجاتهم الوظيفية، يعمل على البحث في وضع استراتيجية للموارد البشرية مع المديرين التنفيذين مباشرة، وهذا من خلال المساهمة في تخطيط استراتيجيات التوظيف والتطوير الوظيفي بناءا على متطلبات العمل.

15- مديرية المالية والمحاسبة: وتنقسم إلى:

- قسم المحاسبة العامة: وهو المسؤول على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات المؤسسة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية، التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

- قسم المالية والخزينة: يسعى هذا القسم إلى ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية وتحقيق الربحية.

- قسم الضرائب: دوره الرئيسي هو تسيير وضبط الأمور الضريبية للمؤسسة، ويشمل ذلك ضبط كافة الالتزامات الخاصة بالأنظمة الضريبية، احتساب الضرائب المستحقة، والتأكد من الامتثال لكافة القوانين واللوائح الضريبية المحلية والدولية.

- قسم COMEX : يعنى هذا القسم بالعمليات المالية المتعلقة بالتجارة الخارجية (Commerce Extérieur)، يرتبط هذا القسم بإدارة العمليات المالية الخاصة بالاستيراد والتصدير، والاعتمادات المستندية، وتمويل التجارة الخارجية.

بناءا على ما سبق وبعد عرضنا لمختلف المديريات المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، نجد بأن هذه الاخيرة قد أولت أهمية خاصة لنظم المعلومات لديها حيث خصصت مديرية نظم المعلومات لتقوم بدور فاعل في تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية، وهذا بالتنسيق مع مديرية الاتصالات، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذه الأخيرة كانت قبل سنة 2020 عبارة عن قسم فقط تابع للمديرية العامة، الا أن تطور احتياجات المؤسسة الحديثة وتسطيرها لأهداف استراتيجية تقوم أساسا على الاتصالات أدت بها الى ضرورة فصل قسم الاتصالات، وتحويله إلى مديرية مستقلة تعمل بالتنسيق مع مديرية نظم المعلومات في المؤسسة.

2.2.3.3 استراتيجية المؤسسة محل الدراسة.

تعمل المؤسسة محل الدراسة على تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات نوجزها فيما يلي:

أ/ إستراتيجية التنويع: من خلال إدخال التحسينات الضروريةعلى منتجاتها الحالية وبصورة دورية وبالتالي التوسيع في المنتج ومنه إدخال خطوط جديدة كخطوط العجائن الخاصة

ب/ إستراتيجية ابتكار التحسين: إذ أن المؤسسة في البداية كانت تقتصر منتجاتها على منتج السميد بأوزانه الكبيرة المختلفة، ثم أصبحت تنتج السميد في اكياس اقل كيس سميد 5 كلغ. الى جانب منتجات العجائن، والتي تفننت المؤسسة في عرضها وانتاجها وفق تفضيلات زبائنها ومستهلكيها.

ج/ إستراتيجية العلامة الموحدة: المتمثلة في اسم العائلة الذي تم منحه لجميع منتجاتها باختلاف أصنافها وتهدف هذه الإستراتيجية إلى القيمة التي تعكسها علامة عمر بن عمر موجودة ومضمونة لكل مستهلكيها، فهي تعد رأس مال معنوي مكن المؤسسة من اختراق الأسواق المحلية والتوسع إلى استهداف الأسواق العالمية؛

د/ إستراتيجية التوزيع: حيث تهدف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى تطوير شبكة التوزيع التي تستعملها في توزيع منتجاتها لتغطي مختلف المناطق سواء محليا أو دوليا فنجدها بعد الانتهاء من التعبئة يتم نقل المنتجات مباشرة إلى المخازن على مستوى المؤسسة أين يقوم الوسطاء بتولي هذه العملية؛

ه/ إستراتيجية التنافس أو التميز في المنتج: حيث تعمل المؤسسة جاهدة للتميز في السوق، وذلك من خلال طرحها لمنتجات فريدة من نوعها ذات جودة عالية ومختلفة ومتميزة عن باقي المنتجات المنافسة لها ضمن السوق المحلية والدولية.

3.2.3.3 مرتكزات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة.

سنعرض ضمن هذا الإطار وضعية مختلف العناصر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا على النحو الآتي:

أ/ وضعية الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

بما أن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة انتاجية، فنظام العمل في المؤسسة يتضمن وجود ثلاث توزيعات للموارد البشرية ضمن المؤسسة، والتي هي مماثلة لتوزيع الموارد البشرية في مؤسسة CAB وبنفس توقيت العمل لديها، وعليه فإن وضعية الموارد البشرية في المجمع هي التي تبين لنا واقع التطبيق الفعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية، من خلال كفاءة موظفي الإدارة من جهة وكفاءة العمال المهنيين من جهة اخرى. وهذا على اعتبار أن موظفي الادارة يتضمنون موظفي ادارة نظم المعلومات المصممة لمختلف انواع نظم المعلومات المستخدمة، ومستخدمي تلك النظم.

أما العمال المهنيين فمن بينهم يوجد العمال المسؤولون على صيانة الأجهزة المادية وكابلات الاتصال وغيرها من متعلقات الصيانة والتي تعد أساس تشغيل نظم المعلومات.

مما تقدم، يتبين لنا بأن كفاءة الموظف في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعكس وتحدد مكانة المؤسسة، وبالتالي من الضروري ضمان توظيف موظفين مؤهلين ذوي كفاءات نظرية وعملية من أجل تحسين أدائها إذ تعمل الإدارة بصفة دورية على تقييم أداء مواردها البشرية من خلال بطاقة تقييم الأداء (أنظر الملحق رقم 11)، وبناءا على هذا التقييم تسعى المؤسسة إلى تكوين مواردها البشرية من خلال اعتماد ميزانية خاصة للتكوين الخارجي (داخل الوطن أو خارجه) الى جانب اعتماد التكوين الداخلي (داخل حدود المؤسسة). وهنا تقوم المؤسسة بإرسال مجموعة من الموظفين إلى المؤسسات الحكومية الخاصة بالتسيير كالتعليم المستمر في مختلف التخصصات ذات الصلة بنشاط المؤسسة خاصة مجال المحاسبة والإعلام الآلي وتعليم اللغات الأجنبية.

وهنا نجد بأن المؤسسة سعت منذ سنة 2013 إلى يومنا هذا إلى تكوين جيد لكافة موظفيها. إذ تتم عملية التكوين– في إطار نظم المعلومات - من خلال:

- تقديم دورات تدريبية على استخدام الأجهزة المادية المتنوعة.

- الاستفادة من مختلف النتائج ويوميات المؤتمرات والملتقيات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية.

- تقديم دورات تدريبية لامتلاك المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة من طرف مهندسين وخبراء في الإعلام الآلي، مع العلم اما يكون المهندس ضمن المؤسسة أو احد الكفاءات الخارجية.

- تقديم دورات تدريبية من قبل الرئيس المباشر في نفس مكان العمل لتصحيح الأخطاء والسماح للموظف بالتعلم من خلال أدائه الفعلي للعمل ويتم هذا كل سنة في نهاية شهر أفريل.

ب/ المكونات المادية.

- تتميز أجهزة الحاسوب لدى المؤسسة محل الدراسة بجودتها العالية، إذ يتجاوز عددها الإجمالي أكثر من 250 جهازا. مع العلم أن المؤسسة سعت إلى ضمان تخصيص جهاز حاسوب لكل موظف إداري، بحيث لا يحق لأي موظف استخدام حاسوب موظف آخر، وهذا من أجل ضمان الالتزام في العمل.

- تحرص المؤسسة على تحديث كافة أجهزتها بشكل دوري بحيث يكون هذا التحديث حسب متطلبات العمل.

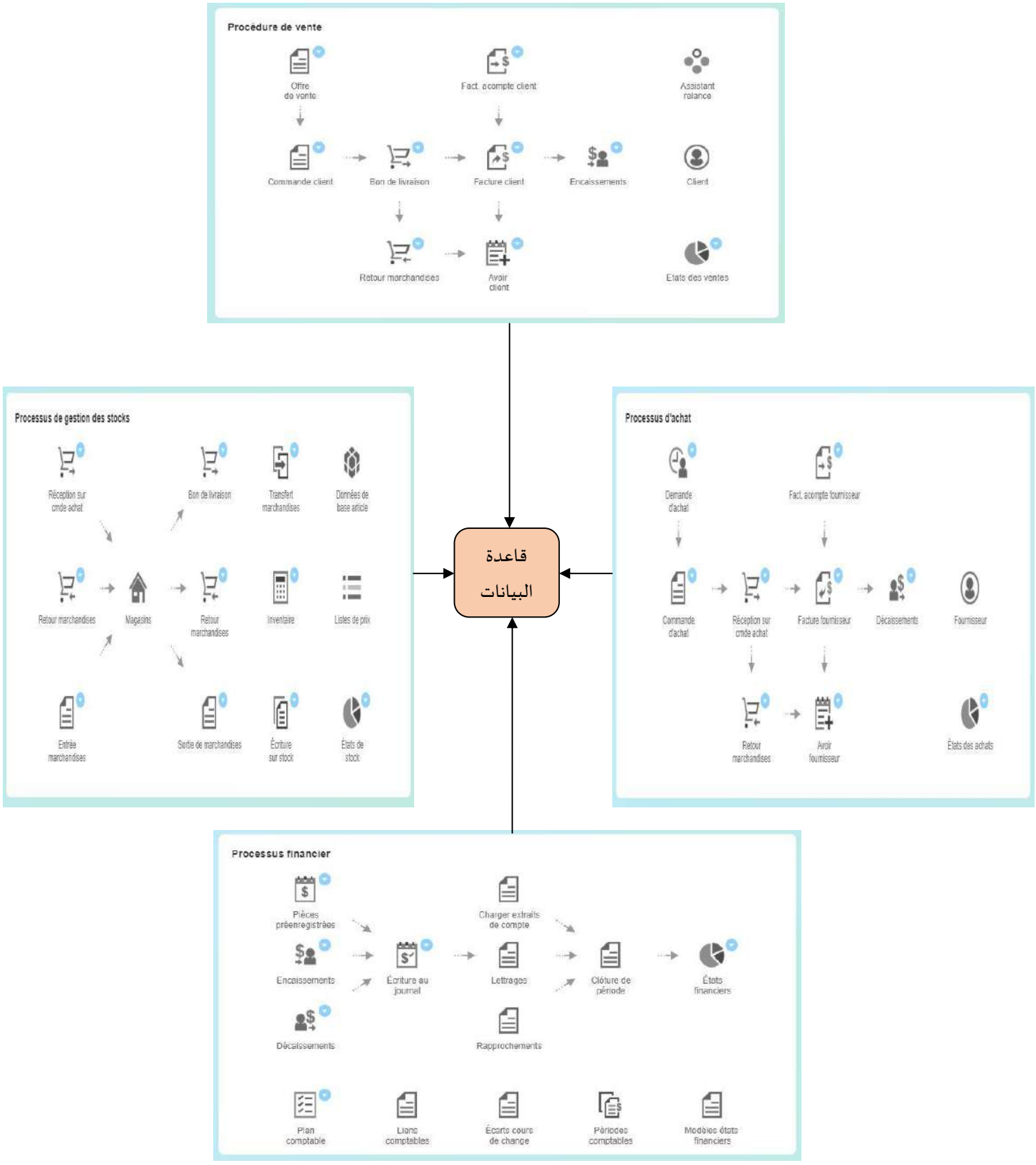
ج/ البرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال:

تتمتع مؤسسة MAB ببرمجيات مماثلة لما هو موجود لدى مؤسسة CAB، وهذا راجع إلى حرص المجمع على توفير جميع تلك البرمجيات على مستوى كافة إدارات المؤسسات التابعة له. إلا أنه يوجد اختلاف فقط في سنوات تطبيق بعض من تلك البرامج المستخدمة، كنظام المعلومات SAP والذي استخدمته مؤسسة MAB سنة 2016، حيث قامت المؤسسة بتطبيقه بغية تسهيل العمليات التسييرية من خلال التسجيل التلقائي لها على مستوى جميع مديريات المؤسسة ككل.

3.3.3 عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية لمجمع عمربن عمر.

يتوفر مجمع عمر بن عمر على نظام معلومات استراتيجية يتمثل أساسا في نظام معلومات SAP، هذا النظام الذي يتجلى من خلال سلسلة من العمليات والمتمثلة في جمع ومعالجة واستخراج وتخزين كافة المعلومات المتعلقة بكافة مديريات والأقسام على مستوى المؤسستين محل الدراسة. وعليه ارتأينا عرض مخطط توضيحي لآلية عمل هذا النظام على النحو الآتي:

الشكل رقم (3-3): آلية عمل نظام المعلومات الاستراتيجي SAP بمجمع عمربن عمر



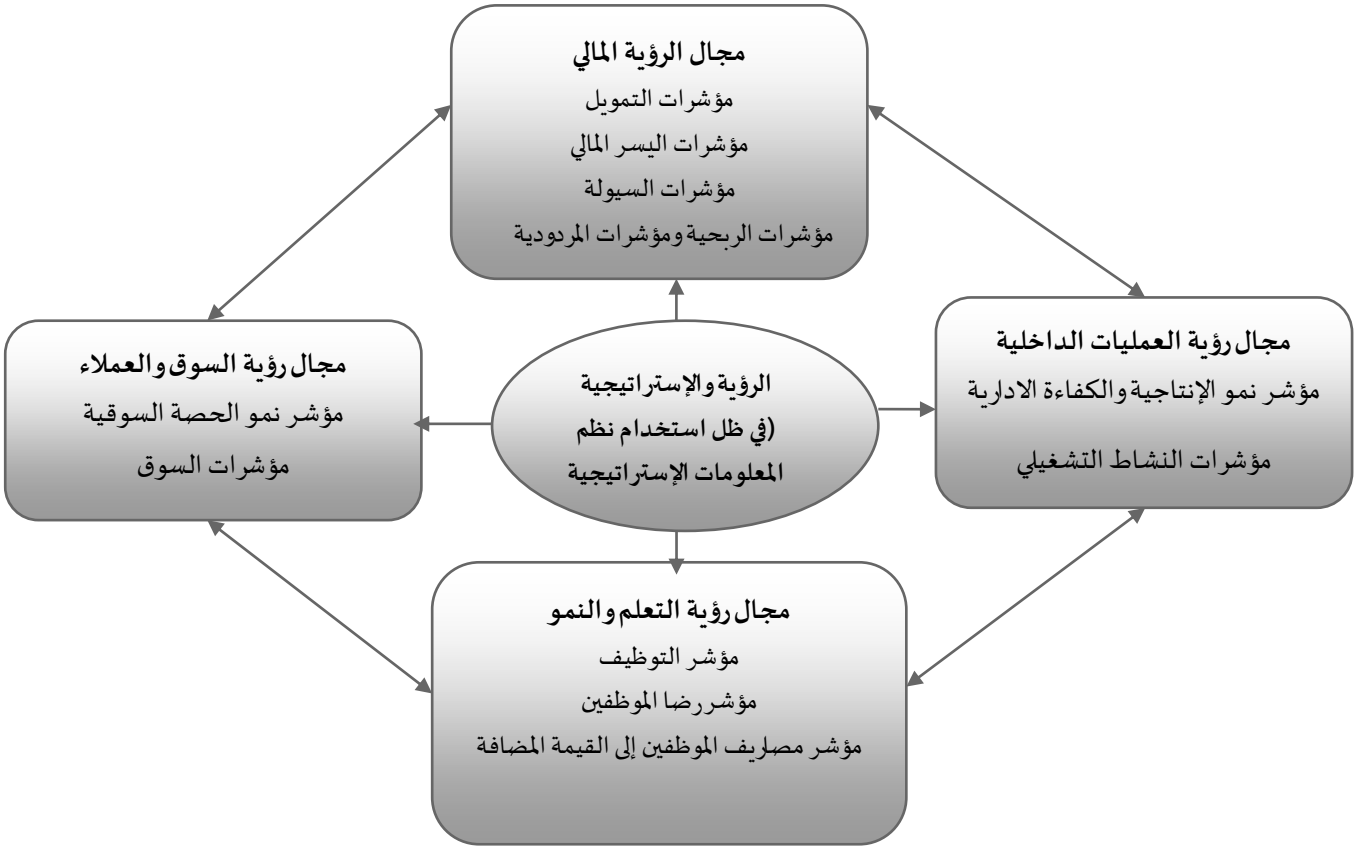
المصدر: اعداد الباحثة بناءا على صور توضيحية مقدمة من قبل إدارة نظم المعلومات للمجمع.

4.3 أثر نظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر MAB بولاية قالمة.

سنسعى ضمن هذا الإطار تقديم عينة من مؤشرات قياس أداء مجمع عمر بن عمر خلال فترة تمتد إلى عشر سنوات [2013-2022]، وهي فترة مثالية وكافية لتقييم الأداء الفعلي للمجمع. من هنا، كان من الضروري، تسليط الضوء على أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر MAB بولاية قالمة، وهذا من خلال استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعكس المجالات الأربعة للأداء المؤسسي، والتي تم تناولها في الفصل السابق.

وعليه ارتأينا أولا التطرق لأهم مؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة سابقا، ومن ثم عرض لأثر تطبيق SIS على الأداء المؤسسي وهذا كمايلي.

الشكل رقم(3-4): أهم مؤشرات الأداء المؤسسي المستخدمة وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة MAB



المصدر: إعداد الباحثة بناءا على نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

1.4.3 قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمربن عمر MAB وفق الجانب المالي.

سنسعى في هذا العنصر إلى تسليط الضوء على أبرز مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق المنظور المالي، من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والتي من شأنها عرض الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة، وبعد ذلك، سيتم تحليل وتفسير شامل لهذه الوضعية خلال فترة الدراسة.

1.1.4.3 عرض للقوائم المالية للمؤسسة خلال الفترة [2013-2022].

تعتبر القوائم المالية أهم مخرجات نظام المعلومات المحاسبي، فهي تتمثل أساسا في الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج. فالميزانية وحدها تعتبر قائمة أرصدة، بينما جدول حسابات النتائج يعتبر قائمة تدفقات. وتتمثل أهم مخرجات مؤسسة عمر بن عمر الميزانية المالية وحسابات النتائج بالإضافة الى تقارير ادارية داخلية اخرى من شأنها تفعيل كافة عملياتها التسييرية.

أولا- عرض للميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن عمربن عمر للفترة [2013-2022].

إن عرض الميزانية المالية للمؤسسة يكون أساسه تحليلها للتعرف على الوضعية المالية الحالية للمؤسسة، فتحليل ميزانية المؤسسة لا يعتبر ذو أهمية كبيرة إذا لم يكن مقترنا بالتحليل الديناميكي من خلال مقارنة الميزانيات لسنوات متتالية لنفس المؤسسة، حيث أن هذه المقارنة تبين لنا التغيرات التي تطرأ على الميزانية خلال سنوات معينة، وهل هي في حالة تحسن أم لا، وبالتالي تسمح للمحلل بالحكم على أداء المؤسسة.

بناءا على ما تقدم، نجد بأن فترة العشر سنوات مناسبة جدا لقيامنا بتحليل شامل للأداء المؤسسي لـ MAB وعليه سيتم توضيح الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة خلال هذه الفترة، وهذا على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-5): الميزانية المالية المختصرة (جانب الأصول) لمؤسسة مطاحن عمربن عمر للفترة [2013-2022]

السنوات	الأصول					
	الأصول غير الجارية	الأصول الجارية	قيم الاستغلال	قيم غير جاهزة	قيم جاهزة	المجموع العام للأصول
2013	4.280.844.113,00	7.130.398.554,00	4.215.386.412,00	6.342.440,00	1.426.022.830,00	11.411.242.667,00
2014	4.747.039.692,50	6.756.290.927,50	3.381.180.990,00	2.470.056.915,00	905.053.022,50	11.503.330.620,00
2015	6.479.660.593,00	6.146.451.584,00	4.273.386.583,00	1.730.673.572,00	142.391.429,00	12.626.112.177,00
2016	7.513.539.932,00	5.818.837.302,00	4.145.991.023,00	1.654.098.976,00	18.747.303,00	13.332.377.234,00
2017	7.805.882.237,00	4.307.051.798,00	3.734.886.136,00	443.212.507,00	128.953.155,00	12.112.934.035,00
2018	7.835.083.693,00	6.550.667.969,00	4.757.373.535,00	1.051.405.180,00	741.889.254,00	14.385.751.662,00
2019	8.369.110.658,00	4.724.962.545,00	3.503.213.356,00	894.352.930,00	327.396.259,00	13.094.073.203,00
2020	7.718.075.246,00	4.630.547.576,00	695.746.957,00	1.296.060.626,00	2.638.739.993,00	12.348.622.822,00
2021	6.640.540.552,97	5.706.511.353,87	1.090.076.629,50	1.687.160.170,33	2.929.274.554,04	12.347.051.906,84
2022	5.525.713.592,01	5.649.005.664,00	807.176.287,00	2.002.224.952,00	2.839.604.425,00	11.174.719.256,01

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملحق رقم12.

الجدول رقم (3-6): الميزانية المالية المختصرة (جانب الخصوم) لمؤسسة مطاحن عمربن عمر للفترة [2013-2022]

السنوات	الخصوم				
	أموال دائمة	أموال خاصة	خصوم غير جارية	خصوم جارية	المجموع العام للخصوم
2013	1.960.774.260,00	1.960.774.260,00	0,00	9.450.468.407,00	11.411.242.667,00
2014	1.942.723.926,00	1.942.723.926,00	0,00	9.560.606.694,00	11.503.330.620,00
2015	3.880.704.772,00	2.120.427.004,00	1.760.277.768,00	8.745.407.405,00	12.626.112.177,00
2016	4.639.805.721,00	2.266.998.010,00	2.372.807.711,00	8.692.571.513,00	13.332.377.234,00
2017	4.753.234.762	2.174.792.900,00	2.578.441.862,00	7.359.699.273,00	12.112.934.035,00
2018	4.978.725.958,74	2.400.284.096,27	2.578.441.862,47	9.407.025.703,33	14.385.751.662,07
2019	5.386.756.321,47	2.808.314.459,00	2.578.441.862,47	7.707.316.881,53	13.094.073.203,00
2020	5.275.795.164	2.955.197.488,00	2.320.597.676,00	7.072.827.658,00	12.348.622.822,00
2021	4.790.950.196,29	2.986.040.892,60	1.804.909.303,69	7.556.101.710,55	12.347.051.906,84
2022	4.022.217.926	2.258.297.095,00	1.763.920.831,00	7.152.501.330,00	11.174.719.256,00

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملحق رقم 12.

مما تقدم، وبعد عرضنا للميزانية المالية المختصرة ضمن الجدولين رقم (3-5) و(3-6) على التوالي، يمكن القول بأن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتمتع بارتفاع مستمر في كلا الجانبين (جانب الأصول وجانب الخصوم) وهذا من سنة 2013 إلى سنة2020، أما في الفترة الممتدة من [2020-2022] فقد كانت فترة أزمة كورونا والتي أثرت على نشاط معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما فيها مؤسسة عمر بن عمر.

ثالثا- عرض حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمربن عمرMAB خلال الفترة [2013-2022].

سيتم هنا عرض جميع حسابات النتائج الخاصة بالمؤسسة خلال فترة الدراسة المعتمدة، ليتسنى لنا فيما بعد سهولة حساب وعرض باقي المؤشرات المالية.

الجدول رقم (3- 7): جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة للفترة [2013-2022]

البيان	رقم الأعمال	إعانات الاستغلال	انتاج السنة المالية	استهلاك السنة المالية	القيمة المضافة للاستغلال	الفائض الاجمالي للاستغلال	النتيجة العملياتية	النتيجة المالية	النتيجة العادية قبل الضرائب	النتيجة الصافية
2013	6.391.134.393,17	0,00	6.238.262.065,19	5.115.516.595,72	1.122.745.469,47	686.811.320,40	381.743.568,73	10.216.563,48	371.527.005,25	304.678.976,17
2014	7.339.493.810,66	0,00	7.337.454.524,04	6.349.394.052,18	988.060.471,86	488.312.723,24	180.734.305,40	-5.709.617,13	186.443.922,53	131.949.666,61
2015	8.345.672.578,00	0,00	8.378.843.842,00	7.630.019.162,00	748.824.680,00	179.570.018,00	285.787.152,50	49.193.466,50	236.593.686,00	177.703.078,00
2016	8.120.386.772,00	0,00	8.211.369.251,00	6.866.342.094,50	1.345.027.156,50	758.654.641,50	354.208.829,50	156.881.030,00	197.327.799,50	146.571.006,50
2017	7.059.128.028,00	0,00	7.229.235.059,00	6.073.714.329,87	1.155.520.729,13	577.588.172,13	200.023.172,13	76.937.282,00	123.085.890,13	77.794.889,13
2018	8.714.365.901,73	0,00	8.690.481.850,57	7.275.153.841,38	1.415.328.009,19	652.424.108,85	321.901.236,61	8.490.819,37	313.410.417,24	225.491.196,24
2019	11.185.772.107,0	0,00	11.243.706.985,00	9.376.163.257,00	1.867.543.728,00	964.637.858,00	522.249.752,00	12.276.966,00	509.972.786,00	408.030.363,00
2020	8.638.058.842,00	0,00	8.458.659.354,00	6.673.314.549,00	1.785.344.805,00	861.856.877,00	243.279.147,00	38.449.793,00	204.829.354,00	146.883.029,00
2021	9.307.234.782,30	0,00	9.400.464.828,66	6.817.012.086,58	2.583.452.742,08	1.696.939.937,42	-152.434.399,61	62.901.404,56	-215.335.804,17	30.843.404,48
2022	3.405.233.236,00	0,00	3.311.153.997,00	2.370.554.396,00	940.599.601,00	119.509.955,00	-438.986.914,00	35.322.219,00	-474.309.133,00	-469.320.818,00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملاحق رقم 13

2.1.4.3 أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق المنظور المالي.

إن الجداول السابقة تُمكننا من حساب العديد من المؤشرات المالية الهامة للمؤسسة، وهذا من أجل اتخاذ اجراءات لتحسين أدائها المؤسسي على النحو المرغوب فيه، وهذا في ظل الاستخدام الفعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية، ونظرا لتعدد المؤشرات المالية ارتأينا تقسيمها إلى عدة مجموعات وهذا لتسهيل قراءتها والضبط الصحيح والكامل لها على النحو الآتي:

المجموعة الأولى- مؤشرات التمويل (نسب الهيكل المالي):

تقيس نسب التمويل مدى استقلالية المؤسسة اتجاه المقرضين، إذ تساعد هذه النسب في دراسة وتحليل مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول الثابتة بصفة خاصة، ويمكن التطرق إلى أهمها ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): أهم نسب الهيكل المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة [2013-2022]

نسب التمويل	نسبة التمويل الدائم الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة	نسبة التمويل الخاص الأموال الخاصة ÷ الأصول الثابتة	نسبة استقلالية مالية الأموال الخاصة ÷ مجموع الديون	نسبة التمويل الخارجي مجموع الأصول ÷ مجموع الديون
2013	0,46	0,46	0,21	1,21
2014	0,41	0,41	0,20	1,20
2015	0,60	0,33	0,20	1,20
2016	0,62	0,30	0,20	1,20
2017	0,61	0,28	0,22	1,22
2018	0,64	0,31	0,20	1,20
2019	0,64	0,34	0,27	1,27
2020	0,68	0,38	0,31	1,31
2021	0,72	0,45	0,32	1,32
2022	0,73	0,41	0,25	1,25

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 12.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ مايلي:

- **فيما يخص نسبة التمويل الدائم:** فهي تبين مدى اعتماد المؤسسة في تمويلها لأصول الثابتة عن طريق أموالها الدائمة بحيث يجب أن تكون اكبر من الواحد (1). وحسب نتائج الجدول السابق نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم خلال فترة الدراسة لم تصل إلى النسبة المعيارية 1، وهو مؤشر غير ايجابي، أي أن الأصول الثابتة التي تمتلكها المؤسسة لا تقوم بتمويلها عن طريق الأموال الدائمة، وهذا ما يفسره نتيجة رأس المال العامل الدائم السالبة.

- **فيما يتعلق بنسبة التمويل الخاص (نسبة التمويل الذاتي):** هذه النسبة مكملة لنسبة التمويل الدائم، إذ تبين مدى اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة في تمويلها للأصول الثابتة، ويجب أن تكون اقل من الواحد (1) لأنه لا يمكن تمويل الأصول المتداولة بالأموال الخاصة. وحسب نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 46 % (0.46)، وهي أقل من النسبة المعيارية 100 %، مما يشير إلى أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كامل على أموالها

الخاصة في تمويلها الذاتي، بل تلجأ إلى مصادر تمويل أخرى لضمان استمرارية نشاطها الاستثماري. ما يفسر تزايد الديون القصيرة الأجل من سنة لأخرى خلال سنوات الدراسة.

- **فيما يخص نسبة الاستقلالية المالية:** وهي نسبة تبين مدى قدرة المؤسسة على الاقتراض مرة أخرى، ويجب أن تكون اكبر من القيمة المعيارية الواحد (1). ووفقا لنتائج الجدول، يتبين أن المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية المالية، حيث أن النتائج أقل من النسبة المعيارية 100 %، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على مصادر تمويل خارجية لتمويل استثماراتها الحالية، ما يفسر الزيادة في الديون الطويلة والقصيرة الأجل.

- **فيما يخص نسبة التمويل الخارجي:** وهي نسبة تحدد مدى ضمان ديون الغير، وتبين هامش مديونية المؤسسة أي تحديد نصيب الدائنين في حالة التصفية، ويجب أن تكون اكبر من اثنان (2). ولكن بالنظر الى النتائج المتوصل اليها خلال فترة الدراسة فهي أقل من النسبة المعيارية وهو مؤشر يعبر عن زيادة عبء الفوائد مايفقد المؤسسة استقلاليتها المالية ومنه فالمؤسسة تعتمد على التمويل الخارجي عن طريق القروض من أجل تنوع مصادر التمويل للمشاريع والعمل على التوازن بين التمويل الخارجي والذاتي وذلك لتقليل المخاطر وهذا دليل على الاستراتيجية الجيدة للمؤسسة في تسيير شؤونها المالية والاستثمارية بصفة عامة والتمويلية بصفة خاصة.

المجموعة الثانية - مؤشرات الرفع المالي:

نعني بالرفع المالي (الرافعة المالية) لجوء المؤسسة إلى القروض طويلة الأجل لرفع ربحية السهم، و بالتالي فإن الرفع المالي يقيس الأثر الايجابي أو السلبي لمديونية المؤسسة على مردوديتها المالية. وقد حاولنا قدر الامكان الالمام بمعظم مؤشرات الرفع المالي وتلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 9): أهم مؤشرات الرفع المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة [2013-2022]

نسب الرفع المالي	نسبة المديونية	تغطية الفوائد	الديون إلى حقوق الملكية	الديون إلى حقوق المساهمين	نسبة تغطية الأصول	نسبة هيكل رأس المال
	مجموع الديون/المجموع	صافي الربح/ الفوائد	الديون قصيرة الأجل / حقوق الملكية	الديون قصيرة الاجل و طويلة الاجل/ حقوق المساهمين	(قيمة الاصول + راس المال العامل) / الديون	(مجموع الخصوم/حقوق الملكية) * 100 %
2013	0,83%	9636,79%	481,98%	70640,88%	117,75%	5,82
2014	0,83%	2134,33%	492,12%	2022770,06%	135,19%	5,92
2015	0,83%	2065,77%	412,44%	18177,27%	136,00%	5,95
2016	0,83%	30803,16%	383,44%	7032,03%	137,71%	5,88
2017	0,82%	2257,26%	338,41%	12363,38%	143,62%	5,57
2018	0,83%	18706,83%	391,91%	123609,76%	139,23%	5,99
2019	0,79%	44705,61%	274,45%	77983,44%	153,14%	4,66
2020	0,76%	634,58%	239,34%	15249,96%	165,20%	4,18
2021	0,76%	167,14%	253,05%	11506,42%	180,08%	4,13
2022	0,80%	-3273,96%	316,72%	17955,95%	181,70%	4,95

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 12.

التحليل: يتم تحليل النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، وهذا على النحو الآتي:

- **فيما يتعلق بنسب المديونية:** شهدت هذه النسب تقلبات كبيرة خلال فترة الدراسة المعتمدة، ففي الفترة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2018 نلاحظ ثبات نسبي تقريبا عند (0.83)، مما يشير إلى استقرار المؤسسة في إدارة ديونها خلال تلك الفترة. ثم تلاه انخفاض طفيف من (0.83) سنة 2018 الى (0.76) سنة 2021، مما يشير إلى تحسن في هيكل رأس المال المؤسسة. ومع حلول عام 2022 لوحظ ارتفاع طفيف في نسبة المديونية إلى 0.80، مما يدل على زيادة الاقتراض للمؤسسة.
- **فيما يخص نسب تغطية الفوائد:** فإن تحليلها يعطي المؤسسة نظرة على قدرتها على دفع تكاليف الفائدة من أرباحها التشغيلية، ونلاحظ من الجدول السابق بأن هذه النسبة شهدت تقلبات خلال سنوات الدراسة، حيث تشير الفترة من 2013 إلى 2019 إلى تغطية فائقة للفوائد، إذ كانت النسب موجبة ومرتفعة. وهذا يدل على أن المؤسسة تحقق أرباح تشغيلية كافية بشكل كبير لتغطية تكاليف الفائدة، الاّ أن هذه التغطية لا تنفي وجود تقلبات واضحة وكبيرة بين السنوات، وهنا يمكن القول بأن هناك تغييرات كبيرة في الفوائد المستحقة للمؤسسة.

أما فترة [2020-2022] فقد انخفضت نسبة تغطية الفوائد بشكل حاد الى 634.58 لتصبح النسبة سلبية سنة 2022 (-3273.96) مما يعني أن المؤسسة كانت تعاني من خسائر ولم تكن قادرة على تغطية تكاليف الفائدة. وهذا يشير إلى وجود مشكلة مالية كبيرة تعاني منها المؤسسة في هذه الفترة تمثلت في أزمة الكوفيد من جهة، ووجود مشاكل قانونية كبدتها خسائر ضخمة من جهة أخرى.

- **فيما يخص نسبة الديون إلى حقوق الملكية:** نلاحظ بأن فترة الدراسة [2013-2022] عرفت عدم ثبات هذه النسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، اذ تمثلت في تقلبات كبيرة بين ارتفاع طفيف الى ارتفاع حاد وكذلك انخفاض تدريجي من سنة تلوى الاخرى وهذا على طول سنوات فترة الدراسة، وهنا يمكن القول بأن الارتفاع الكبير دليل على وجود مخاطر مالية مرتفعة للمؤسسة متمثلة في الاعتماد الكبير على الديون في تمويلها ، إلا أن الانخفاض التدريجي لهذه النسبة في السنوات الملاحظة في الجدول [2018-2021] دليل على ان المؤسسة تعمل قدر الإمكان على تحسين هيكل رأس المال لديها. في حين أن سنة 2022 كان هناك ارتفاع طفيف في هذه النسبة وهذا راجع الى تمويل مشاريع جديدة للمؤسسة.
- **فيما يخص نسبة الديون إلى حقوق المساهمين:** نلاحظ بأن فترة الدراسة [2013-2022] عرفت عدم ثبات لهذه النسبة، فقد عرفت فترة [2013-2014] ارتفاع كبير جدا الى 2022770.06%، وهذا الارتفاع الكبير يعكس زيادة هائلة في الديون وانخفاضاً كبيراً في حقوق المساهمين، مما يشير إلى وجود مشكلة مالية خطيرة في تلك السنة ضمن المؤسسة (التوسع في عدة مشاريع استثمارية للمجمع).

أما الفترة من [2015-2022] فقد عرفت تقلبات مستمرة لهذه النسبة من انخفاض كبير إلى ارتفاع ملحوظ، مما يدل على ان هناك تغييرات كبيرة في هيكل رأس المال للمؤسسة، وبالتالي يجب عليها أن تعمل على استقرار هذه النسبة وتحسينها وهذا لتفادي كافة المخاطر المالية المحتملة.

فيما يتعلق بنسبة تغطية الاصول: نلاحظ بأن فترة الدراسة [2013-2022] عرفت تقلبات في هذه النسبة، إذ نلاحظ تحسن تدريجي خلال فترة [2013-2017] من 117.75 عام 2013 الى إلى 143.62% في عام 2017. هذا التحسن يشير إلى أن المؤسسة كانت تعزز قدرتها على تغطية ديونها باستخدام أصولها، مما يعكس تحسناً في الوضع المالي للمؤسسة. في حين أن الفترة [2018-2022] شهدت انخفاضا عند نسبة 139.23% في سنة 2018، لتبدأ هذه النسبة فيما بعد في الزيادة بشكل ملحوظ لتصل إلى 181.70% سنة 2022. هذا الارتفاع يعكس قدرة متزايدة للمؤسسة على تغطية التزاماتها المالية من خلال أصولها، مما يشير إلى تحسن كبير في إدارة الأصول والديون.

فيما يخص نسبة هيكل رأس المال: تقيس هذه النسبة درجة مخاطر هيكل رأس المال في شكل النسب التمويلية لكل من أصحاب الأموال والمقرضين. ونلاحظ من الجدول السابق بأن هذه النسبة شهدت عدة تقلبات، اذ نلاحظ ارتفاع من سنة 2013 الى سنة 2015، يليه انخفاض من سنة 2016 الى غاية سنة 2017، ليرتفع من جديد سنة 2018، يلي هذا الارتفاع انخفاض تدريجي الى غاية سنة 2021، وفي الاخير تأتي سنة 2022 بارتفاع ملحوظ في هذه النسبة. كل هذه التقلبات هي دليل على ان المؤسسة تعتمد اكثر على التمويل من الديون مقارنة بحقوق الملكية في حالة ارتفاع نسبة هيكل راس المال، اما انخفاضها فيتم تفسيره بمحاولة المؤسسة تخفيض ديونها ضمن فترة الدراسة. وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تحاول قدر الإمكان تعديل هيكل رأس مالها من خلال إتباع استراتيجيات تمويلية مختلفة ضمن سوق تنافسية شديدة.

المجموعة الثالثة- مؤشرات السيولة:

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى حساب نسب السيولة للوقوف على مقدرة الأصول الجارية للمؤسسة على مسايرة استحقاق الخصوم الجارية حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها الجارية، ولتفادي الوقوع في أزمة السيولة يجب تحليل استحقاق الديون وسيولة الأصول بهدف دراسة الملاءة، بحيث أن العجز في السيولة ينشأ عندما تكون سرعة تحول أصولها أقل من سرعة تحول خصومها. وعليه ارتأينا عرض جملة من هذه المؤشرات في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 10): أهم مؤشرات السيولة لمؤسسة مطاحن عمربن عمر للفترة [2013-2022]

نسب السيولة	نسبة التداول (نسبة السيولة العامة)	نسبة التداول السريع (نسبة السيولة السريعة)	نسبة النقدية (نسبة السيولة الجاهزة)
	الاصول المتداولة/الالتزامات المتداولة) *100 % الاصول الجارية/ الخصوم الجارية	(الاصول المتداولة – المخزون)/الالتزامات المتداولة *100 % (الاصول الجارية – المخزونات)/الخصوم الجارية	النقدية و محكمها/الالتزامات المتداولة *100 % (الموجودات و ما يماثلها/ الخصوم الجارية)
2013	75,45%	30,85%	15,09%
2014	70,67%	35,30%	9,47%
2015	70,28%	21,42%	1,63%
2016	66,94%	19,24%	0,22%
2017	58,52%	7,77%	1,75%
2018	69,64%	19,06%	7,89%
2019	61,30%	15,85%	4,25%
2020	65,47%	55,63%	37,31%
2021	75,52%	61,10%	38,77%
2022	78,98%	67,69%	39,70%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 12.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، نلاحظ مايلي:

- **فيما يخص نسبة التداول (السيولة العامة):** تبين هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لديونها قصيرة الأجل بأصولها المتداولة، بحيث يجب أن تكون اكبر من الواحد (100%). ونلاحظ من الجدول السابق بأن نسبة السيولة العامة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لفترة الدراسة [2013-2022] كانت أقل من 100%، أي أن المؤسسة لا تغطي جميع التزاماتها قصيرة الأجل بالأصول المتداولة ومنه عدم كفاءة المؤسسة في توظيف استثمارات أموالها بالصورة الصحيحة نظرا لطول دورة الاستغلال. و بالتالي المؤسسة تعاني من مخاطر في مواجهة الديون قصيرة الأجل وهو مؤشر غير محفز يجعل المؤسسة في موقع ضعف بالنسبة لتحسين اتخاذ القرارات المالية المستقبلية؛ لكن رغم أن النسب أقل من النسبة المعيارية إلا أنها في تحسن من سنة الى أخرى لسنوات الدراسة، حيث يتبين لنا بأن الفترة من [2013-2017] عرفت انخفاضا تدريجيا في هذه النسبة وهذا دليل على تزايد التزاماتها قصيرة الأجل وانخفاض في أصولها المتداولة. وهذا عكس الفترة من [2018-2022] التي عرفت المؤسسة فيها تحسنا ملحوظا في هذه النسبة، وهنا يمكن القول بأن المؤسسة اتبعت استراتيجية ناجحة للتحسين من إدارة أصولها والتزاماتها وزيادة كفاءتها المالية.

- **فيما يخص نسبة التداول السريع (السيولة السريعة):** تشير هذه النسبة الى مدى قدرة سيولة المؤسسة السريعة قصيرة الأجل على سداد التزاماتها دون اللجوء الى المخزونات، وحسب ما قمنا به من حساب هذه النسبة على مدى سنوات الدراسة فقد كانت النتائج منحصرة ضمن المجال [0.07-0.67] وهي أقل من النسبة المعيارية 1، أي أن المؤسسة في حالة حرجة للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل دون اللجوء الى مخزوناتها، ومنه يمكن القول بأن المخزونات تلعب دوراً كبير اً في دورة الاستغلال نظرا لأن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر انتاجية بالدرجة الأولى.

- **فيما يخص نسبة النقدية (السيولة الجاهزة):** إن هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، حيث تشير الى مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المتداولة بالاعتماد على النقدية وما يماثلها (ما حكمها)، و من خلال النتائج المتحصل عليها ضمن الجدول السابق) نجد بان هذه النسبة تتراوح بين 0,22% و 39,7% ضمن سنوات الدراسة، غير أن النسبة المعيارية تتراوح بين 20 % و 30 %، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستطيع الاعتماد على النقدية و ما يماثلها لتسديد التزاماتها قصيرة الأجل.

المجموعة الرابعة- مؤشرات الربحية:

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، ويمكن دراسة ربحية المؤسسة من خلال النسب الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3- 11): يوضح أهم مؤشرات الربحية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة [2013-2022]

نسب الربحية	نسبة مجمل الربح	نسبة صافي الربح	صافي الربح على رأس المال العامل	معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)	معدل العائد على الأصول (ROA)	معدل العائد على الاستثمار (ROI)
	مجمل الربح/المبيعات	صافي الربح/المبيعات	صافي الربح/ رأس المال العامل	النتيجة الصافية/الاموا ل الخاصة	النتيجة الصافية/مجموع الاصول الصافية	النتيجة الصافية للأنشطة العادية / مجموع الاصول الصافية
2013	0,06%	0,05%	5,39%	15,54%	2,67%	2,67%
2014	0,03%	0,02%	1,95%	6,79%	1,15%	1,15%
2015	0,03%	0,02%	2,89%	8,38%	1,41%	1,41%
2016	0,02%	0,02%	2,52%	6,47%	1,10%	1,10%
2017	0,02%	0,01%	1,81%	3,58%	0,64%	0,64%
2018	0,04%	0,03%	3,44%	9,39%	1,57%	1,57%
2019	0,05%	0,04%	8,64%	14,53%	3,12%	3,12%
2020	0,02%	0,02%	3,17%	4,97%	1,19%	1,19%
2021	-0,02%	0,00%	0,54%	1,03%	0,25%	0,25%
2022	-0,14%	-0,14%	-8,31%	-20,78%	-4,20%	-4,20%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 12 و13.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ مايلي:

- **فيما يتعلق بنسبة مجمل الربح الى المبيعات:** المقصود بمجمل الربح هو المبيعات مطروحا منها تكلفة البضاعة المباعة، وتقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في التعامل مع تكلفة المبيعات وسعر بيعها، و تعكس هذه النسبة العلاقة بين مجمل الربح و المبيعات. ومن تحليل قيم هذه النسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة [2013-2022] نجد بأن هناك تقلبات واضحة في هذه النسبة، حيث عرفت فترة [2013-2017] انخفاظا تدريجيا من (0.06 %) الى غاية (0.02%) على التوالي،أما فترة [2017-2019] فقد شهدت ارتفاعا ملموسا الى غاية (0.05%)، لتشهد الفترة الاخيرة من [2020-2022] انخفاظا مبدئيا الى تدهور سالب في قيمة هذه النسبة مما يدل على ان تكلفة المبيعات تجاوزت الايرادات الاجمالية وهو مايُعد مؤشرا خطيرا لأداء المؤسسة ككل، ويتم تفسير هذا (حسب رأي المسؤولين في مؤسسة عمر بن عمر) الى جائحة كورونا التي كان لها السبب الرئيسي في زيادة المشاكل التشغيلية للمؤسسة.

- **فيما يتعلق بنسبة صافي الربح الى المبيعات:** المقصود بصافي الربح هو نتيجة أعمال المؤسسة بعد الضرائب، وهذا يعني استبعاد كافة عناصر التكاليف والمصروفات المنفقة، والتي تضم المصاريف المتحققة خارج النشاط الأساسي للمؤسسة، وتعد هذه النسبة أكثر المقاييس شمولية للربحية، وتعكس هذه النسبة العلاقة بين صافي الربح والمبيعات. ونلاحظ أن قيم هذه النسبة خلال فترة الدراسة [2013-2022] هي في تغير وتذبذب مستمر، حيث كان هناك انخفاض تدريجي من سنة 2013 الى غاية سنة 2017، ليتم فيما بعد ارتفاع ملحوظ من سنة 2018 الى غاية سنة 2020 ونشير بالذكر هنا بأن المؤسسة استخدمت في جل عملياتها نظم معلومات استراتيجية تتماشى مع طبيعة بيئتها التنظيمية، الأمر الذي ساعد الى حد ما في زيادة مبيعاتها، الاّ أن هذا الامر لم يستمر طويلا خلال

فترة [2020-2022] اذ تضمت جائحة كورونا التي أثرت سلبيا على أرباح ومبيعات مؤسسة عمر بن عمر (تكبدت خسائر كبيرة أدت الى تدهور الأداء المالي).

- **فيما يتعلق بنسبة صافي الربح على رأس المال العامل:** تشير هذه النسبة إلى الأرباح التي يتم تحقيقها من خلال رأس المال العامل. والملاحظ من خلال الجدول السابق أن تحليل هذه القيمة يُظهر تقلبات كبيرة خلال سنوات الدراسة، حيث تمثلت هذه التقلبات في ارتفاع ملحوظ لهذه النسبة في فترة [2017-2019] حيث وصلت اعلى نسبة 8.64% وهذا يشير الى التحسن الكبير في استخدام رأس المال العامل لتوليد الأرباح، في حين حدثت انخفاضات حادة وصلت الى 0.54% سنة 2021، أدى الى تدهور كلي خلال سنة 2022 بنسبة (-8.31%) ما يشير الى وجود مشاكل تشغيلية ومالية كبيرة أثرت على الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

- **أما بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية (ROE) :** فهو يعتبر مؤشرا على مقدار العائد الذي يحققه المشروع من أموال المالكين، أي على رأس المال المدفوع من قبل مالكي المؤسسة، و مدى نجاح الإدارة في زيادة أرباح مالكي المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لأموالهم. فهذه النسبة تعكس العلاقة بين صافي الربح وحقوق الملكية. ونلاحظ من قيم معدلات العائد على حقوق الملكية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال فترة الدراسة أنها غير مستقرة على مدار العشر سنوات. فقد كان هذا المعدل في سنة (2013) عند مستوى جيد (15.54%)، ليتراجع فيما بعد الى غاية سنة 2017، التي كانت بداية التحسن الملحوظ في هذا المعدل الى غاية سنة 2019 بقيمة (14.53%) ونفسر هذا التحسن باعتبار هذه الفترة هي فترة انتقالية لمستوى مجمع عمر بن عمر الى وضعية أحسن من سابقتها، ليتم فيما بعد وفي ظل جائحة كورونا تراجعًا مستمرا لهذا المعدل الى أن وصل الى أدنى معدل في سنة 2022 (-20.78%).

- **وبالنسبة لمعدل العائد على الأصول (ROA) :** فهو يعتبر مؤشرا على مقدار العائد الذي يحققه المشروع من أموال المالكين، أي على رأس المال المدفوع من قبل مالكي المؤسسة، و مدى نجاح الإدارة في زيادة أرباح مالكي المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لأموالهم. فهذه النسبة تعكس العلاقة بين صافي الربح وحقوق الملكية. وبالنظر الى هذا المعدل على مدار سنوات الدراسة نجد انخفاظ تدريجي من سنة 2013 الى غاية سنة 2017 (بمعدل 0.64)، ليشهد فيما بعد ارتفاعا ملحوظا الى غاية 2019 بقيمة (3.12) وهي تعتبر اكبر قيمة خلال سنوات الدراسة، لتظهر فترة [2020-2022] بانخفاض وتدهور حاد في قيمة هذا المعدل لتصل سنة 2022 (-4.20%) وهذا يدل على أن المؤسسة تعاني من سوء كفاءة استخدام اصولها.

- **أما بالنسبة لمعدل العائد على الاستثمار (ROI) :** يعتبر معدل العائد على الاستثمار مقياسا هاما يستخدم لتقييم كفاءة وربحية المؤسسة، والملاحظ ان قيمة هذا المعدل جاءت مساوية لمعدل العائد على الأصول(ROA)، وهذا راجع أساسا الى عدم وجود العناصر غير العادية للمنتجات في السنوات السابقة. فبالنظر إلى قيم هذا المعدل نجد بأنه شهد انخفاظا تدريجيا بنسب متفاوتة خلال فترة الدراسة وهذا دليل على قلة فعالية استراتيجيات الاستثمار، الامر الذي يستلزم تدخل فوري لاعادة تقييم تلك الاستراتيجيات وتحسينها لتحقيق افضل العوائد في المستقبل القريب.

المجموعة الخامسة - مؤشرات المردودية:

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى حساب نسب المردودية، هذه الأخيرة التي تعتبر الفائض النقدي الناتج عن الفرق بين العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالمردودية تمثل العلاقة بين تحقيق النتائج وحجم التكلفة للأموال المستثمرة، باعتبارها مرتبطة بمدى دقة المعلومات المستقبلية لمجموعة من السياسات التقنية المتعلقة بالتمويل والإنتاج والتسويق. والجدول التالي يوضح الأنواع الثلاثة لمردودية المؤسسة.

الجدول رقم (3- 12): مؤشرات المردودية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة [2013-2022]

نسب المردودية	نسبة المردودية الاقتصادية	نسبة المردودية المالية	نسبة المردودية التجارية
	(الفائض الاجمالي للاستغلال/الأموال الدائمة) * 100 % (الفائض الاجمالي للاستغلال/حقوق الملكية) * 100 %	(النتيجة الصافية /الأموال الخاصة) * 100 %	(النتيجة العادية قبل الضرائب /صافي المبيعات)* 100 % (الأرباح الصافية / المبيعات) *100 (النتيجة الصافية/ رقم الأعمال السنوي الصافي) * 100
2013	35%	61%	%5,81
2014	25%	26%	%2,54
2015	8%	36%	%2,83
2016	33%	29%	%2,43
2017	27%	16%	%1,74
2018	27%	45%	%3,60
2019	34%	82%	%4,56
2020	29%	29%	%2,37
2021	57%	6%	% - 2,31
2022	5%	-94%	% -13,93

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 12 و13.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

- **بالنسبة لنسبة المردودية الاقتصادية:** فهي تمثل مقياس حقيقي للفعالية الاقتصادية في استخدام الأصول المتاحة للمؤسسة، فنسبة المردودية الاقتصادية تقيس قدرة الأصول الاقتصادية على تحقيق فوائد في إطار النشاط الاستغلالي، بحيث تبين لنا مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح وبالتالي كفاءة المشروع الاقتصادي والتي يتم من خلالها اتخاذ القرارات المناسبة. وبالنظر إلى مؤشر المردودية الاقتصادية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال فترة العشر سنوات، نجد بأنها تشير إلى تقلبات واضحة بين سنوات الدراسة حيث بلغت ذروتها سنة 2021 بمعدل 57%، وهذا يعني أن المؤسسة بلغت الذروة في تحقيق الارباح من بيع جميع منتجاتها، وبالنظر إلى مؤسسة MAB نجد بأنها حققت نجاحا استراتيجيا كبيرا خلال هذه الفترة ادى الى تغيرات وتحولات ضمن السوق التنافسية الأمر الذي أثر على مردوديتها الاقتصادية. الا أن سنة 2022 فقد شهدت انخفاضا حادا في المردودية وهذا بمعدل 5% وهي تعتبر مردودية ضعيفة مقارنة بباقي السنوات.
- **بالنسبة لنسبة المردودية المالية:** فهي تمثل مؤشرا عن مردودية الاموال المستثمرة، فهذا المعدل يحسب بالمقارنة بين العائد المحقق وقيمة الاموال المستثمرة. تهم هذه النسبة أساسا المساهمين، بحيث تمثل مؤشرا على

قدرة المؤسسة على تعويض المساهمين، سواءا على شكل أرباح موزعة أو على شكل مخصصات احتياطات. وعليه نجد بأن نسبة المردودية المالية لمؤسسة MAB في تقلب مستمر بين انخفاض وارتفاع، حيث أن هذه النسبة بلغت ذروتها (82%) سنة 2019 وهذا بعد الارتفاع التدريجي ابتداءا من سنة 2017 بنسبة (16%)، في حين أن اقل نسبة كانت سنة 2022 بنسبة (94%-) وهي نسبة اقل من الصفر، أي أنه لا توجد مردودية مالية.

وكتفسير للأسباب المؤدية الى فترات ارتفاع للمردودية المالية فهذا يدل على أن مؤسسة MAB شهدت خلال تلك الفترات استفادة كبيرة من الاستثمارات وزيادة كبيرة في الايرادات، صاحبها انخفاض كبير للتكاليف. أما تراجع المردودية المالية فيدل ذلك على حدوث عوارض ظرفية مفاجئة، تمثلت اساسا في جائحة كورونا التي أثرت عامل الاستثمارات لجل المؤسسات الاقتصادية.

- **بالنسبة لنسبة المردودية التجارية:** المردودية التجارية هي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها، حيث تعكس الربح المحقق من المبيعات الصافية. فهي تمثل مقياسا حقيقيا للربح الذي تحققه المؤسسة مقابل كل دينار من المبيعات. وبالنظر إلى هذه النسبة لمؤسسة MAB خلال سنوات الدراسة [2013-2022] نجد بأن هناك تقلبات واضحة وكبيرة في الأداء التجاري لهذه المؤسسة الاقتصادية، حيث أن هذه النسبة كانت في انخفاض تدريجي ابتداءا من سنة 2013 بمعدل 5.81% إلى أن بلغت سنة 2017 معدل 1.74% ؛ ليتم فيما بعد ارتفاع كبير وتحسن ملحوظ لهذه النسبة إلى غاية 2019 بمعدل (4.56%) وهنا يمكن القول بأن مؤسسة MAB قد عملت على التحسين التدريجي والتطبيق الفعلي لاستراتيجيات ناجحة ضمن نشاطها التجاري والتي تنعكس ضمن استخدامها لبرمجيات تساعدها في عمليات البيع الخاصة بها. وبالعودة الى سنة 2019 نجد بأنها سنة الفصل بالنسبة للمؤسسة للعودة الى الانخفاض التدريجي والتراجع نسبي للمردودية التجارية إلى غاية سنة 2022 أين وصلت معدل (13.93%-) وهذا يعني عدم وجود مردودية، أي أن المؤسسة تعاني من خسائر تجارية كبيرة ضمن هذه الفترة، وهذا يعتبر من انعكاسات فترة جائحة كورونا.

2.4.3 قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمربن عمرMAB وفق مجال السوق والعملاء.

سنحاول من خلال هذا العنصر قياس الأداء المؤسسي وفق مجال السوق والعملاء، وهذا بالاعتماد على بعض مؤشرات الأداء والتي من شأنها عرض وضعية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ومن ثم محاولة تفسير وتحليل وتشخيص لهذه الوضعية خلال فترة الدراسة.

1.2.4.3 مؤشر الحصة السوقية.

نظرا للأهمية البالغة لرقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تحرص كل الحرص على تطور رقم أعمالها، إذ يمكن التعبير عن مؤشر نمو الحصة السوقية لها من خلال معدل نمو رقم الأعمال الممثل في العلاقة الآتية:

معدل نمو رقم الأعمال للسنة (N) = [(رقم الأعمال للسنة "N"- رقم الاعمال للسنة 'N-1') / رقم أعمال للسنة 'N-1']*100.

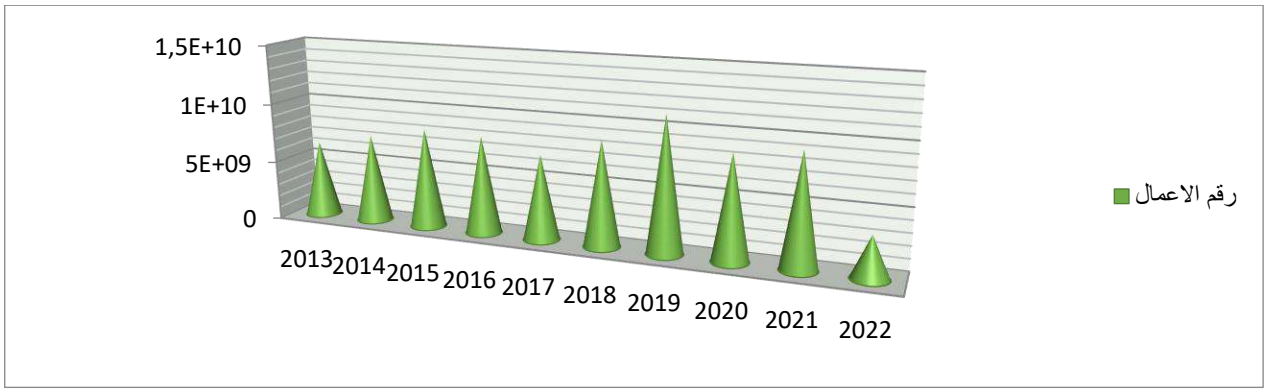
الجدول رقم (3- 13): مؤشر نمو الحصة السوقية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB للفترة [2013-2022]

السنة	رقم الأعمال(دج)	النمو (%)
2013	6.391.134.393,17	29,43
2014	7.339.493.810,66	14,83
2015	8.345.672.578,00	13.71
2016	8.120.386.772,00	(2,70)
2017	7.059.128.028,00	(13,07)
2018	8.714.365.901,73	23,45
2019	11.185.772.107,00	28,36
2020	8.638.058.842,00	(22,78)
2021	9.307.234.782,30	7,75
2022	3.405.233.236,00	(63,41)

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 13.

كما يمكن توضيح التمثيل البياني لتطور رقم الأعمال المؤسسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-5): التمثيل البياني لتطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB للفترة [2013-2022]



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

من الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ تطور مستمر وواضح لرقم أعمال المؤسسة. بحيث بلغ معدل نمو هذا الأخير حوالي 29.43% في سنة 2013 وهذا مقارنة بسنة 2012، ليستمر هذا النمو ولكن بنسب منخفضة عما كان عليه في سنة 2013. وهذا إلى غاية سنة 2016، أين حدث انخفاض تدريجي إلى غاية سنة 2017، ليتم فيما بعد تسجيل معدل نمو بين 23.45% و28.36% خلال سنة 2018 و2019 على التوالي، ليحدث فيما بعد انخفاض واضح سنة 2020 (سنة ظهور جائحة كورونا COVID-19)، ليتم في الأخير تسجيل أقل قيمة لرقم أعمال المؤسسة سنة 2022 بقيمة 3.405.233.236,00 دينار جزائري وبمعدل (63.41%). وهذا يدل على أن المؤسسة تعاني من وضع خطير لمبيعاتها وإيراداتها، الأمر الذي يهدد حصتها السوقية ضمن السوق التنافسية.

2.2.4.3 مؤشرات السوق:

يتم الاستدلال بنسب السوق على تقييم السوق لأداء المؤسسة ككل. وهناك عدة نسب لقياس نسب السوق ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 14): مؤشرات الأداء وفق منظور السوق والعملاء لمؤسسة MAB خلال الفترة [2013-2022]

	معدل العائد على المبيعات (ROS)	ربحية السهم (EPS)	القيمة الاقتصادية المضافة EVA	القيمة السوقية (MVA)	الربح الاقتصادي (EP)	Tobin's Q
	النتيجة العملياتية/المبيعات	النتيجة الصافية/عدد الاسهم	EVA= (ROCI-CMPC) * CI	القيمة الاقتصادية المضافة /التكلفة الوسطية لراس المال	EP = (العائد على راس المال -التكلفة الوسطية لراس المال)/ راس المال المستثمر	القيمة الاسمية/اجمالي الاصول
2013	5,97%	609,36	493.669.340,67	427.276.149,73	493.669.340,67	4,4%
2014	2,46%	263,90	280.874.987,07	263.011.280,21	280.874.987,07	4,35%
2015	3,42%	355,41	197.070.853,45	190.240.841,94	197.070.853,45	3,96%
2016	4,36%	293,14	238.406.056,73	230.115.771,63	238.406.056,73	3,75%
2017	2,83%	155,59	173.819.428,23	169.827.654,36	173.819.428,23	4,13%
2018	3,69%	450,98	178.013.279,12	171.690.969,22	178.013.279,12	3,47%
2019	4,67%	816,06	265.893.233,60	245.837.929,30	265.893.233,60	3,82%
2020	2,82%	293,77	218.718.733,90	214.698.128,16	218.718.733,90	4,05%
2021	-1,64%	61,69	-124.778.177,69	-126.579.887,38	-124.778.177,69	4,11%
2022	-12,89%	-938,64	-305.141.490,95	-349.928.125,73	-305.141.490,95	4,47%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 12 و13.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ مايلي:

- **فيما يتعلق بمعدل العائد على المبيعات(ROS):** فهو يعتبر مؤشرا لتقييم الربح التشغيلي للأعمال التجارية المكتسبة من صافي المبيعات، فهو يساعد المؤسسة على التركيز على الكفاءة التشغيلية من جهة ومدى تدفق الأرباح التشغيلية من جهة أخرى، إذن فهو يعتبر مؤشر حقيقي لأداء المؤسسة اذ يقيس الكفاءة التشغيلية والربحية معا.

وبالنظر إلى هذا المعدل على مدار سنوات الدراسة نجد تقلبات نسبية في هذا المعدل من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017 يدل أساسا على عدم استقرار أرباح المؤسسة خلال هذه الفترة، ليشهد فيما بعد هذا المعدل ارتفاعا ملحوظا إلى غاية سنة 2019 بقيمة 4.67، لتظهر فترة [2020-2022] بانخفاض وتدهور حاد في قيمة هذا المعدل لتصل سنة 2022 (- 12.89%) وهذا يدل على أن وجود مشاكل كبيرة في القدرة على تحقيق أرباح من المبيعات، وهذا نتيجة لزيادة التكاليف، وانخفاض المبيعات، وزيادة مشاكل في كفاءة العمليات.

- **فيما يتعلق بربحية السهم (EPS):** إن ربحية السهم هي نسبة مالية تمثل جزء من أرباح المؤسسة المخصصة لكل سهم قائم من الأسهم العادية. فربحية السهم تعتبر مؤشر رئيسي لربحية المؤسسة على أساس كل سهم، مما يمكّن المستثمرين من مقارنة الأرباح المحتملة لمختلف المؤسسات داخل نفس القطاع[1]. وبالنظر إلى ربحية السهم لمؤسسةMAB على مدار سنوات الدراسة العشرة نجد تقلبات كبيرة فيها، إذ وصلت ذروتها سنة 2019 بقيمة 816,06 دج إلا أن سنة 2022 ظهرت بخسارة كبيرة للمؤسسة في قيمة السهم لديها إذ وصلت قيمتها(938,64–) دج،

[1] - https://fastercapital.com/arabpreneur/ربحية-السهم-على-أساس-ربحية-السهم-حساب-أرباح-السعر-.html. (consulté le 03/06/2024).

وهذا يؤدي لا محالة بالمؤسسة إلى ضرورة تدارك وضعها الحالي ومحاولة العودة وتحقيق أعلى مستويات من ربحية أسهمها.

- **فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية المضافة EVA :** القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) هي مقياس مهم للأداء المؤسسي يوفر نظرة شاملة لقدرات المؤسسة على خلق القيمة. من خلال فهم كيفية حساب القيمة الاقتصادية المضافة وتفسيرها، فهو يمكن **المؤسسات من اتخاذ كافة القرارات الإستراتيجية المساهمة في تحسين** الأداء، وتخصيص رأس المال بشكل فعال، وتعزيز قيمة المساهمين. والملاحظ من القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة MAB في تذبذب مستمر خلال فترة الدراسة، فقد كانت قيمتها ايجابية إلى غاية سنة 2020، إذ يمكن القول هنا بأن المؤسسة حاولت قدر الإمكان تحسين أدائها في ظل تغيرات السوق، إلا أن فترة 2021 و 2022 فقد كانت قيمة EVA سالبة وهذا يدل على أن المؤسسة واجهت صعوبات كبيرة تمثلت أساسا في تغير الظروف الاقتصادية وزيادة تكاليف رأس المال، وانخفاض كفاءة العمليات الداخلية، كل هذا ساهم في تدهور عام في أداء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بولاية قالمة.

- **فيما يتعلق بالقيمة السوقية MVA:** تعتبر القيمة السوقية **من العوامل الأساسية التي يتم تقييم** الأصول والأوراق المالية والمؤسسات من خلالها. فهي تعكس قوة وجاذبية المؤسسة للمستثمرين وتأثيرها في الاقتصاد والسوق المالية. إلى جانب ذلك، تعزز القِيمة السّوقية رؤية المستثمرين وتمكنهم من اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة. كما يعتمد المشترون والبائعون والمستثمرون على القِيمة السّوقية لتحديد سعر السهم وتقييم أداء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تعكس القِيمة السّوقية توجهات السوق والثقة العامة في المؤسسة. مما يؤثر على سعر السهم وفرص النمو المستقبلية[1].

بناءا على ما سبق يمكن اعتبار القيمة السوقية مؤشرا هاما للأداء ضمن مجال السوق والعملاء بالنسبة للمؤسسة، وبالنظر إلى قيمتها في مؤسسة مطاحن عمر بن عمرMAB نجد تذبذباً نسبياً على مدى سنوات الدراسة للفترة [2013-2020]، مع تدهور حاد في القيمة في [2021-2022] وهذا يشير إلى حدوث مشاكل كبيرة في إدارة المؤسسة وفي السوق بشكل عام (الناتجة عن جائحة كورونا).

- **فيما يتعلق بالربح الاقتصاديEP :** يعتبر تقييم الربح الاقتصادي للمؤسسة مؤشراً مهماً لتقييم الأداء المؤسسي، فهو يلخص قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تفوق تكلفة رأس المال. فهو مقياس حقيقي للقيمة الحقيقية التي ستضيفها المؤسسة للمساهمين. وبالنظر إلى قيمة EP لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر نجد بأنها موجبة وغير مستقرة في الفترة [2013-2020]، في حين أن الفترة [2021-2022] فقد كانت سالبة. ويتم تفسير هذا التحول من خلال أن المؤسسة في الفترة الأولى كانت **تعمل في ظل ظروف اقتصادية جيدة وتطبيق استراتيجيات فعالة أدت لا** محالة إلى تحقيق أداء جيد للمؤسسة، في حين أن التحول السلبي لقيمة EP فقد كان نتيجة الخسائر الاقتصادية

[1] - https://blog.arab-platform.com/القيمة-السوقية/ / .(consulté le 03/06/2024).

الكبيرة في سنتي 2021 و 2022، وهذا سيؤدي إلى ضرورة اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة من طرف المؤسسة لتحسين ربحيتها وتحقيق توازنها واستقرارها ضمن السوق التنافسية.

- **فيما يتعلق بمؤشر Tobin's Q:** نسبة Tobin's Q هي مقياس يستخدم لتقييم قيمة المؤسسة من خلال مقارنة قيمتها السوقية بقيمة أصولها المادية. يتم حسابها عن طريق قسمة القيمة السوقية للأصول على تكلفة استبدال هذه الأصول. والملاحظ من قيمة هذا المؤشر لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بأنها مرتفعة على قيمة 1 وهذا يعني مبدئيا أن سهم المؤسسة أغلى من تكلفة استبدال أصولها، مما يعكس تمتع المؤسسة بميزة تنافسية إستراتيجية ضمن السوق والتي تتلخص أساسا في قدرتها الإنتاجية وعلامتها التجارية القوية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعني أن السوق يبالغ في تقييم المؤسسة، مما قد يؤدي إلى مخاطر مرتبطة بتلبية حاجات السوق المرتفعة.

3.4.3 قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمربن عمر MAB وفق منظور العمليات الداخلية.

سنحاول من خلال هذا العنصر تبيان مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق منظور العمليات الداخلية، هذا الأخير الذي يعد من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لما له من تأثير على باقي الأبعاد، فمن خلاله يتم الحكم على مدى التحسن في إنتاجية الموظفين والمؤسسة ككل من جهة وتحديد مدى كفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى، إلى جانب ذلك قياس معدل دوران مخزون المؤسسة ومن ثم الحكم على الدورة التشغيلية للمؤسسة الاقتصادية. وعليه ارتأينا عرض عينة من مؤشرات الأداء والتي من شأنها عرض وضعية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ومن ثم محاولة تفسير وتحليل وتشخيص لهذه الوضعية خلال فترة الدراسة.

1.3.4.3 مؤشرات الإنتاجية والكفاءة الإدارية.

يعتبر معدل إنتاج المؤسسة الاقتصادية عنصرا مهما للحكم على مدى تطور كمية إنتاج منتجاتها على مدى فترة نشاطها واستغلالها، فهذا المعدل هو قراءة مبدئية للحكم على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، فمعدل تحسين الإنتاجية هو دليل كافي على مدى تحسين فعالية وجودة منتجاتها المختلفة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى الحكم على مدى تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية.

وعليه ارتأينا اعتماد مجموعة من مؤشرات الإنتاجية والكفاءة الإدارية من خلال حساب معدل النمو وفق العلاقة التالية: معدل النمو (N) = [(إنتاج السنة المالية 'N ' - إنتاج السنة المالية 'N-1') / إنتاج السنة المالية N-1] *100.

الجدول رقم (3- 15): مؤشرات الإنتاجية والكفاءة الإدارية لمؤسسة MAB خلال الفترة [2013-2022]

المؤشرات	مؤشر نمو الإنتاج		مؤشر التحسين في الإنتاجية		مؤشر نمو إنتاجية الموظفين: إنتاجية العمال = القيمة المضافة/ عدد العمال			مؤشر الكفاءة الإدارية	
	إنتاج السنة المالية	معدل النمو	القيمة المضافة	معدل النمو	القيمة المضافة	عدد العمال	إنتاجية العمال	النتيجة العملياتية	معدل النمو
2013[1]	6.238.262.065,19	22,11%	1122745469.47	43,3%	1122745469.47	751	1495000,6	381743568,7	38,6%
2014	7.337.454.524,04	17,62%	988060472	-12%	988060472	860	1148907,5	180734305	-52,6%
2015	8.378.843.842,00	14,19%	748824680	-24,2	748824680	851	879935	285787153	58,1%
2016	8.211.369.251,00	-02%	1345027156	79,6%	1345027156	869	1547787,3	354208829	24%
2017	7.229.235.059,00	-12%	1155520730	-14,1	1155520730	896	1289643,6	200023172,2	-43,5%
2018	8.690.481.850,57	20,21%	1415328009.2	22,5%	1415328009.2	929	1523496,2	321901236,6	60,9%
2019	11.243.706.985	29,38%	1867543728	31,9%	1867543728	987	1892141,6	522249752	62,2%
2020	8.458.659.354,00	-24,7%	1785344805	-4,4%	1785344805	960	1859734,2	243279147	-53,4%
2021	9.400.464.828,66	11,13%	2581818920	44,6%	2581818920	908	2843412,9	-89919206	-136,9%
2022	3.311.153.997,00	-64,8%	940599601	-63,5	940599601	876	1073743,8	-438986914	(388,2)%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 13.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

- **فيما يتعلق بإنتاج السنة المالية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن إنتاج السنة المالية في تذبذب مستمر خلال فترة الدراسة [2013-2022]، إلا أن قيمة هذا الإنتاج وصل ذروته سنة 2019 بقيمة (11.243.706.985دج) وبأعلى معدل نمو 29,38%، وهذا يدل على أن منتجات المؤسسة ذو طلب واسع ضمن السوق الجزائرية، فمجال نشاطها ضمن الصناعات الغذائية منحها الأفضلية في السعي المستمر للزيادة من قدرتها الإنتاجية.

في حين شهدت سنة 2022 اقل قيمة لإنتاج مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، وهذا بقيمة 3.311.153.997,00 دج وبأقل معدل تغيير خلال فترة الدراسة (-64,8%)، وهذا ناتج عن الضرف الصحي للدولة (جائحة كورونا) أين أثر على القدرة الانتاجية لمؤسسة MAB، خاصة وأنها ضمن مجال الصناعات الغذائية التي تعتبر أساس السلامة الصحية للمجتمع.

- **فيما يتعلق بالتحسين في الانتاجية:** نلاحظ من الجدول السابق أن هذا المعدل يتم تلخيصه في زيادة أو نقصان للقيمة المضافة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ، حيث نلاحظ عدم استقرار للقيمة المضافة خلال سنوات الدراسة إلا أنها بلغت ذروتها خلال سنة 2021 بقيمة 2581818920 دج وبمعدل نمو وصل الى 44,6%، تلى هذا الارتفاع والتحسين الكبير في الإنتاجية تدهور حاد سنة 2022 بقيمة 940599601 دج وبمعدل تغيير (-63,5%)، وهذا يعود أساسا الى عدم الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وزيادة التكاليف، وعدم فعالية العمليات الانتاجية خلال هذه الفترة، كل ذلك أثر بشكل سلبي على معدل التحسين في انتاجية المؤسسة.

[1] - للعلم فقط فقد تم حساب مختلف المؤشرات للسنة 2013 بناءا على معطيات السنة 2012 المتمثلة في:
إنتاج السنة المالية يساوي: 5108522449.9 DA / عدد العمال للسنة 2012 هو: 717 موظف / إنتاجية العمال لسنة 2012: DA1093003.6 .
القيمة المضافة لسنة 2012 تساوي: 783683579.82 DA . / النتيجة العملياتية لسنة 2012 تساوي: 275353660.50 DA.

فيما يتعلق بنمو انتاجية الموظفين: نلاحظ من الجدول السابق أن هذا المعدل يتم تلخيصه في معدل انتاجية العمال، والذي يُقاس على أساس القيمة المضافة للسنة قسمة على عدد العمال او الموظفين خلال تلك السنة. وبالنظر الى معطيات هذا المعدل نجد بأن انتاجية الموظفين في تغير مستمر خلال سنوات الدراسة، الا انها بلغت ذروتها سنة 2021 بقيمة 2843412,9 دج وبمعدل نمو 52,9%، وهذا يدل على أن المؤسسة تتميز بكفاءة وأداء جيد لكافة عملياتها الداخلية، وهذا راجع الى قيام المؤسسة بتحفيز نفسي للموظفين للبقاء في مواقعهم (خاصة في ظل تسريح بعض الموظفين عن العمل) وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة دورات تدريبية مستمرة لتحسين مهارات كافة موظفي المؤسسة (خاصة وان بعض الموظفين قاموا باستغلال فترة عدم نشاط المؤسسة في جائحة كورونا التي وصلت إلى عدة اشهر في تنمية قدراتهم ومهاراتهم الخاصة التي ساهمت في عودتهم بمحفزات جديدة لانجاز كافة عملياتهم الداخلية)[1].

فيما يتعلق بمؤشر الكفاءة الإدارية: يعتبر هذا المعدل من بين المؤشرات المهمة التي تساعد على الحكم على مدى كفاءة ادارة المؤسسة في تسيير عملياتها الداخلية، ومدى قدرتها على تخفيض تكاليفها وتعظيم ايراداتها باتباعها منهج اداري سليم وفعّال. والملاحظ من الجدول السابق أن الكفاءة الإدارية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تتلخص في زيادة ونقصان النتيجة العملياتية للمؤسسة، إذ حققت المؤسسة أعلى نتيجة عملياتية سنة 2019 بقيمة 522249752 دج وبأعلى معدل نمو 62,2%، وهو ما يدل على قدرة المؤسسة على تسيير أنشطتها بكفاءة عالية، مما يسمح لنا بالقول ان مؤسسة MAB عملت جاهدة لتحسين الأداء الإداري لكافة عملياتها الداخلية خلال هذه الفترة. في حين سجلت خسارة في النتيجة العملياتية بقيمة (-438986914 دج) وبمعدل تغيير في حالة خسارة (388,2%) وهذا دليل على ارتفاع التكاليف العملياتية مما أدى إلى تدهور كفاءة إدارة مطاحن عمر بن عمر في تسيير عملياتها الداخلية.

2.3.4.3 مؤشرات النشاط التشغيلي:

تمكننا هذه النسب من تحديد سرعة دوران بعض القيم أو بعض الممتلكات المالية الحقوق والديون، وكذلك تساعدنا على قياس مدى فعالية الأموال الموضوعة تحت تصرف المسؤولين داخل المؤسسة. من هنا نجد بأن هذه النسب تأخذ بعين الاعتبار حجم نشاط المؤسسة لتسريع دوران باقي أصولها المتداولة، فهي تقيس مدى كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها من جهة، وتقيس البعد الزمني لسرعة تحول الأصول إلى سيولة من جهة أخرى. وعليه ارتأينا عرض أهم نسب النشاط التشغيلي وفق الجدول الآتي:

[1] - وهذا حسب تصريحات مسؤولي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بولاية قالمة.

الجدول رقم (3- 16): مؤشرات النشاط التشغيلي لمؤسسة MAB خلال الفترة [2013-2022]

نسب النشاط	معدل دوران الأصول	معدل دوران العملاء	متوسط فترة التحصيل	معدل دوران المخزون	متوسط فترة الاحتفاظ	الدورة التشغيلية	معدل الدورة التشغيلية
	صافي المبيعات /مجموع الأصول	المبيعات الآجلة/إجمالي المبيعات	365 يوم /معدل دوران العملاء	تكلفة البضاعة المباعة/متوسط المخزون	365 يوم/ معدل دوران المخزون	متوسط فترة التحصيل+متوسط فترة الاحتفاظ	[الدورة التشغيلية بالأيام/365 يوم] *100%
2013	56,01%	65,96	5,5يوم	1,11 مرة	328,83يوم	334,33 يوم	91,6%
2014	63,80%	46,07	7,9يوم	1,83 مرة	199,5يوم	207,4 يوم	56,8%
2015	66,10%	51,20	7,13يوم	1,66 مرة	219,88يوم	227,01 يوم	62,2%
2016	60,91%	51,06	7,15يوم	1,51 مرة	241,7يوم	248,85 يوم	68,2%
2017	58,28%	52,91	6,9يوم	1,51 مرة	241,7يوم	248,6 يوم	68,11%
2018	60,58%	54,59	6,7يوم	1,42 مرة	257,04يوم	263,74 يوم	72,26%
2019	85,43%	31,32	11,65يوم	2,57 مرة	142,02يوم	153,67 يوم	42,1%
2020	69,95%	8,05	45,34يوم	9,10 مرة	40,1 يوم	85,44 يوم	23,41%
2021	75,38%	11,71	31,17يوم	6,01 مرة	61 يوم	92,17 يوم	25,25%
2022	30,47%	23,70	15,40يوم	2,68 مرة	136,2يوم	151,6 يوم	41,5%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 12.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

- **فيما يتعلق بمعدل دوران الأصول:** يقيس معدل دوران الأصول مدى الاستثمار في الأصول لتوليد الأرباح والإيرادات، فهو يمثل عدد الدورات التي تتجدد فيها الأصول خلال فترة زمنية معينة، حيث كلما زادت سرعة الدوران كلما زاد نشاط ومبيعات ورقم أعمال المؤسسة، وعليه فإن الناتج يُقاس بعدد المرات مقارنة بـ 1، أو اعتبارها نسبة مئوية ومقارنتها 100% ، وبالنظر إلى هذا المعدل ضمن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال فترة الدراسة نجد بأن أعلى معدل كان سنة 2019 بـ (85,43%) بمعنى أن كل 1 دينار جزائري يقوم بتوليد إيرادات (مبيعات) بقيمة 0.85 دينار جزائري، وهذا يدل على أن سنة 2019 عرفت زيادة في نشاط المؤسسة كل هذا ساهم في زيادة حركية أصول مؤسسة عمر بن عمر.
- **فيما يتعلق بمعدل دوران المخزون:** يشكل هذا المعدل مجال اهتمام العديد من المسيرين لدى المؤسسات الاقتصادية، وهذا لما له من دور في معرفة مدى كفاءة المؤسسة في إدارة مخزوناتها خلال الفترة المعنية، فكلما كان هذا المعدل مرتفعا كلما دل على ارتفاع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة وهذا في ظل طبيعة المنتجات المتنوعة للمؤسسة.

وبالنظر إلى معطيات الجدول السابق نجد بأن أعلى معدل دوران سجلته المؤسسة خلال فترة الدراسة كان سنة 2020 بمعدل 9,10 مرة، وكانت هذه السنة اقل فترة للاحتفاظ بالمخزون في المؤسسة والتي وصلت إلى 40,1 يوم. وهنا يمكن القول بأن المؤسسة وعلى الرغم من عدم الاستقرار في معدل دوران مخزوناتها إلا أنها تحاول جاهدة تحسين الكفاءة في إدارة مخزونها بالاعتماد على مختلف الاستراتيجيات ضمن مجال النشاط التشغيلي وهذا سينعكس لا محالة على أدائها التشغيلي على المدى البعيد.

فيما يتعلق بمعدل الدورة التشغيلية: يُقاس هذا المعدل من خلال مدة الدورة التشغيلية بالأيام مقسوما على 365 يوم وهذا حتى يتم استخراج مدى أيام الدورة التشغيلية قياسا بالنسبة المئوية. وعليه نجد بأن فترة الدورة التشغيلية ما هي إلا محصلة الجمع بين متوسط فترة التحصيل من العملاء ومتوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون، وقاعدة الحكم هنا أنه كلما كان معدل الدورة التشغيلية أقل كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسة في تسيير نشاطها التشغيلي.

وبالعودة الى معطيات الجدول السابق نجد بأن أحسن فترة للدورة التشغيلية لمؤسسة MABخلال فترة الدراسة كان سنة 2020 بمدة 85,44 يوم وبمعدل دورة تشغيلية وصل الى غاية 23,41%، مما يدل على كفاءة العملية الانتاجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر خاصة وأن مدة الدورة التشغيلية على مدى كافة سنوات الدراسة لم تتجاوز فترة السنة، وهنا يمكن القول بأن هذه المؤسسة حريصة جدا على التسيير الفعال لمخزوناتها من جهة وتحصيل ديونها من جهة أخرى، وهذا سيؤدي لا محالة الى تحسين أدائها التشغيلي.

4.4.3 قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمربن عمرMAB وفق مجال التعلم والنمو.

يعتبر بعد التعلم والنمو من الأبعاد الأربعة المهمة ضمن بطاقة الاداء المتوازن، وهذا لتعلقه بأداء الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس نشاط المؤسسة، فحصول المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة ومتكونة وذات كفاءة عالية سيمكنها لا محالة من تحسين أدائها البشري من جهة، وتحسين أدائها المؤسسي من جهة أخرى، فنجاح واستمرارية جل المؤسسات الاقتصادية مرتبط بمدى تعلم ونمو مواردها البشرية التي ستعمل على تطبيق كافة الاستراتيجيات المتاحة على كافة المستويات الإدارية للمؤسسة المعنية، وهذا بغية تحقيق النجاح الاستراتيجي وبالتالي الريادة الاستراتيجية. وعليه كان من الضرورة بمكان عرض مجموعة من مؤشرات هذا البعد في إطار المعطيات المتوفرة لدينا من طرف مؤسسة عمر بن عمر MAB، وهذا ما تم تلخيصه ضمن الجدول الآتي:

الجدول رقم (3- 17): مؤشرات الأداء وفق مجال التعلم والنمو لمؤسسة MAB خلال الفترة [2013-2022]

المؤشرات	مؤشر نمو التوظيف		مؤشر رضا الموظفين		مؤشر مصاريف المستخدمين إلى القيمة المضافة = [مصاريف المستخدمين / القيمة المضافة]*100		
	عدد الموظفين[1]	معدل النمو	مصاريف المستخدمين	معدل النمو	مصاريف المستخدمين	القيمة المضافة	المعدل
2013[2]	751	4,74%	362099388.37	17,83%	362099388.37	1122745469.47	32,25%
2014	860	14,51%	441734279.58	22%	441734279.58	988060472	44,71%
2015	851	-1,05%	510368959.00	15,54%	510368959.00	748824680	68,16%
2016	869	2,11%	530670679.00	03,98%	530670679.00	1345027156	39,45%
2017	896	3,11%	517230383.14	-02,53%	517230383.14	1155520730	44,76%
2018	929	3,68%	698993602.24	35,14%	698993602.24	1415328009.19	49,39%
2019	987	6,24%	796014416.00	13,88%	796014416.00	1867543728	42,62%
2020	960	-2,73%	841747794.00	05,74%	841747794.00	1785344805	47,15%
2021	908	-5,41%	785503475.00	-6,68%	785503475.00	2581818920	30,42%
2022	876	-3,52%	804201990.00	2,38%	804201990.00	940599601	85,50%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 13.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

- **فيما يخص مؤشر نمو التوظيف:** يقيس هذا المؤشر نسبة نمو التوظيف والتي يتم تلخيصها في نمو عدد الموظفين على مدى فترة الدراسة [2013-2022]، وهذا من خلال قياس معدل نمو التوظيف وفق العلاقة التالية:

معدل نمو التوظيف = [(عدد الموظفين للسنة n – عدد الموظفين للسنة n-1)/ عدد الموظفين للسنة n-1]*100.

وبالنظر الى معدل التوظيف في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فإن ارتفاع هذا المعدل دليل على نمو المؤسسة وتوسعها وهذا لاعتبارها مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، تعتمد في تسيير مختلف الوسائل والآلات على عنصرها البشري. وعليه فإن معطيات الجدول السابق تدل على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة في اضبط استراتيجيات التوظيف لديها وهذا بإتباعها قدر الإمكان احتياجات المناصب الوظيفية من جهة، ومدى توفر مواردها المالية من جهة أخرى، ومن الملاحظ بأن مؤشر نمو التوظيف في ارتفاع مستمر إلى غاية سنة 2019 أين بلغ نسبة 6,24%، يتم فيما بعد تراجع سلبي في هذا المؤشر خلال الفترة [2020-2022] وهذا نتيجة استغناء المؤسسة عن العديد من موظفيها من خلال إتباعها سياسة تسريح العمال الذين يشغلون وظائف ثانوية نتيجة آثرا جائحة كورونا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، آثار هذه الجائحة بحيث كانت هناك العديد من حالات الوفاة ضمن عمال المؤسسة، الأمر الذي أدى الى خسارة العديد من الموظفين ذو كفاءة عالية ضمن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

[1] - بناءا على وثائق وتصريحات مدير إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB.

[2] - للعلم فقط فقد تم حساب مختلف المؤشرات للسنة 2013 بناءا على معطيات السنة 2012 المتمثلة في:

عدد العمال للسنة 2012 هو: 717 موظف. / مصاريف المستخدمين لسنة 2012 تساوي: 307292871.60 DA .

القيمة المضافة لسنة 2012 تساوي: 783683579.82 DA .

- **فيما يخص مؤشر رضا الموظفين:** يقيس هذا المؤشر معدل نمو رضا الموظفين. والتي يتم تلخيصها في نمو مصاريف المستخدمين على مدى فترة الدراسة [2013-2022]، وهذا من خلال قياس معدل نمو الرضا الوظيفي وفق العلاقة التالية:

معدل نمو الرضا الوظيفي = [(مصاريف المستخدمين للسنة n - مصاريف المستخدمين للسنة n-1) / مصاريف المستخدمين للسنة n-1]*100.

والملاحظ من الجدول السابق أن نمو مؤشر رضا الموظفين متفاوت من سنة الى اخرى على مدى فترة الدراسة [2013-2022]، وقد تميزت سنة 2018 بتسجيل أعلى معدل نمو لرضا الموظفين بنسبة 35,14% وهذا ناتج عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لمواردها البشرية من جهة، وزيادة تقسيم وتوزيع وضبط مهام معظم الوظائف في المؤسسة خاصة بعد استخدامها للبرمجيات الحديثة في إطار نظم المعلومات الإستراتيجية ، الأمر الذي أدى إلى التسهيل من مهمة التوزيع المنظم لكافة المسؤوليات والسلطات ضمن هيكلها التنظيمي.

- **فيما يخص مؤشر مصاريف الموظفين إلى القيمة المضافة:** يقيس هذا المؤشر نسبة سياسة التوظيف المتبعة داخل المؤسسة، وهذا من خلال تقييم كفاءة الموارد البشرية ومدى مساهمة الموظفين في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة الاقتصادية، الأمر الذي يؤدي بها إلى معرفة مدى اعتمادها على الآلات مقارنة بالموارد البشرية لها. إذ تُفسر هذه النسبة بالعلاقة العكسية مع أداء وفعالية العمليات التسييرية، ويتم حسابها من خلال العلاقة الآتية: نسبة مصاريف المستخدمين إلى القيمة المضافة = مصاريف المستخدمين / القيمة المضافة.

وبالنظر إلى معطيات الجدول السابق نجد بأن هذا المؤشر يعرف عدم استقرار خلال فترة الدراسة، إذ تتباين هذه النسبة من سنة إلى أخرى، وهنا يمكن تفسير هذا المؤشر على أساس أن تجاوز هذه النسبة 50% في سنة 2015 و2022 (بنسبة 68,16%و 85,50% على التوالي) يعتبر مؤشر غير جيد بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر فهو دليل على زيادة النفقات الموظفين مقارنة بنمو القيمة المضافة للمؤسسة وهو مؤشر على ضرورة اتباع المؤسسة استراتيجيات اخرى للتحسين من الكفاءة التشغيلية لها، وهذا من خلال الاستغناء على العنصر البشري واستخلافه واستبداله بالآلات ضمن عملياتها الانتاجية (خاصة سنة 2022 حيث تجاوزت النسبة الحد الاقصى 75% وهي اقصى حد لنسبة استخلاف العامل بالآلة ضمن المؤسسات الانتاجية).

في حين عرفت باقي سنوات الدراسة انخفاض واعتدال نوما ما في قيمة هذا المؤشر (اقل من 50%) حيث بلغ أحسن معدل سنة 2021 بنسبة 30,42%، الامر الذي يدل على ان المؤسسة تولي اهمية كبيرة بتحسين الكفاءة التشغيلية لها.

5.4.3 قياس أثر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية على أداء مؤسسة MAB في ظل بطاقة الاداء المتوازن:

سيتم من خلال هذا العنصر اعتماد منهجية خاصة تؤدي بنا الى بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن نحاول من خلاله قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة وهذا من خلال استخدام المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ويتم هذا على النحو الآتي:

1.5.4.3 تحديد رسالة ورؤية المؤسسة: تتمثل رسالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في قيامها بنشاطها الانتاجي على مستوى السوق المحلية والعالمية، والمتمثل في انتاج مادة السميد بمختلف انواعه، بالاضافة الى انتاج مختلف انواع العجائن المتاحة خاصة للمستهلك الجزائري، وبهذا فهي تعنى بانتاج منتجات تتوائم مع السلامة الصحية للمستهلك الجزائري.

أما الرؤية المستقبلية للمؤسسة تكمن اساسا في محاولة التغلب على منافسيها ضمن السوق الجزائرية، خاصة في وجود منافسين أقوياء ، وبالتالي فهي تطمح اساسا الى تحقيق الريادة ضمن السوق المحلية والعالمية.

2.5.4.3 تحديد الاستراتيجية العامة: من اجل تحقيق المؤسسة لرسالتها ورؤيتها المستقبلية فهي تعتمد على استراتيجية عامة تتمثل اساسا في استراتيجية تنويع وتميز منتجاتها، بالاضافة الى اعتماد استراتيجية التوسع الجغرافي ضمن نشاطها الاستراتيجي في البيئة التسويقية لها. وقد حاولت في اطار هذه الاستراتيجية بناء وحدات توزيعية على مستوى المناطق الوسط والغرب والجنوب والاهتمام بالقنوات التوزيعية لها، عدا عن ذلك استخدام حملات ترويجية واستطلاعية لانتاج منتجات تتوافق مع احتياجات ورغبات المستهلك الجزائري بالدرجة الاولى.

3.5.4.3 تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة: بعد تحديد الاستراتيجية العامة لابد من تحديد وضبط الاهداف الاستراتيجية لمؤسسة MAB، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد بطاقة الاداء المتوازن والمتمثلة في:

البعد المالي، بعد السوق والعملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ويتم هنا تناول هذه الأبعاد بهذا الترتيب على أساس مدى أهميتها بالنسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB باعتبارها مؤسسة الاقتصادية ذو نشاط انتاجي بالدرجة الاولى. وعليه تتمثل أهم الاهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسة كمايلي:

- **الاهداف الاستراتيجية للبعد المالي:** تعكس هذه الاهداف في طبيعتها أساسا وحيدا الا وهو تحسين وتطوير الاداء المالي للمؤسسة، لذلك نجد بأن هذه المؤسسة تركز على العديد من الاهداف الاستراتيجية –والتي تم تناولها سابقا- والتي من شأنها الرسم والتنفيذ الصحيح للاستراتيجية، وعليه ارتأينا عرض جملة من تلك الاهداف والتي تتوافق مع النظرة الايجابية لتحسين الاداء المؤسسي وفق البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن، وهذا على النحو الآتي:

تحقيق الاستقلالية المالية – المحافظة على توازن الهيكل المالي لها – تحقيق تغطية كاملة لأصولها – توفير السيولة اللازمة للمؤسسة – الرفع من صافي الربح – تعظيم العائد على الاستثمار – تعظيم العائد على حقوق الملكية، الزيادة المستمرة للمردودية الاقتصادية والمالية والتجارية.

الاهداف الاستراتيجية لبعد السوق والعملاء: يمثل هذا البعد أساس نجاح المؤسسة ضمن البيئة التنافسية، فهو ينعكس في مدى تحسين الأداء التسويقي والاقتصادي للمؤسسة . وتعتبر مؤسسة MAB كغيرها من المؤسسات الجزائرية التي تحاول المحافظة على مكانتها ونموها واستمراريتها ضمن السوق المحلية وحتى السوق العالمية، وهذا في ظل توفير كامل احتياجات عملائها الحاليين والمستقبلين، والذين يعتبرون المتحكم الرئيسي في طبيعة منتجاتها. وتتمثل أهم الاهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسة وفق بعد السوق والعملاء فيمايلي:

- زيادة رقم الأعمال والذي ينعكس أساسا في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة – تحسين صورة وسمعة المؤسسة ضمن السوق المحلية والعالمية – كسب عملاء جدد للمؤسسة – تحسين مؤشرات السوق الدالة على قيمة المؤسسة مقارنة بمنافسيها ضمن نفس قطاع نشاط الصناعات الغذائية- الزيادة من ربحية أسهمها – الرفع من القيمة السوقية لها – الرفع من القيمة الاقتصادية المضافة – الزيادة المستمرة للربح الاقتصادي لها.

الاهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية: ان بعد العمليات الداخلية يمثل مدلول حقيقي على كفاءة العمليات الجوهرية لمؤسسةMAB ، اذ يوضح هذا البعد مدى تحسين الأداء الانتاجي والتشغيلي للمؤسسة الاقتصادية. ويمكن تلخيص الاهداف الاستراتيجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وفق بعد العمليات الداخلية كمايلي:

- تحسين الانتاج – التحسين من الانتاجية – الرفع من مستوى انتاجية العمال – زيادة مستمرة لمستوى الكفاءة الادارية – التسيير الأمثل للمخزون – الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية لها - التحكم الجيد في مدى دورتها التشغيلية بما يتوافق مع مخزوناتها وتحصيل ديونها.

الاهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على رأس المال البشري والتنظيمي من خلال مستوى المهارات في ادارة وتحسين العمليات ومدى سهولة الإجراءات الإدارية ضمن المستويات التنظيمية، بالإضافة فانه يركز على راس المال المعلوماتي والذي يقتصر على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظم المعلومات الحديثة لتسهيل وتحسين كافة العمليات الادارية للمؤسسة. وبالنظر إلى الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة MAB ضمن هذا البعد نجد مايلي:

- العمل على توظيف كفاءات ومهارات عالية للمؤسسة – تحسين مستمر لمستوى الرضا الوظيفي - ضمان تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة بمصاريف موظفيها.

4.5.4.3 بناء الخريطة الاستراتيجية.

ان بناء الخريطة الاستراتيجية هو ترجمة حقيقية للاستراتيجية من خلال علاقات السبب والنتيجة. فالخريطة الاستراتيجية هي اداة تصف الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية. ويمكن تصميم خريطة استراتيجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة على النحو الآتي:

الشكل رقم (3-6): الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة مطاحن عمربن عمر MAB بولاية قالمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

تتجسد الخريطة الاستراتيجية -كما تم تناوله سابقا - في اطار علاقات السبب والنتيجة ضمن الأبعاد الربعة لبطاقة الاداء المتوازن، الا أن القراءة الشاملة لهذه الخريطة يعتمد على الفهم الحقيقي لطبيعة الاهداف الاستراتيجية لكل بعد ومدى ترابطها مع بعضها البعض، ويمكن قراءة هذه الخريطة على النحو الآتي:

إن رسالة المؤسسة تتجسد ضمن انتاج منتجات تتوائم مع السلامة الصحية للمستهلك الجزائري، أما رؤية المؤسسة فتكمن في تحقيق الريادة على مستوى السوق المحلية والعالمية. ولتحقيق المؤسسة لرسالتها ورؤيتها يستلزم ذلك تحديدها بمجموعة من الاهداف الاستراتيجية ضمن أربعة ابعاد رئيسية ترتبط فيما بينها بعلاقات سبب ونتيجة. إذ نجد أن بعد التعلم والنمو يمثل البنية التحتية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، فتحسين رضا الموظفين وتحسين مهاراتهم سيؤدي لا محالة الى تحقيق كفاءة في العمليات الداخلية، هذه الاخيرة التي تحرص المؤسسة من خلالها على تحسين انتاجية والكفاءة الادارية لكافة عملياتها الداخلية، والحرص الدائم على التسيير الامثل لمخزونها وبالتالي التحكم في مدى دورتها التشغيلية التي تعتبر أساس نشاطها التشغيلي. كل ذلك سيؤدي لا محالة الى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة وبالتالي زيادة الربح الاقتصادية، وعليه فهذا يؤدي كله الى التحسين من الحصة السوقية التي تعد هدفا استراتيجيا ضمن بعد السوق والعملاء، وبالنظر الى البعد المالي نجد بأنه يمثل النتيجة النهائية من خلال تحقيق الربحية والمردودية والاستقالية المالية والتي تؤدي بالمؤسسة الى تحقيق مراكز ريادية ضمن السوق المحلية والعالمية.

5.5.4.3 نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن.

بناءاً على ما سبق، يمكن القول بأنه يمكننا الآن اقتراح نموذج لبطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة MAB من خلال الاعتماد على المكونات التالية:

- **الأبعاد:** تتمثل في الابعاد الاربعة التي أتى بها (KAPLAN & NORTON) سنة 1992، والتي تمثل منظور حقيقي لقياس الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.
- **المؤشرات:** وتتلخص في المؤشرات الدالة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، أي بمعنى أصح فهي تمثل مؤشرات قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر – والتي تم تناولها سابقا بالتفصيل -، وهنا نشير بالذكر بأننا قمنا باستخدام 43 مؤشرا لقياس الاداء المؤسسي (22 ضمن المنظور المالي، 7 ضمن منظور السوق والعملاء، 11 ضمن منظور العمليات الداخلية و3 ضمن منظور التعلم والنمو). وعليه وللضبط الفعلي للنموذج واستخدام المؤشرات الدالة على الاهداف الاستراتيجية المسطرة من طرف المؤسسة محل الدراسة، والتي تم وضعها من طرف الادارة العليا (وهذا حسب تصريحات المسؤولين) ارتأينا اعتماد عينة من هذه المؤشرات الدالة والتي تم تلخيصها في 27 مؤشر.
- **الأوزان:** تم توزيع الاوزان على المؤشرات المعتمدة حسب أهميتها الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، فاختلاف الاوزان بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن مقترن بمدى أهميتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي لها. وعليه وبناءا على الأهمية والوزن النسبي للابعاد وحسب رأي المسؤولين في المؤسسة (الادارة العليا) وحسب عدد المؤشرات المعتمدة ضمن كل بعد، يمكن توزيع الاوزان على النحو التالي:

- المنظور المالي: تم منح وزن اجمالي لهذا البعد 45% تم توزيعها على 12 مؤشر كل حسب أهميتها الاستراتيجية لدى مؤسسة MAB .
- منظور السوق والعملاء: تم منح وزن اجمالي لهذا البعد 30% تم توزيعها على 6 مؤشرات كل حسب أهميتها الاستراتيجية لدى مؤسسة MAB.
- منظور العمليات الداخلية: تم منح وزن اجمالي لهذا البعد 15% تم توزيعها على 6 مؤشرات كل حسب أهميتها الاستراتيجية لدى مؤسسة MAB.
- منظور التعلم والنمو: تم منح وزن اجمالي لهذا البعد 10% تم توزيعها على 3 مؤشرات فقط وهذا في حدود ما توفر لنا من معطيات من قبل مؤسسة MAB.

الأهداف: وهي تمثل الأهداف المسطرة والواجب تحقيقها من طرف المؤسسة وقد تم وضع نسب الهدف من خلال مؤشرات قياس الأداء الموجودة في النموذج.

النتائج المنجزة: وهو ما تم انجازه فعلا، ويتم قياسه بشكل كمي، وتم الاعتماد هنا على نتائج لفترة دراسة ممتدة إلى 10 سنوات، ابتداءا من سنة 2013 إلى غاية سنة 2022، وهي تعتبر فترة كافية جدا للحكم على عدم وجود انحرافات متطرفة عند قياسنا للأداء المؤسسي على مدى فترة الدراسة.

النتائج النهائية: وهي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم انجازه فعلاً، وقد تم ملاحظة وجود حالتين، حالة اولى تمثلت في وجود تأثير ايجابي على مستوى الأداء المؤسسي، أي بمعنى كلما زاد المؤشر المعني بالقياس كلما تحسن مستوى الأداء المؤسسي. وهنا يتم حساب النتيجة النهائية وفق العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = \frac{\text{المنجز فعلا}}{\text{الهدف}} \times \text{الوزن}$$

أما إذا كان التأثير سلبيا أو بمعنى آخر عكسيا، أي كلما زاد المؤشر المعني بالقياس كلما تدهور مستوى الأداء المؤسسي[1]. وهنا يتم حساب النتيجة النهائية وفق العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = \frac{\text{الهدف}}{\text{المنجز فعلا}} \times \text{الوزن}$$

[1] - وهنا نجد مؤشرين ذو تأثير عكسي مع مستوى الأداء المؤسسي وهذا من ضمن 27 مؤشر (25 مؤشر ذو تأثير طردي ايجابي و2 مؤشرين فقط ذو تأثير سلبي عكسي)، هما معدل الدورة التشغيلية ومعدل مصاريف المستخدمين الى القيمة المضافة ضمن منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو على التوالي.

الجدول رقم (3- 18): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MABبولاية قالمة

الأبعاد	المؤشرات / المقاييس	المقاييس	الوزن	الهدف	النتائج المنجزة									
					2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
المنظور المالي	مؤشرات الرفع المالي	نسبة الاستقلالية المالية	2%	40%	0.21	0.20	0.20	0.20	0.22	0.20	0.27	0.31	0.32	0.25
		نسبة تغطية الأصول	3%	40%	117.75	135.19	136.00	137.71	143.62	139.23	153.14	165.20	180.08	181.70
		نسبة هيكل رأس المال	3%	50%	5.82	5.92	5.95	5.88	5.56	6.00	4.66	4.18	4.13	4.95
	مؤشرات السيولة	نسبة السيولة العامة	3%	60%	75.45	70.67	70.28	66.94	58.52	69.64	61.30	65.47	75.52	78.98
		نسبة السيولة السريعة	3%	60%	30.85	35.30	21.42	19.24	7.77	19.06	15.85	55.63	61.10	67.69
		نسبة السيولة الجاهزة	3%	70%	15.09	9.47	1.63	0.22	1.75	7.89	4.25	37.31	38.77	39.70
	مؤشرات الربحية	نسبة صافي الربح	5%	60%	0.05	0.02	0.02	0.02	0.01	0.03	0.04	0.02	0.00	-0.14
		معدل العائد على حقوق الملكية	3%	50%	15.54	6.79	8.38	6.47	3.58	9.39	14.53	4.97	1.03	-20.78
		معدل العائد على الاستثمار	5%	50%	2.67	1.15	1.41	1.10	0.64	1.57	3.12	1.19	0.25	-4.20
	مؤشرات المردودية	المردودية الاقتصادية	5%	90%	35	25	8	33	27	27	34	29	57	5
		المردودية المالية	5%	90%	61	26	36	29	16	45	82	29	6	-94
		المردودية التجارية	5%	90%	5.81	2.54	2.83	2.43	1.74	3.60	4.56	2.37	-2.31	-13.93
البعد الأول	أداء المنظور المالي		45%		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
منظور السوق والعملاء	مؤشر نمو الحصة السوقية		6%	90%	29,4	14,8	13,7	-2,7	-13,1	23,5	28,4	-22,8	7,7	-63,4
	مؤشر العائد على المبيعات		6%	90%	6	2,5	3,4	4,4	2,9	3,7	4,7	2,8	-1,6	-12,9
	مؤشر نمو ربحية السهم		4%	50%	36,8	-56,7	34,67	-17,5	-46,9	189,8	44,7	-64	-79	-1621,5
	مؤشر نمو القيمة السوقية		4%	50%	147,6	-38,4	-27,7	20,9	-26,2	1,1	43,2	-12,6	-158,9	176,4
	Tobin's Q		4%	40%	4,4	4,35	3,96	3,75	4,13	3,47	3,82	4,05	4,11	4,47
	مؤشر نمو الربح الاقتصادي		6%	80%	151.4	-43,1	-29,8	21	-27,1	2,4	49,4	-17,7	-157,05	144,5
البعد الثاني	أداء المنظور السوق والعملاء		30%		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
منظور العمليات الداخلية	مؤشر نمو الإنتاج		3%	70%	22,1	17,6	14,2	-2	-12	20,2	29,4	-24,7	11,1	-64,8
	مؤشر التحسين في الإنتاجية		3%	70%	43,3	-12	-24,2	79,6	-14,1	22,5	31,9	-4,4	44,6	-63,5
	مؤشر إنتاجية العمال		3%	80%	36,7	-23,1	-23,4	75,9	-16,7	18,1	24,2	-1,7	52,9	-62,2
	مؤشر الكفاءة الإدارية		2%	80%	38,6	-52,6	58,1	24	-43,5	60,9	62,2	-53,4	-136,9	388,2
	معدل دوران المخزون		2%	50%	1,11	1,83	1,66	1,51	1,51	1,42	2,57	9,10	6,01	2,68
	معدل الدورة التشغيلية		2%	50%	91,6	56,8	62,2	68,2	68,11	72,26	42,1	23,41	25,25	41,5
البعد الثالث	أداء المنظور العمليات الداخلية		15%		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
منظور التعلم والنمو	مؤشر نمو التوظيف		3%	30%	4,74	14,5	-1,05	2,11	3,11	3,68	6,24	-2,73	-5,41	-3,52
	مؤشر رضا الموظفين		4%	70%	17,8	22	15,5	4	-2,5	35,1	13,9	5,7	-6,7	2,4
	مؤشر مصاريف الموظفين إلى القيمة المضافة		3%	30%	32,25	44,7	68,2	39,5	44,7	49,4	42,6	47,2	30,4	85,5
البعد الرابع	أداء منظور التعلم والنمو		10%		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	الأداء المؤسسي		100%											

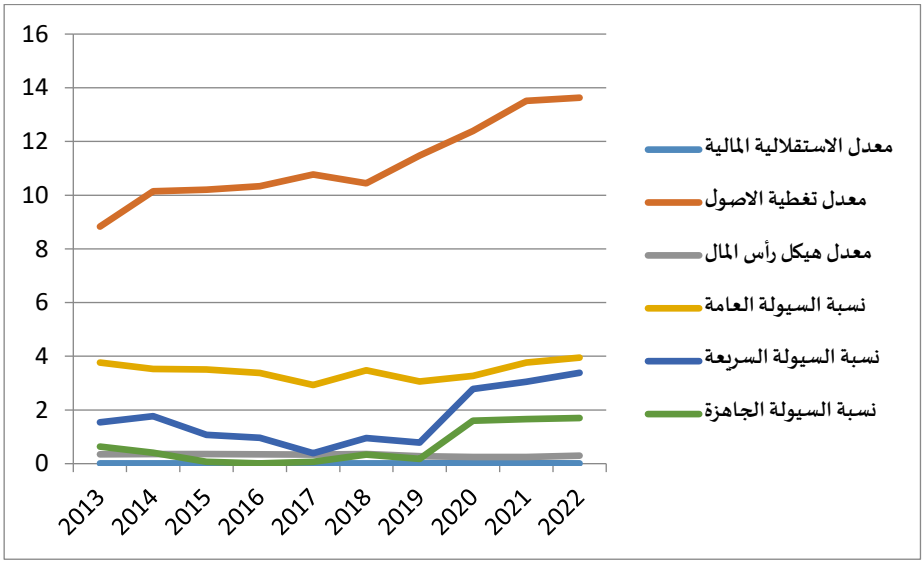
تكملة للجدول السابق:

الأبعاد	المؤشرات / المقاييس	المقاييس	الوزن	الهدف	النتائج النهائية									
					2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
المنظور المالي	مؤشرات الرفع المالي	نسبة الاستقلالية المالية	2%	40%	0.01	0.01	0.01	0.01	0.011	0.01	0.013	0.015	0.016	0.012
		نسبة تغطية الأصول	3%	40%	8.83	10.14	10.2	10.33	10.77	10.44	11.48	12.39	13.51	13.63
		نسبة هيكل رأس المال	3%	50%	0.35	0.355	0.357	0.351	0.334	0.36	0.28	0.25	0.248	0.297
	مؤشرات السيولة	نسبة السيولة العامة	3%	60%	3.77	3.53	3.51	3.347	2.926	3.48	3.065	3.27	3.776	3.95
		نسبة السيولة السريعة	3%	60%	1.54	1.765	1.071	0.962	0.388	0.95	0.79	2.78	3.055	3.384
		نسبة السيولة الجاهزة	3%	70%	0.64	0.406	0.07	0.009	0.075	0.34	0.18	1.599	1.66	1.70
	مؤشرات الربحية	نسبة صافي الربح	5%	60%	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016	0.0008	0.0025	0.0033	0.0016	0.00	-0.012
		معدل العائد على حقوق الملكية	3%	50%	0.93	0.407	0.5028	0.388	0.214	0.563	0.8718	0.298	0.0618	-1.246
		معدل العائد على الاستثمار	5%	50%	0.267	0.115	0.141	0.11	0.064	0.157	0.312	0.119	0.025	-0.42
	مؤشرات المردودية	المردودية الاقتصادية	5%	90%	1.94	1.388	0.44	1.83	1.5	1.5	1.88	1.61	3.16	0.277
		المردودية المالية	5%	90%	3.38	1.44	2	1.61	0.88	2.5	4.55	1.61	0.33	-5.22
		المردودية التجارية	5%	90%	0.32	0.141	0.157	0.135	0.096	0.2	0.25	0.131	-0.128	-0.774
أولا-	أداء المنظور المالي		45%		21.98	19.7	18.46	19.07	17.26	20.50	23.67	24.37	25.71	15.58
منظور السوق والعملاء	مؤشر الحصة السوقية		6%	90%	1,96	0,99	0,91	-0,18	-0,87	1,56	1,89	-1,52	0,51	-4,22
	مؤشر العائد على المبيعات		6%	90%	0,4	0,16	0,23	0.29	0,19	0,25	0,31	0,19	-0,11	-0,86
	مؤشر نمو ربحية السهم		4%	50%	2,94	-4,54	2,77	-1,4	-3,75	15,18	3,58	-5,12	-6,32	-129,7
	مؤشر نمو القيمة السوقية		4%	50%	11,8	-3,07	-2,21	1,67	-2,09	0,09	3,46	-1,01	-12,71	14,11
	Tobin's Q		4%	40%	0,44	0,43	0,40	0,37	0,41	0,35	0,38	0,40	0,41	0,45
	مؤشر نمو الربح الاقتصادي		6%	80%	11,35	-3,23	-2,23	1,57	-2,03	0,18	3,70	-1,32	-11,79	10,84
ثانيا-	أداء المنظور السوق والعملاء		30%		28,89	-9,26	-0,13	2,32	-8,14	17,61	13,32	-8,38	-30	-109,4
منظور العمليات الداخلية	مؤشر نمو الانتاج		3%	70%	0.95	0.75	0.61	-0.08	-0.51	0.86	1,26	-1,06	0,47	-2,78
	مؤشر التحسين في الانتاجية		3%	70%	1,85	-0,51	-1,04	3,41	-0,60	0,96	1,37	-0,19	1,91	-2,72
	مؤشر انتاجية العمال		3%	80%	1,38	-0,87	-0,88	2,85	-0,63	0,68	0,91	-0,06	1,98	-2,33
	مؤشر الكفاءة الادارية		2%	80%	0.96	-1,31	1,45	0,6	-1,09	1,52	1,55	-1,33	-3,42	9,7
	معدل دوران المخزون		2%	50%	0.044	0.0732	0.0664	0.0604	0.0604	0.0568	0.1028	0.364	0.2404	0.1072
	معدل الدورة التشغيلية		2%	50%	1,09	1,76	1,61	1,47	1,47	1,38	2,37	4,27	3,96	2,41
ثالثا-	أداء المنظور العمليات الداخلية		15%		6,274	-0,11	1,82	8,31	-1,3	5,46	7,56	1,99	5,14	4,39
منظور التعلم والنمو	مؤشر نمو التوظيف		3%	30%	0,474	1,45	-0,105	0,211	0,311	0,368	0,624	0,273-	0,541-	0,352-
	مؤشر رضا الموظفين		4%	70%	1,02	1,26	0,88	0,23	-0,14	2,01	0,80	0,32	-0,4	0,14
	مؤشر مصاريف الموظفين الى القيمة المضافة		3%	30%	2,79	2,01	1,32	2,28	2,01	1,82	2,11	1,91	2,96	1,05
رابعا-	أداء منظور التعلم والنمو		10%		4,28	4,72	2,1	2,72	2,18	4,2	3,53	1,96	2,02	0,84
الأداء المؤسسي			100%		61,42	15,05	22,25	32,42	10	47,77	48,08	19,94	2,87	-88,59

6.5.4.3 عرض النتائج الاستر اتيجية.

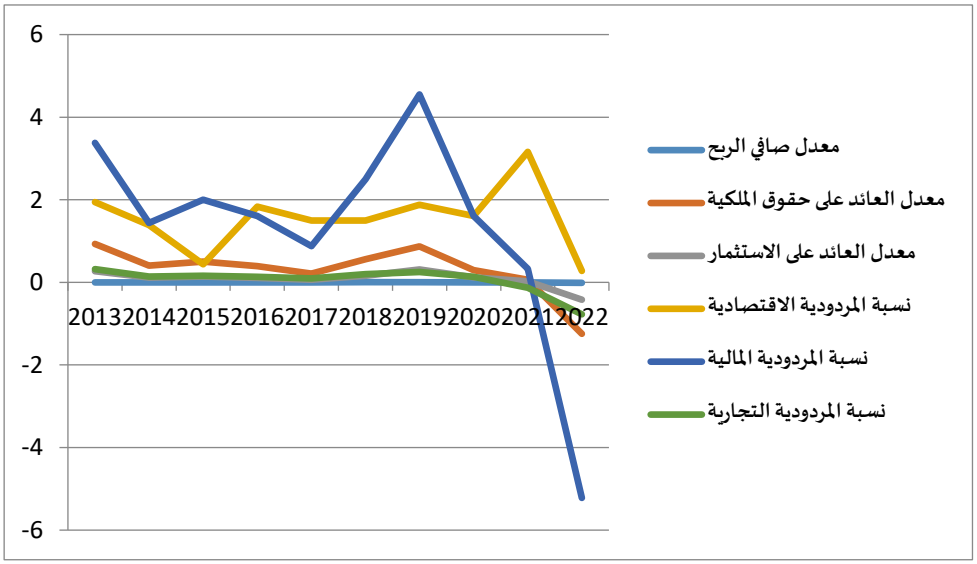
يمكن تلخيص النتائج الاستراتيجية ضمن تصورات كمية تجسدت في تمثيلات بيانية لنتائج مؤشرات قياس الاداء المؤسسي وفق بطاقة الاداء المتوازن المتجسدة في الأربعة الأبعاد الاساسية.

الشكل رقم (3- 7): التمثيل البياني لمؤشرات الرفع المالي والسيولة لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]



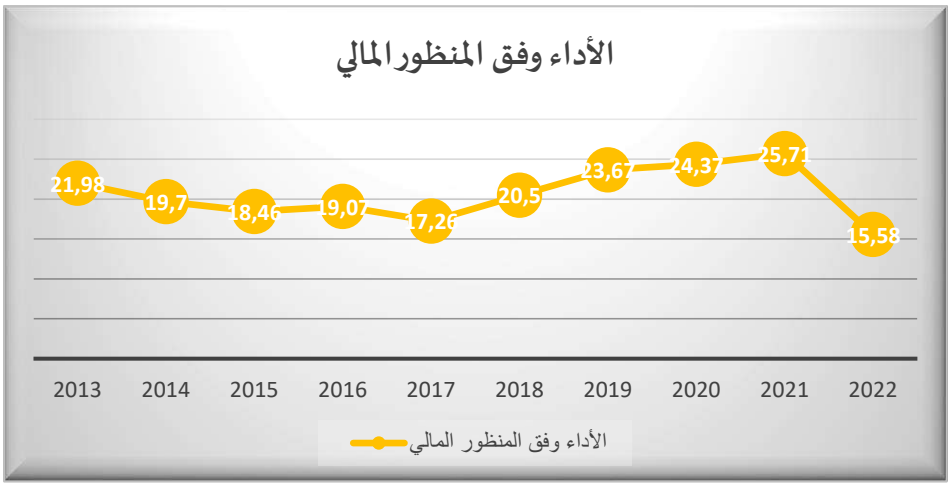
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

الشكل رقم (3- 8): التمثيل البياني لمؤشرات الربحية والمردودية لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]



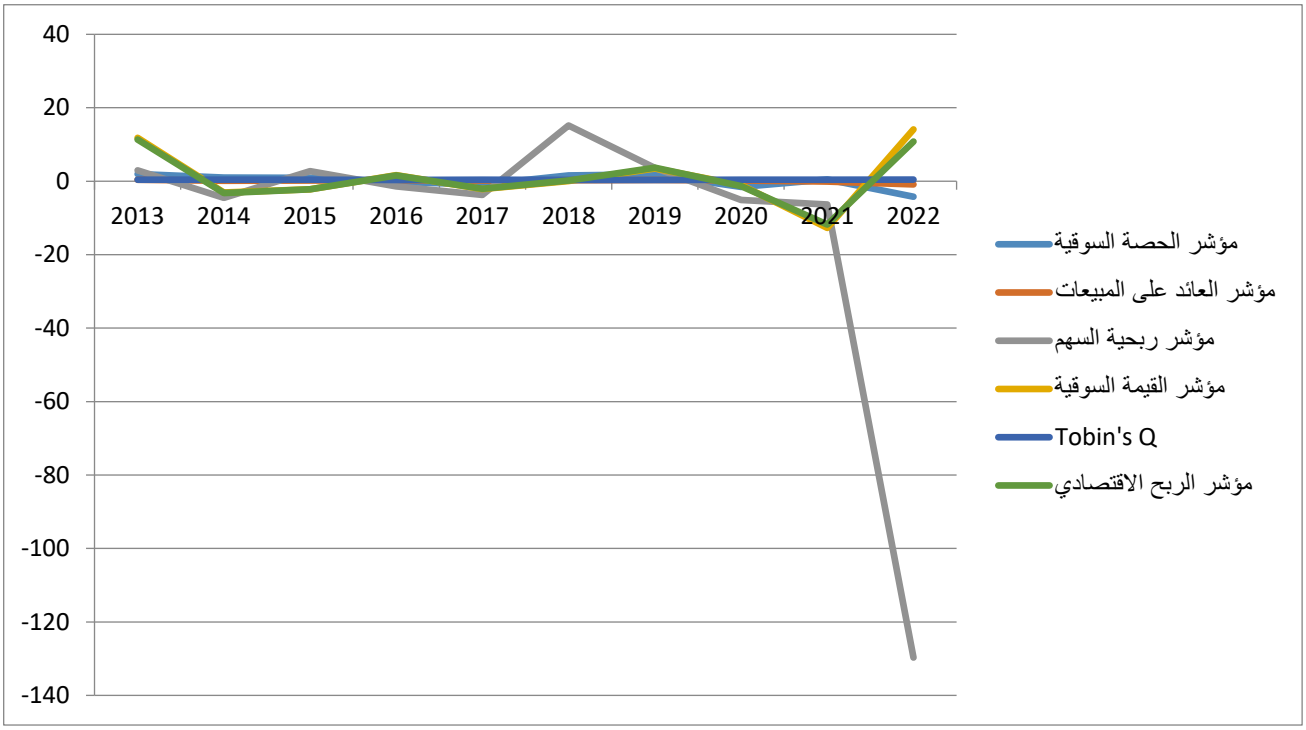
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

الشكل رقم (3- 9): التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق المنظور المالي لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]



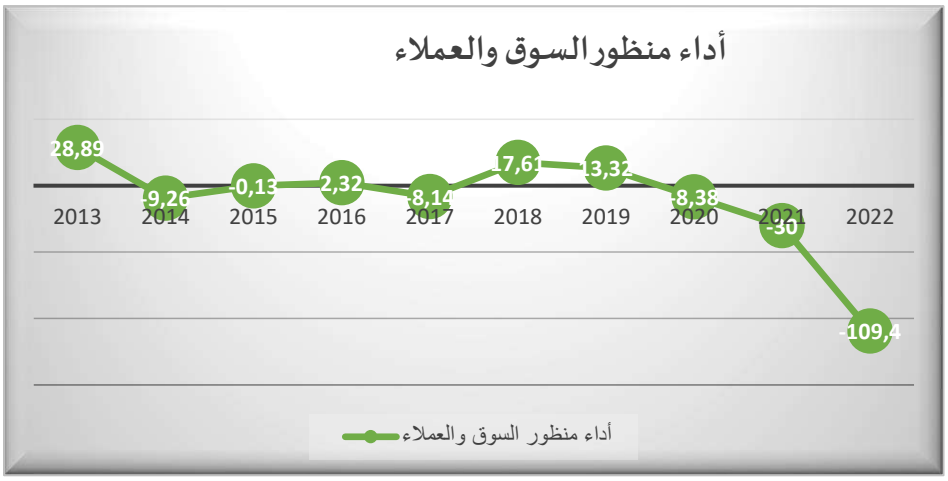
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

الشكل رقم (3- 10): التمثيل البياني لمؤشرات مجال السوق والعملاء لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]



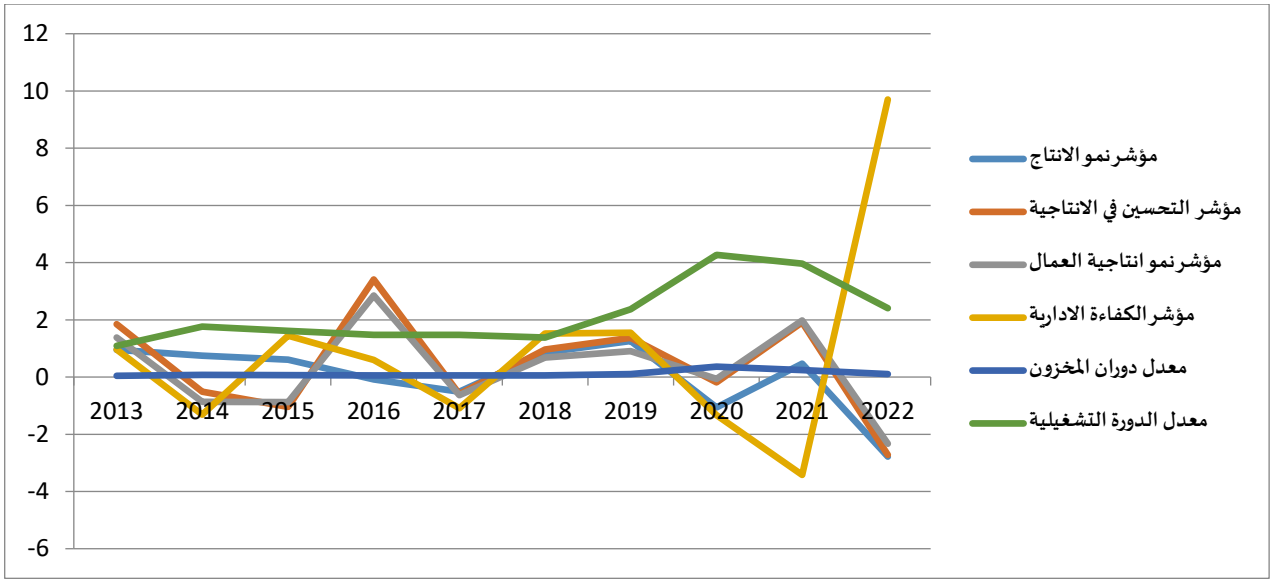
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

الشكل رقم (3- 11): التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور السوق والعملاء لمؤسسة MAB



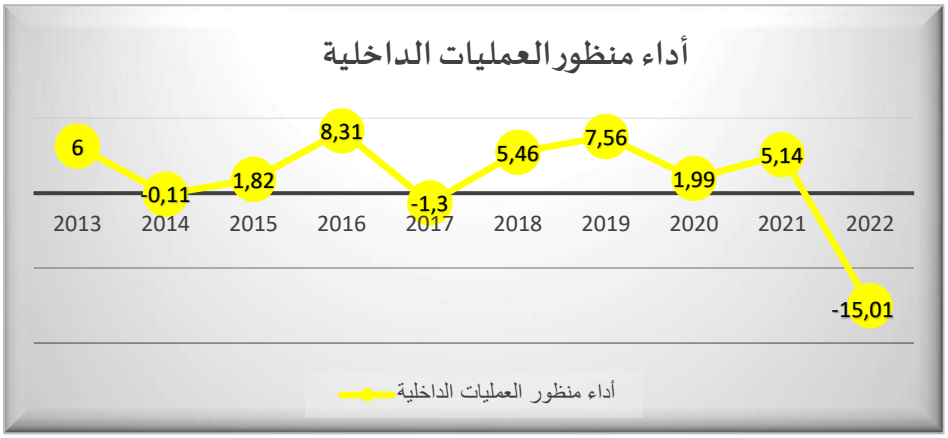
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

الشكل رقم (3-12):التمثيل البياني لمؤشرات مجال العمليات الداخلية لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]



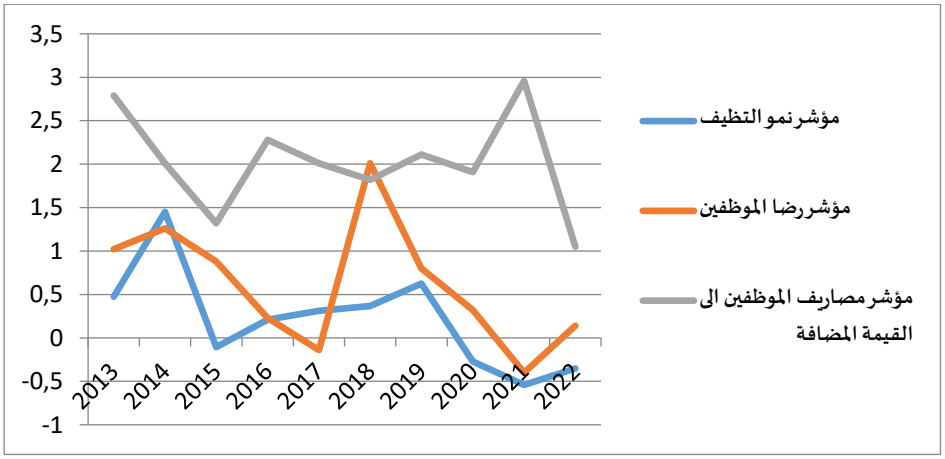
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

الشكل رقم (3- 13): التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور العمليات الداخلية لمؤسسة MAB



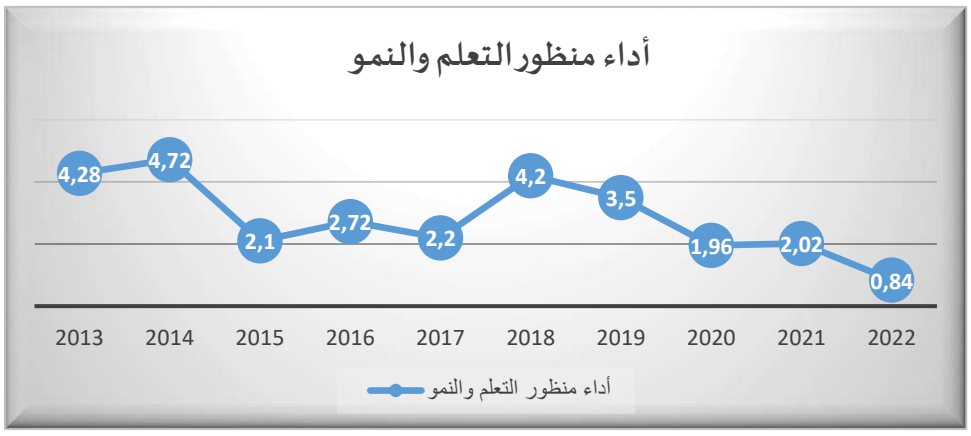
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

الشكل رقم (3- 14): التمثيل البياني لمؤشرات مجال التعلم والنمو لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

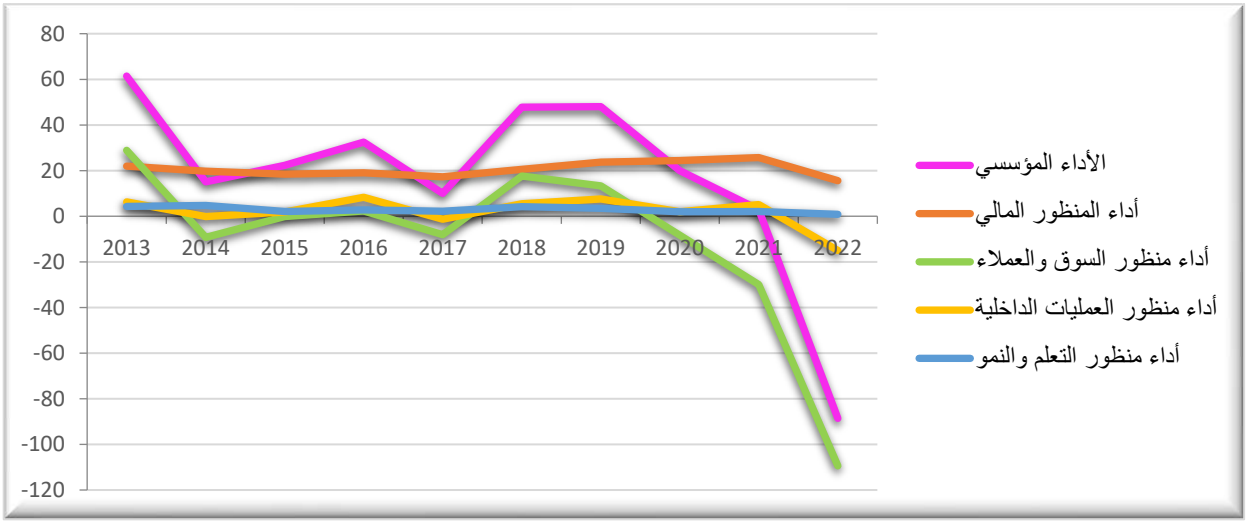
الشكل رقم (3- 15): التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور التعلم والنمو لمؤسسة MAB



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السباق.

بناءا على ما سبق يمكن عرض التمثيل البياني لمؤشرات الأداء وفق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (3- 16): التمثيل البياني لمؤشرات الأداء المؤسسي لمؤسسة MAB

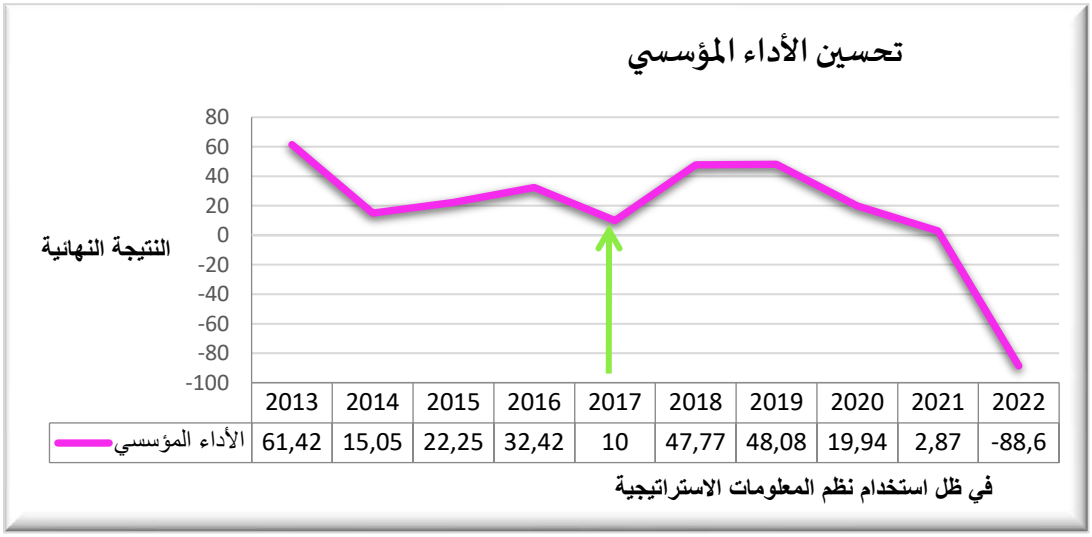


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

7.5.4.3 قياس أثر تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسة MAB خلال فترة الدراسة [2013-2022].

سيتم من خلال مايلي تبيان أثر العنصر المؤثر ألا وهو نظم المعلومات الإستراتيجية على العنصر المتأثر والمتمثل في الأداء المؤسسي وهذا من خلال قياس مؤشر الأداء المؤسسي على مدى فترة الدراسة [2013-2022] وهذا حتى يتسنى لنا لمس مدى الأثر على مدى عشر سنوات وهي فترة جد مناسبة لقياس الأثر الحقيقي لنظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، والذي يمكن لمسه من خلال المقارنة بين فترتين متمثلتان في الفترة قبل استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر MAB، وفترة بعد استخدام وتبني هذه النظم في المؤسسة، وبالاعتماد على ما تم تناوله سابقا في دراستنا لمدى استخدام هذه النظم في المؤسسة تبين لنا ومن خلال تصريحات المسؤولين بأن المؤسسة كانت بدايتها الحقيقة في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية سنة 2017 وعليه كانت هذه السنة بداية المقارنة بين الفترتين. ويمكن توضيح كل ما سبق ذكره ضمن التمثيل البياني الآتي.

الشكل رقم (3- 17): التمثيل البياني لأثر استخدام نظم المعلومات الإستر اتيجية على الأداء المؤسسي لمؤسسة MAB



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

من الشكل أعلاه يمكن القول بأن نظم المعلومات الاستراتيجية ستؤدي لا محالة الى تحسين الأداء المؤسسي خاصة وأن سنة المقارنة تمثلت في سنة 2017 ،، فالفترة التي سبقتها عرفت تذبذبا في مؤشر الأداء المؤسسي، أما فترة بعد سنة 2017 فقد كانت نقطة تحول الى المنظور الاستراتيجي لكافة العمليات التسييرية لمؤسسة عمر بن عمر MAB بولاية قالمة، وبالتالي فقد عرفت ارتفاعا ملحوظا في مؤشر الأداء المؤسسي، الا أن ذلك لم يدم طويلا مع ظهور جائحة كورونا سنة 2020، الأمر الذي أدى الى تسجيل مؤشرات أداء منخفظة جدا مقارنة بجميع سنوات الدراسة.

بناءا على ما سبق يمكن القول بأن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة تولي أهمية خاصة بتحسين أداء مختلف عملياتها التسييرية، وادارة كفائتها ونموها وتحقيق ربحيتها واستماريتها ضمن السوق المحلية، وعليه فإن استخدامها لنظم المعلومات الاستراتيجية سنة 2017 مكنها من القفز بمستوى أدائها المؤسسي الى مستويات مرتفعة جدا مما يدل على الدور الذي تلعبه هذه النظم في تحسين الكفاءة من جهة وتحقيق الايرادات المختلفة من جهة أخر وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر MAB بولاية قالمة.

5.3 أثر نظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB بولاية قالمة.

سنحاول من خلال هذا العنصر تقديم عينة من مؤشرات قياس أداء مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال فترة تصل إلى عشر سنوات [2013-2022]، وعليه ارتأينا أولا التطرق لأهم مؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة سابقا– وهذا بالمثل لما تم تناوله ضمن مؤسسة MAB-.، ومن ثم عرض لأثر تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي وهذا على النحو الآتي.

1.5.3 قياس الأداء المؤسسي لمؤسسة عمر بن عمر CAB وفق الجانب المالي.

سنحاول من خلال هذا العنصر تبيان أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق المنظور المالي، وهذا بالاعتماد على مجموعة مؤشرات الأداء (والتي تضم 22 مؤشر) موزعة على 5 مجموعات رئيسية والتي من شأنها عرض الوضعية المالية للمؤسسة ومن ثم محاولة تفسير وتحليل وتشخيص لهذه الوضعية خلال فترة الدراسة.

1.1.5.3 عرض للقوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر CAB خلال الفترة [2013-2022].

تتمثل أهم مخرجات مؤسسة CAB في الميزانية المالية وحسابات النتائج بالإضافة إلى تقارير إدارية داخلية أخرى من شأنها تفعيل كافة عملياتها التسييرية.

أولا- عرض للميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية للفترة [2013-2022].

بناءا على ما سبق، وبالمِثلِ لما تم تناوله في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر سنقوم بعرض وتحليل شامل للأداء المؤسسي لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة، وعليه سيتم عرض الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة خلال هذه الفترة وهذا على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-19): الميزانية المالية المختصرة (جانب الأصول) لمؤسسة CAB للفترة [2013-2022]

الوحدة: دج

السنوات	الأصول					
	الأصول غير الجارية	الأصول الجارية	قيم الاستغلال	قيم غير جاهزة	قيم جاهزة	المجموع العام للأصول
2013	3.993.370.511,21	4.982.841.044,24	3.300.403.578,69	945.189.174,58	737.248.290,97	8.976.211.555,45
2014	4.665.261.951,46	5.290.508.302,10	2.287.447.368,17	1.245.183.667,38	1.757.877.266,55	9.955.770.253,56
2015	5.362.755.079,61	6.807.247.103,89	4.050.624.378,39	1.937.123.328,36	819.499.397,14	12.170.002.183,50
2016	6.041.970.568,14	8.230.975.969,06	5.561.761.994,15	2.058.733.169,76	610.480.805,15	14.272.946.537,20
2017	7.683.499.615,52	8.924.450.414,23	5.514.535.247,87	2.321.044.748,26	16.607.950.029,75	16.607.950.029,75
2018	9.048.234.217,62	9.730.072.413,42	7.110.867.411,34	2.347.457.222,12	271.747.779,96	18.778.306.631,04
2019	9.376.204.508,44	8.584.527.067,29	5.439.218.349,55	2.849.851.206,62	295.457.511,12	17.960.731.575,73
2020	8.925.024.459,75	7.521.512.861,68	4.638.976.154,41	1.661.802.973,91	1.220.733.733,36	16.446.537.321,43
2021	7.803.084.452,28	9.872.024.486,23	5.528.118.354,03	2.565.719.445,11	1.778.186.687,09	17.675.108.938,51
2022	6.885.111.783,76	15.225.170.071,84	7.241.059.891,44	4.374.354.376,26	3.609.755.804,14	22.110.281.855,60

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 14.

الجدول رقم (3- 20): الميزانية المالية المختصرة (جانب الخصوم)) لمؤسسة CAB للفترة [2013-2022]

السنوات	الخصوم				
	أموال دائمة	أموال خاصة	خصوم غير جارية	خصوم جارية	المجموع العام للخصوم
2013	1.986.126.636,53	1.978.739.970,50	7.386.666,03	6.990.084.918,92	8.976.211.555,45
2014	3.006.583.724,76	2.926.208.185,45	80.375.539,31	6.949.186.528,80	9.955.770.253,56
2015	3.834.334.276,16	3.761.585.482,96	72.748.793,20	8.335.667.907,34	12.170.002.183,50
2016	5.008.569.250,27	4.944.850.003,18	63.719.247,09	9.264.377.286,93	14.272.946.537,20
2017	5.159.473.924,84	5.122.082.131,94	37.391.792,90	11.448.476.104,91	16.607.950.029,75
2018	5.728.875.308,26	5.704.932.612,60	23.942.695,66	13.049.431.322,77	18.778.306.631,03
2019	6.821.932.635,33	6.550.553.905,02	271.378.730,31	11.138.798.940,40	17.960.731.575,73
2020	8.824.616.851,18	8.559.962.669,51	264.654.181,67	7.639.937.067,54	16.464.553.918,72
2021	10.515.641.798,04	10.278.547.998,06	237.093.799,98	7.159.467.140,47	17.675.108.938,51
2022	11.787.358.087,47	11.605.385.050,87	181.973.036,60	10.622.923.768,13	22.410.281.855,60

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 14.

بناءا على ما سبق، وبعد قيامنا بعرض الميزانية المالية المختصرة ضمن الجدولين رقم ( ) على التوالي، يمكن القول بأن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB تتمتع بارتفاع مستمر وملحوظ في كلا الجانبين (جانب الأصول وجانب الخصوم) وهذا خلال الفترة [2013-2018] أما في فترة [2019-2022] فقد كانت فترة عرفت تقلبات وتذبذبات في حجم أصول وخصوم المؤسسة ، وهذا راجع إلى أن هذه الفترة تخللتها تغيرات كثيرة على مستوى المؤسسة تعددت وتنوعت إلى توسعات قام بها المجمع في بداية هذه الفترة ، ثم ظهور جائحة كورونا، وأخيرا مشاكل أخرى متنوعة ضمن العمليات التسييرية في المجمع.

ثانيا- عرض حسابات النتائج لمؤسسة عمربن عمرCAB خلال الفترة [2013-2022].

لتحليل جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، قمنا بعرض جميع حسابات النتائج الخاصة بفترة الدراسة الممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2022، وهذا حتى يتسنى لنا فيما بعد الاعتماد على هذا الجدول مباشرة لحساب وعرض باقي المؤشرات المالية.

الجدول رقم (3- 21): جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة للفترة [2013-2022]

البيان	رقم الأعمال	إعانات الاستغلال	انتاج السنة المالية	استهلاك السنة المالية	القيمة المضافة للاستغلال	الفائض الاجمالي للاستغلال	النتيجة العملياتية	النتيجة المالية	النتيجة العادية قبل الضرائب	النتيجة الصافية
2013	8.563.832.952,14	126.586.710,00	9.914.219.498,00	8.969.800.568,25	944.418.929,75	490.214.928,64	259.896.023,75	-5.384.362,20	265.280.385,95	243.381.332,95
2014	11.163.551.897,88	198.012.705,00	11.532.021.368,93	9.234.163.388,18	2.297.857.980,75	1.730.044.946,77	1.067.079.503,49	3.367.988,54	1.063.711.514,95	947.468.214,95
2015	13.041.097.806,20	326.359.215,00	14.425.033.322,84	11.748.778.928,31	2.676.254.394,53	2.035.955.129,00	1.480.401.318,10	-28.840.490,36	1.509.241.808,46	1.367.377.297,4
2016	13.225.505.268,00	404.586.018,61	14.146.128.468,81	10.803.458.805,78	3.342.669.663,03	2.610.212.763,53	1.494.239.027,25	6.762.813,34	1.487.476.213,91	1.234.293.076,4
2017	13.505.714.530,98	407.897.369,81	14.784.411.724,33	11.462.770.407,45	3.321.641.316,88	2.523.739.436,64	1.462.090.480,65	41.005.930,86	1.421.084.549,79	1.173.687.567,79
2018	14.477.818.897,88	342.105.424,50	15.265.405.637,02	11.926.386.683,54	3.339.018.953,48	2.459.328.073,65	1.894.074.481,21	119.643.156,55	1.774.431.324,66	1.582.850.480,66
2019	14.446.468.704,12	446.942.807,78	15.096.656.257,48	11.645.413.738,79	3.451.242.518,69	2.495.401.438,94	1.076.403.800,75	100.367.904,33	976.035.896,42	845.621.292,42
2020	14.701.530.184,92	519.938.788,50	15.123.165.872,21	10.774.460.084,65	4.348.705.787,56	3.337.928.258,67	1.705.221.595,09	9.628.769,25	1.695.592.825,84	1.430.180.497,84
2021	16.244.964.334,39	579.753.882,00	17.527.403.025,30	12.726.755.013,40	4.800.648.011,90	3.751.435.127,55	2.071.362.214,87	2.564.248,32	2.068.797.966,55	1.718.585.328,55
2022	14.483.976.607,40	458.280.843,00	15.758.430.824,52	12.037.454.888,32	3.720.975.936,20	2.872.139.358,69	1.642.247.397,92	7.141.220,11	1.635.106.177,81	1.326.837.052,81

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم 15

2.1.5.3 أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي لمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية CAB وفق الجانب المالي.

نظرا لتعدد المؤشرات المالية وكثرتها (22 مؤشر) ارتأينا تقسيمها إلى عدة مجموعات وهذا لتسهيل قراءتها والضبط الصحيح والكامل لها وهذا على النحو الآتي:

المجموعة الأولى- مؤشرات التمويل (نسب الهيكل المالي):

سيتم التطرق إلى أهم هذه النسب (ممثلة في 4 مؤشرات دالة) ضمن مؤسسة CAB ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 22): أهم نسب الهيكل المالي لمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية CAB للفترة [2013-2022]

نسب التمويل	نسبة التمويل الدائم	نسبة التمويل الخاص	نسبة استقلالية مالية	نسبة التمويل الخارجي
2013	0,50	0,50	0,28	1,28
2014	0,64	0,63	0,42	1,42
2015	0,71	0,70	0,45	1,45
2016	0,83	0,82	0,53	1,53
2017	0,67	0,67	0,45	1,45
2018	0,63	0,63	0,44	1,44
2019	0,73	0,70	0,57	1,57
2020	0,99	0,96	1,08	2,08
2021	1,35	1,32	1,39	2,39
2022	1,71	1,69	1,07	2,05

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 14.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، نلاحظ مايلي:

- **فيما يخص نسبة التمويل الدائم والخاص:** حسب نتائج الجدول اعلاه نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم تتراوح بين 0.50 سنة 2013 و1.71 سنة 2022، مع وضوح الاتجاه الايجابي الطردي التدريجي لهذه النسبة خلال سنوات الدراسة مما يدل على ان مؤسسة CAB تعتمد اكثر على التمويل طويل الاجل خلال هذه الفترة.

اما نسبة التمويل الخاص فهي تتراوح بين 0.50 سنة 2013 و1.69 سنة 2022، وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على اموالها الخاصة في تمويلها الذاتي خاصة في السنتين الاخيرتين (اكبر من النسبة المعيارية 1).

- **فيما يخص نسبة الاستقلالية المالية والتمويل الخارجي:** فحسب نتائج هذا الجدول نجد بان نسبة الاستقلالية المالية تتراوح بين 0.28 سنة 2013 ليتم ارتفاع هذه النسبة تدريجيا الى ان تصل ذروتها سنة 2021 بنسبة 1.39، لنلاحظ فيما بعد انخفاضها الى 1.07 سنة 2022، وهذا يعني بأن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية نظرا لكون النتائج عرفت زيادة تدريجية الى ان تجاوزت النسبة المعيارية 1، مما يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل نفسها دون الاعتماد على مصادر خارجية.

أما نسبة التمويل الخارجي فنتائج الجدول تُظهر اتجاها تصاعديا لهذه النسبة خلال فترة الدراسة الى أن تصل ذروتها سنة 2021 بقيمة 2.39، ليتم فيما بعد انخفاض في هذه النسبة الى 2.05، كل ذلك يؤدي بنا الى القول بأن مؤسسة CAB لا تعتمد بشكل كبير على التمويل الخارجي (تجاوز النسبة المعيارية 2).

المجموعة الثانية - مؤشرات الرفع المالي:

سيتم من خلال الجدول الآتي الإلمام بمعظم مؤشرات الرفع المالي لمؤسسة CAB (والملخصة في 6 مؤشرات رئيسية) وتلخيصها على النحو التالي:

الجدول رقم (3- 23): أهم مؤشرات الرفع المالي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB للفترة [2013-2022]

نسب الرفع المالي	نسبة المديونية	تغطية الفوائد	الديون إلى حقوق الملكية	الديون إلى حقوق المساهمين	نسبة تغطية الأصول	نسبة هيكل رأس المال
2013	0,78%	901,92%	353,26%	32394,82%	135,40%	453,63%
2014	0,71%	24434,35%	237,48%	97018,41%	167,80%	340,22%
2015	0,69%	1958,61%	221,60%	20521,77%	172,58%	323,53%
2016	0,65%	4767,05%	187,35%	28565,62%	188,19%	288,64%
2017	0,69%	14736,42%	223,51%	23454,68%	181,25%	324,24%
2018	0,70%	14167,83%	228,74%	9993,77%	183,65%	329,16%
2019	0,64%	3186,82%	170,04%	8991,27%	211,86%	274,19%
2020	0,48%	22029,67%	89,25%	49033,39%	300,32%	192,34%
2021	0,42%	51384,87%	69,65%	125179,07%	353,35%	171,96%
2022	0,49%	24635,65%	91,53%	86252,45%	293,10%	193,10%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 14.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ مايلي:

- **بالنسبة لنسبة المديونية:** نلاحظ بأن فترة الدراسة [2013-2022] عرفت عدم ثبات لنسب المديونية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، إذ تراوحت نسب المديونية بين أعلى معدل سنة 2013 المقدر بـ 0.78 وبين أقل معدل سنة 2021 والمقدر بـ 0.42، مما يؤكد لنا بأنا المؤسسة تحاول جاهدة التحسين في هيكل رأس مالها وهذا من خلال التسيير الجيد لديونها.
- **بالنسبة لنسبة تغطية الفوائد:** نلاحظ من الجدول السابق بأن هذه النسبة عرفت تقلبات بين سنوات الدراسة، اذ تشير الفترة من سنة 2013 إلى سنة 2022 الى تغطية فائقة للفوائد، حيث كانت النسب موجبة ومرتفعة جدا، وهذا يشير الى أن المؤسسة تحقق أرباح تشغيلية كافية بشكل كبير لتغطية تكاليف الفائدة، الاّ أن هذه التغطية لا تنفي وجود تقلبات واضحة وكبيرة بين السنوات، وهنا يمكن القول بأن هناك تغييرات كبيرة في الفوائد المستحقة أو في الأرباح التشغيلية للمؤسسة.
- **فيما يخص نسبة الديون إلى حقوق الملكية:** نلاحظ بأن فترة الدراسة [2013-2022] عرفت عدم ثبات لهذه النسبة لمؤسسة CAB ، اذ تمثلت في تقلبات كبيرة بين ارتفاع طفيف الى ارتفاع حاد وكذلك انخفاض تدريجي من سنة تلوى الاخرى وهذا على طول سنوات فترة الدراسة، وهنا يمكن القول بأن الارتفاع الكبير دليل على وجود مخاطر مالية مرتفعة للمؤسسة متمثلة في الاعتماد الكبير على الديون في تمويلها ، إلا أن الانخفاض التدريجي لهذه النسبة في السنوات الملاحظة في الجدول [2018-2021] دليل على ان المؤسسة تعمل قدر الإمكان على تحسين هيكل رأس المال لديها. في حين أن سنة 2022 عرفت ارتفاع طفيف في هذه النسبة وهذا راجع الى مشاريع تمويل جديدة.

فيما يخص نسبة الديون إلى حقوق المساهمين: نلاحظ بأن فترة الدراسة [2013-2022] عرفت عدم ثبات لهذه النسبة، فقد عرفت فترة [2013-2014] ارتفاع كبير جدا الى 97018,41%، وهذا الارتفاع الكبير يعكس زيادة هائلة في الديون وانخفاضاً كبيراً في حقوق المساهمين، مما يشير إلى وجود مشكلة مالية خطيرة في تلك السنة ضمن المؤسسة (التوسع في عدة مشاريع استثمارية للمجمع).

أما الفترة من [2015-2022] فقد عرفت تقلبات مستمرة لهذه النسبة من انخفاض كبير إلى ارتفاع ملحوظ، مما يدل على ان هناك تغييرات كبيرة في هيكل رأس المال للمؤسسة، وبالتالي يجب عليها أن تعمل على استقرار هذه النسبة وتحسينها وهذا لتفادي كافة المخاطر المالية المستقبلية المحتملة.

فيما يتعلق بنسبة تغطية الاصول: نلاحظ بأن فترة الدراسة [2013-2022] عرفت تقلبات في هذه النسبة، إذ تراوحت هذه النسبة بين 135,40% سنة 2013، و353,35% سنة 2021، وهنا يمكن القول بأن التحسين المستمر في هذا المؤشر هو دليل كافي على قدرة المؤسسة على تعزيز قدرتها على تغطية ديونها باستخدام أصولها، مما يعكس تحسناً في الوضعية المالية لها.

فيما يخص نسبة هيكل رأس المال: نفس الأمر بالنسبة لهذا المؤشر، فقد تراوحت هذه النسبة بين 171,96% سنة 2021 و453,63% سنة 2013، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النسبة عرفت تقلبات مستمرة على مدى السنوات العشرة. كل هذه التقلبات هي دليل على ان المؤسسة تعتمد اكثر على التمويل من الديون مقارنة بحقوق الملكية في حالة ارتفاع نسبة هيكل راس المال، اما انخفاضها فيتم تفسيره بمحاولة المؤسسة تخفيض ديونها ضمن سنوات الدراسة. وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تحاول قدر الإمكان تعديل هيكل رأس مالها من خلال إتباع استراتيجيات تمويلية مختلفة ضمن سوق تنافسية شديدة.

المجموعة الثالثة- مؤشرات السيولة:

ارتأينا عرض جملة من مؤشرات السيولة (ممثلة في 3 مؤشرات رئيسية) وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 24): أهم مؤشرات السيولة لمؤسسة عمربن عمر للمصبرات الغذائية CAB للفترة [2013-2022]

النسب	نسبة السيولة العامة	نسبة السيولة السريعة	نسبة السيولة الجاهزة
2013	71,28%	24,07%	10,55%
2014	76,13%	43,21%	25,30%
2015	81,66%	33,07%	9,83%
2016	88,85%	28,81%	6,59%
2017	77,95%	29,78%	9,51%
2018	74,56%	20,07%	2,08%
2019	77,07%	28,24%	2,65%
2020	98,45%	37,73%	15,98%
2021	137,89%	60,67%	24,84%
2022	143,32%	75,16%	33,98%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 14.

التعليق: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ بأن نسب السيولة خلال فترة الدراسة [2013-2022]، هي دليل على أن المؤسسة قد نجحت في توفير السيولة اللازمة لتسديد مختلف التزاماتها المتداولة، وبالتالي فهي تتميز بحالة يسر مالي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها في الآجال المحددة، إذن فنسب السيولة بمختلف أنواعها تشير إلى تمتع مؤسسة CAB بكفاءة مالية جيدة في إدارة أصولها والتزاماتها على مدى فترة الدراسة.

المجموعة الرابعة - مؤشرات الربحية:

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، ويمكن دراسة ربحية المؤسسة من خلال 6 مؤشرات رئيسية موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3- 25): أهم مؤشرات الربحية لمؤسسة عمربن عمر للمصبرات الغذائية للفترة [2013-2022]

نسب الربحية	نسبة مجمل الربح	نسبة صافي الربح	صافي الربح على رأس المال العامل	معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)	معدل العائد على الأصول (ROA)	معدل العائد على الاستثمار (ROI)
2013	3%	3%	4,88%	12,30%	2,71%	2,71%
2014	10%	8%	17,91%	32,38%	9,52%	9,52%
2015	12%	10%	20,09%	36,35%	11,24%	11,24%
2016	11%	9%	15,00%	24,96%	8,65%	8,65%
2017	11%	9%	13,15%	22,91%	7,07%	7,07%
2018	12%	11%	16,27%	27,75%	8,43%	8,43%
2019	7%	6%	9,85%	12,91%	4,71%	4,71%
2020	12%	9.7%	19,01%	16,71%	8,70%	8,70%
2021	13%	11%	17,41%	16,72%	9,72%	9,72%
2022	11%	9%	8,71%	11,43%	6,00%	6,00%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 14 و15.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

- **فيما يتعلق بنسبة مجمل الربح الى المبيعات:** ومن تحليل قيم هذه النسبة لمؤسسة عمر بن عمر CAB خلال الفترة [2013-2022] نجد بأن هناك تقلبات واضحة في هذه النسبة، حيث تراوحت هذه النسبة بين 0.03% سنة 2013، و0.13% سنة 2021، مما يدل على وجود تحسن ملحوظ في الربحية الإجمالية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا على الرغم من وجود انخفاض في بعض سنوات الدراسة، إلا أن الاتجاه العام يُظهر تحسنا في قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح أكبر من مبيعاتها.
- **فيما يتعلق بنسبة صافي الربح الى المبيعات:** نلاحظ من الجدول السابق أن قيم هذه النسبة خلال فترة الدراسة [2013-2022] هي في تغير وتذبذب مستمر، حيث تراوحت بين اقل قيمة سنة 2013 بنسبة 0.03% وأعلى قيمة سنة 2021 بنسبة 0.11%. وهنا يمكن القول بأنه و على الرغم من بعض التراجعات في بعض سنوات الدراسة إلا أنالاتجاه العام لهذا المؤشر يظهر تحسنًا في قدرة المؤسسة على تحقيق ربح صافٍ أكبر من إجمالي الإيرادات .

فيما يتعلق بنسبة صافي الربح على رأس المال العامل: أظهرت هذه النسبة وجود تقلبات مستمرة في على مدى فترة الدراسة [2013-2022] ، حيث وصلت أعلى نسبة 20.09%سنة 2015 وهذا يشير الى التحسن الكبير في استخدام رأس المال العامل لتوليد الأرباح الصافية، في حين حدثت انخفاضات حادة وصلت إلى 4.88% سنة 2013، وعليه يمكن القول بأن الاتجاه العام لهذا المؤشر يدل على تمتع مؤسسة CAB بقدرة كبيرة على تحقيق ربحيتها باستخدام رأس مالها العامل.

أما بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية (ROE) : نلاحظ من قيم معدلات العائد على حقوق الملكية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال فترة الدراسة [2013-2022] أنها غير مستقرة على مدار العشر سنوات. فقد تراوحت قيمة هذا المؤشر بين 11,43% سنة 2022، ونسبة 36,35% سنة 2015 ، الأمر الذي يعكس وجود تغيرات في مستوى ربحية المؤسسة من جهة، أو تغييرات في رأس مالها من جهة أخرى.

وبالنسبة لمعدل العائد على الأصول (ROA) : ومن خلال معطيات الجدول السابق نجد تذبذب في نسب هذا المعدل على مدار سنوات الدراسة، حيث سجلت سنة 2015 أعلى معدل وصل الى 11,24%، في حين سجلت سنة 2013 اقل معدل 2,71%، وبالنظر إلى الاتجاه العام لهذا المعدل على مدار سنوات الدراسة نجد تقلبات كبيرة تُمثل تغيرات قامت بها المؤسسة خلال فترة الدراسة لتحقيق أرباح عالية في ظل تسيير كفء لأصولها.

أما بالنسبة لمعدل العائد على الاستثمار(ROI) : والملاحظ أن قيمة هذا المعدل جاءت مساوية لمعدل العائد على الأصول(ROA)، وهذا راجع أساسا إلى عدم وجود العناصر غير العادية للمنتجات في السنوات السابقة. فبالنظر إلى قيم هذا المعدل نجد بأنه شهد تقلبات ملحوظة خلال فترة الدراسة وهذا دليل على قلة فعالية استراتيجيات الاستثمار، الامر الذي يستلزم تدخل فوري لإعادة تقييم تلك الاستراتيجيات وتحسينها لتحقيق أفضل العوائد في المستقبل القريب.

المجموعة الخامسة - مؤشرات المردودية:

تمثل هذه المجموعة من المؤشرات حساب نسب المردودية المبينة في 3 نسب دالة وموضحة ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 26): مؤشرات المردودية لمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية للفترة [2013-2022]

نسب المردودية	نسبة المردودية الاقتصادية	نسبة المردودية المالية	نسبة المردودية التجارية
2013	25%	61%	%3,1
2014	59%	237%	%9,5
2015	54%	228%	%11,6
2016	53%	206%	%11,3
2017	49%	196%	%10,5
2018	43%	264%	%12,3
2019	38%	141%	%6,7
2020	39%	238%	%11,5
2021	36%	286%	% 12,7
2022	25%	221%	%11,3

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 15.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، نلاحظ ما يلي:

- **فيما يخص نسب المردودية الاقتصادية:** نلاحظ أن مؤشر المردودية الاقتصادية لمؤسسة CAB يشير إلى تقلبات واضحة خلال فترة الدراسة [2013-2022]، حيث وصلت أعلى نسبة 59%سنة 2015 وهذا يدل على التحسن الكبير في أداء مؤسسة CAB ، في حين حدثت انخفاضات وصلت إلى 25% سنتي 2013 و2022 وهذا راجع اساسا الى مرور المؤسسة بتحديات كبيرة حالت دون تحقيقها لمردودية اقتصادية مثلى خلال تلك الفترة.
- **اما فيما يخص نسب المردودية المالية:** فقد عرفت تقلبات مستمرة بين انخفاض وارتفاع، حيث أن هذه النسبة بلغت ذروتها (286%) سنة 2021، في حين أن اقل نسبة كانت سنة 2013 بنسبة 61%. وكتفسير للأسباب المؤدية الى فترات ارتفاع للمردودية المالية فهذا يدل على أن مؤسسة CAB شهدت خلال تلك الفترات تحسين كفاءتها المالية بشكل ملحوظ. خاصة سنة 2021 التي تعكس اداء مالي قوي وكفاءة عالية في تحقيق الارباح لمؤسسة CAB . أما تراجع المردودية المالية فيدل ذلك على حدوث عوارض ضرفية مفاجئة (خاصة سنة 2022) تمثلت اساسا في جائحة كورونا التي أثرت على عامل الاستثمارات لجل المؤسسات الاقتصادية.
- **وبالنظر إلى نسب المردودية التجارية:** نجد بأن هذه النسبة أظهرت تقلبات واضحة خلال فترة [2013-2022] حيث أن هذه النسبة بلغت ذروتها 12,7% سنة 2021، في حين أن اقل نسبة كانت سنة 2013 بنسبة 3,1%. وكتفسير للأسباب المؤدية الى فترات ارتفاع للمردودية التجارية فهذا يدل على أن مؤسسة CAB قد عملت على التحسين التدريجي والتطبيق الفعلي لاستراتيجيات ناجحة ضمن نشاطها التجاري والتي تنعكس ضمن استخدامها لبرمجيات تساعدها في عمليات البيع الخاصة بها وهذا ما أدى الى تحسين أدائها التجاري. أما تراجع المردودية التجارية فيدل ذلك على أن المؤسسة تعاني مع عدم كفاءتها في تحقيق الأرباح التجارية خلال تلك الفترات.

2.5.3 قياس الأداء المؤسسي لمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية CAB وفق مجال السوق والعملاء.

سنحاول من خلال هذا العنصر قياس الأداء المؤسسي وفق مجال السوق والعملاء، وهذا بالاعتماد على بعض مؤشرات الأداء (7مؤشرات) والتي من شأنها عرض وضعية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر CAB ومن ثم محاولة تفسير وتحليل وتشخيص لهذه الوضعية خلال فترة الدراسة.

1.2.5.3 مؤشر الحصة السوقية.

نظرا للأهمية البالغة لرقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، فإن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تحرص كل الحرص على تطور رقم أعمالها، إذ يمكن التعبير عن مؤشر نمو الحصة السوقية من خلاله، وهذا ضمن الجدول التالي:

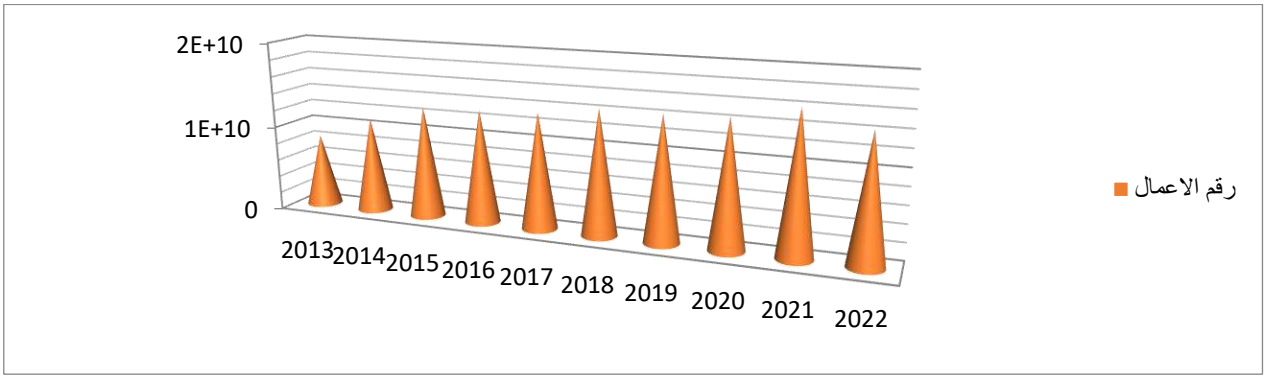
الجدول رقم (3- 27): مؤشر نمو الحصة السوقية لمؤسسة عمر بن عمر CAB للفترة [2013-2022]

السنة	رقم الأعمال(دج)	النمو (%)
2013	8.563.832.952,14	////
2014	11.163.551.897,88	30.35
2015	13.041.097.806,20	16,81
2016	13.225.505.268,00	01,41
2017	13.505.714.530,98	02,12
2018	14.477.818.897,88	07,2
2019	14.446.468.704,12	(0,22)
2020	14.701.530.184,92	1,76
2021	16.244.964.334,39	10,49
2022	14.483.976.607,40	(10,84)

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 15.

كما يمكن توضيح التمثيل البياني لتطور رقم الأعمال المؤسسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3- 18): التمثيل البياني لتطوررقم أعمال مؤسسة عمر بن عمر CAB للفترة [2013-2022]



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

من الجدول والشكل السابقان، نلاحظ تطور مستمر وواضح لرقم أعمال المؤسسة. حيث بلغ معدل نمو هذا الأخير ذروته حوالي 10,49% في سنة 2021 وهذا مقارنة بسنة 2020، مما يمكن القول بأن مؤسسة CAB تولي أهمية خاصة بنمو مؤشر حصتها السوقية خلال فترة الدراسة.

2.2.5.3 مؤشرات السوق:

يتم الاستدلال بنسب السوق على تقييم السوق لأداء المؤسسة ككل. وهناك عدة نسب لقياس نسب السوق ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 28): مؤشرات الأداء وفق منظور السوق والعملاء لمؤسسة CAB خلال الفترة [2013-2022]

	معدل العائد على المبيعات (ROS)	ربحية السهم (EPS)	Tobin's Q	القيمة الاقتصادية المضافة EVA	القيمة السوقية (MVA)	الربح الاقتصادي (EP)
2013	3,03%	608,45	4,46%	122.915.620,67	116.127.940,98	122.915.620,67
2014	9,56%	2368,67	4,02%	682.061.146,21	570.538.296,30	682.061.146,21
2015	11,35%	2278,96	4,93%	712.440.106,96	588.809.696,43	712.440.106,96
2016	11,30%	2057,16	4,20%	445.240.893,70	389.290.829,87	445.240.893,70
2017	10,83%	1956,15	3,61%	733.429.019,36	642.396.079,42	733.429.019,36
2018	13,08%	2638,08	3,19%	419.536.255,13	362.971.731,55	419.536.255,13
2019	7,45%	1409,37	3,34%	300.750.767,65	268.437.107,24	300.750.767,65
2020	11,60%	2383,63	3,64%	718.218.203,17	618.164.936,83	718.218.203,17
2021	12,75%	2864,31	3,39%	711.930.474,63	611.937.722,86	711.930.474,63
2022	11,34%	2211,40	2,67%	808.121.207,77	726.375.390,74	808.121.207,77

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 15.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، نلاحظ مايلي:

- **فيما يتعلق بمعدل العائد على المبيعات(ROS):** وبالنظر إلى هذا المعدل على مدار سنوات الدراسة نجد تقلبات نسبية في هذا المعدل، حيث تراوحت نسبة هذا المؤشر بين 13,08% و 3,03% خلال سنتي 2018 و2013 على التوالي، فالسنوات التي تميزت بارتفاع هذ المؤشر تدل على وجود تحسين في هامش الربح وكفاءة في تحقيق عوائد على المبيعات مؤسسة CAB ، أما السنوات التي شهدت انخفاضا في هذا المؤشر فهي تدل على أن مؤسسة تعاني من مشاكل متنوعة كزيادة التكاليف وانخفاض المبيعات وغيرها.
- **فيما يتعلق بربحية السهم (EPS):** وبالنظر إلى معطيات الجدول السابق نجد بأن ربحية السهم لمؤسسة CAB قد أظهرت تقلبات كبيرة خلال سنوات الدراسة العشرة، إذ مثلت سنة 2013 أقل قيمة لربحية السهم وصلت الى 608,45 دج ، في حين مثلت سنة 2021 ذروتها بقيمة 2864,31 دج، وهذا ما يؤدي الى القول بأن المؤسسة محل الدراسة حاولت قدر الامكان التحسين من ربحيتها وتقديم قيمة أفضل لمساهيمها خلال سنوات الدراسة.
- **فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية المضافة EVA :** تشير القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة CAB الى تذبذب مستمر خلال فترة الدراسة، فقد كانت قيمتها ايجابية خلال جميع سنوات الدراسة مع وجود فترات نمو كبيرة وفترات تراجع، إلا أن الملاحظ هنا بأن مؤسسة CAB حاولت في السنوات الاخيرة الرفع من هذه القيمة وهذا يعكس قدرتها على تحقيق عوائد تفوق تكلفة رأس المال، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة حاولت قدر الإمكان تحسين أدائها في ظل تغيرات السوق المحلية.
- **فيما يتعلق بالقيمة السوقية MVA:** وبالنظر إلى هذه القيمة في مؤسسة عمر بن عمر CAB نجد تذبذباً نسبياً على مدى سنوات الدراسة، حيث سجلت سنة 2022 أعلى قيمة سوقية لها بمقدار 726.375.390,74 دج، مما يدل على أن المؤسسة استطاعت خلال فترة الدراسة الرفع من قيمتها السوقية وهذا راجع الى كفاءتها في تسيير عملياتها، الأمر الذي ادى بها الى تسجيل قيمة مضافة مرتفعة.

فيما يتعلق بالربح الاقتصاديEP : وبالنظر إلى قيمة EP لمؤسسة محل الدراسة ضمن الجدول السابق نجد بأنها موجبة وغير مستقرة خلال فترة الدراسة، مع ملاحظة بأن سنة 2022 سجلت اعلى قيمة للربح الاقتصادي والذي يصل الى 808.121.207,77 دج، وهنا يمكن القول بأن المؤسسة تعمل في ظل ظروف اقتصادية جيدة تُمكنها من تطبيق استراتيجيات فعالة أدت لا محالة إلى تحقيق فعالية اقتصادية عالية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أداء جيد لها.

فيما يتعلق بمؤشرTobin's Q: والملاحظ من قيمة هذا المؤشر لمؤسسة عمر بن عمر CAB بأنها مرتفعة على قيمة 1 وهذا يعني مبدئيا أن سهم المؤسسة أغلى من تكلفة استبدال أصولها، مما يعكس تمتع المؤسسة بميزة تنافسية إستراتيجية ضمن السوق والتي تتلخص أساسا في قدرتها الإنتاجية وعلامتها التجارية القوية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعني أن السوق يبالغ في تقييم المؤسسة، مما قد يؤدي إلى مخاطر مرتبطة بتلبية حاجات السوق المرتفعة.

3.5.3 قياس الأداء المؤسسي لمؤسسة عمربن عمرCAB وفق منظورالعمليات الداخلية.

سنحاول من خلال هذا العنصر تبيان مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وفق منظور العمليات الداخلية. وعليه ارتأينا عرض عينة من مؤشرات الأداء (11 مؤشر) والتي من شأنها عرض وضعية مؤسسة عمر بن عمر CAB ومن ثم محاولة تفسير وتحليل وتشخيص لهذه الوضعية خلال فترة الدراسة.

1.3.5.3 مؤشرات الإنتاجية والكفاءة الإدارية.

لقد ارتأينا اعتماد مجموعة من مؤشرات الإنتاجية والكفاءة الإدارية (4 مؤشرات أساسية) من خلال حساب معدل النمو وفق العلاقة التالية: معدل النمو (N) = [(إنتاج السنة المالية 'N ' - إنتاج السنة المالية 'N-1') / إنتاج السنة المالية N-1] *100.

الجدول رقم (3- 29): مؤشرات الإنتاجية والكفاءة الإدارية لمؤسسة CAB خلال الفترة [2013-2022]

المؤشرات	مؤشرنمو الإنتاج		مؤشرالتحسين في الإنتاجية	مؤشرنمو إنتاجية الموظفين:				مؤشرالكفاءة الإدارية	
	انتاج السنة المالية	معدل النمو	القيمة المضافة	معدل النمو	القيمة المضافة	عدد العمال	انتاجية العمال	النتيجة العملياتية	معدل النمو
2013	9.914.219.498,00	--	944418929,75	--	944418929,75	842	1121637,684	259896023,75	--
2014	11.532.021.368,93	16,32	2297857980,75	143,31	2297857980,75	995	2309405,006	1067079503,49	105,89
2015	14.425.033.322,84	25,09	2676254394,53	16,47	2676254394,53	1079	2480309,912	1480401318,10	7,40
2016	14.146.128.468,81	(01,93)	3342669663,03	24,90	3342669663,03	1313	2545826,095	1494239027,25	2,64
2017	14.784.411.724,33	04,51	3321641316,88	(0,63)	3321641316,88	1342	2475142,561	1462090480,65	(2,78)
2018	15.265.405.637,02	03,25	3339018953,48	0,52	3339018953,48	1404	2378218,628	1894074481,21	(3,91)
2019	15.096.656.257,48	(01,11)	3451242518,69	3,36	3451242518,69	1441	2395032,976	1076403800,75	0,71
2020	15.123.165.872,21	0,17	4348705787,56	26,00	4348705787,56	1485	2928421,406	1705204997,80	22,27
2021	17.527.403.025,30	15,89	4800648011,90	10,39	4800648011,90	1234	3890314,434	2071362214,87	32,85
2022	15.758.430.824,52	(10,09)	3720975936,20	(22,49)	3720975936,20	1225	3037531,376	1642247397,92	(21,92)

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 15.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

- **فيما يتعلق بإنتاج السنة المالية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن إنتاج السنة المالية في تصاعد تدريجي خلال فترة الدراسة [2013-2022]، حيث وصلت أعلى قيمة للإنتاج سنة 2021 بقيمة (17.527.403.025,30دج) وبمعدل نمو يصل إلى 15,89%، وهذا يدل على أن منتجات المؤسسة ذو طلب واسع ضمن السوق الجزائرية، فمجال نشاطها ضمن الصناعات الغذائية منحها الأفضلية في السعي المستمر للزيادة من قدرتها الإنتاجية، هذا وعلى الرغم من أن هذه السنة كانت فترة حجر صحي تمثلت في جائحة كورونا، إلا أن هذا لم يؤثر على قيمة إنتاج مؤسسة CAB.
- **فيما يتعلق بالتحسين في الانتاجية:** نلاحظ من الجدول السابق أن هذا المعدل يتم تلخيصه في زيادة أو نقصان للقيمة المضافة لمؤسسة عمر بن عمر CAB ، حيث نلاحظ عدم استقرار للقيمة المضافة خلال سنوات الدراسة إلا أنها بلغت ذروتها خلال سنة 2021 بقيمة 4800648011,90 دج وبمعدل نمو وصل الى 10,39%، تلى هذا الارتفاع والتحسين الكبير في الإنتاجية تدهور سنة 2022 بقيمة 3720975936,20دج وبمعدل تغيير (22,49)، وهذا يعود أساسا الى عدم الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وزيادة التكاليف، وعدم فعالية العمليات الانتاجية خلال هذه الفترة، كل ذلك أثر بشكل سلبي على معدل التحسين في انتاجية المؤسسة.
- **فيما يتعلق بنمو انتاجية الموظفين:** نلاحظ من الجدول السابق تغير مستمر في انتاجية الموظفين خلال سنوات الدراسة، الا انها بلغت ذروتها سنة 2021 بقيمة 3890314,434 دج وبمعدل نمو 32,85%، وهذا يدل على أن المؤسسة تتميز بكفاءة وأداء جيد لكافة عملياتها الداخلية، وهذا راجع الى قيام المؤسسة بتحفيز نفسي للموظفين للسعي للبقاء في مواقعهم (خاصة في ظل تسريح بعض الموظفين عن العمل) وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة دورات تدريبية مستمرة لتحسين مهارات كافة موظفي المؤسسة.
- **فيما يتعلق بمؤشر الكفاءة الإدارية:** نلاحظ من الجدول السابق أن الكفاءة الإدارية لمؤسسة عمر بن عمر CAB تتلخص في زيادة ونقصان النتيجة العملياتية للمؤسسة، إذ حققت المؤسسة أعلى نتيجة عملياتية سنة 2021 بقيمة 2071362214,87 دج وبمعدل نمو 21,47%، وهو ما يدل على قدرة المؤسسة على تسيير أنشطتها بكفاءة عالية، مما يسمح لنا بالقول ان مؤسسة CAB عملت جاهدة لتحسين الأداء الإداري لكافة عملياتها الداخلية خلال هذه الفترة.

2.3.5.3 مؤشرات النشاط التشغيلي:

هي مؤشرات تقيس مدى كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها من جهة، وتقيس البعد الزمني لسرعة تحول الأصول إلى سيولة من جهة أخرى. وعليه ارتأينا عرض أهم نسب النشاط التشغيلي ضمن 7 مؤشرات رئيسية ضمن الجدول الآتي:

الجدول رقم (3- 30): مؤشرات النشاط التشغيلي لمؤسسة CAB خلال الفترة [2013-2022]

نسب النشاط	معدل دوران الأصول	معدل دوران العملاء	متوسط فترة التحصيل	معدل دوران المخزون	متوسط فترة الاحتفاظ	الدورة التشغيلية	معدل الدورة التشغيلية
2013	95,41%	38,54	9,47 يوم	2,68 مرة	136,2 يوم	145,67 يوم	39,91%
2014	112,13 %	20,49	17,81 يوم	3,98 مرة	91,71 يوم	109,52 يوم	30%
2015	107,16%	31,06	11,75 يوم	2,86 مرة	127,62 يوم	139,37 يوم	38,18%
2016	92,66%	42,05	8,68 يوم	1,90 مرة	192,1 يوم	200,78 يوم	55,01%
2017	81,32%	40,83	8,94 يوم	2,03 مرة	179,8 يوم	188,74 يوم	51,71%
2018	77,10%	49,12	7,43 يوم	1,64 مرة	222,56 يوم	230 يوم	63,01%
2019	80,43%	37,65	9,70 يوم	2,09 مرة	174,64 يوم	184,34 يوم	50,50%
2020	89,39%	31,55	11,57 يوم	2,27 مرة	160,8 يوم	172,37 يوم	47,22%
2021	91,91%	34,03	10,72 يوم	2,28 مرة	160,1 يوم	170,82 يوم	46,8%
2022	65,51%	50	7,3 يوم	1,64 مرة	222,56 يوم	229,86 يوم	62,97%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 14 و15.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول السابق، نلاحظ ما يلي:

- **فيما يتعلق بمعدل دوران الأصول:** وبالنظر إلى هذا المعدل ضمن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خلال فترة الدراسة، حيث تراوحت هذه النسبة بين65,51% سنة 2022 و112,13 % سنة 2014 مما يدل على أن المؤسسة CAB تعمل على توظيف تقنيات واستراتيجيات تساهم في زيادة مستوى نشاطها بُغية زيادة حركية أصول أصولها.
- **فيما يتعلق بمعدل دوران المخزون:** تبين معطيات الجدول السابق أن أعلى معدل دوران سجلته المؤسسة خلال فترة الدراسة كان سنة 2014 بمعدل 3,98 مرة ، وكانت هذه السنة اقل فترة للاحتفاظ بالمخزون في المؤسسة والتي وصلت إلى 91,71 يوم. وهنا يمكن القول بأن المؤسسة وعلى الرغم من عدم الاستقرار في معدل دوران مخزوناتها إلا أنها تحاول جاهدة تحسين الكفاءة في إدارة مخزونها بالاعتماد على مختلف الاستراتيجيات ضمن مجال النشاط التشغيلي وهذا سينعكس لا محالة على أدائها التشغيلي على المدى البعيد.
- **فيما يتعلق بمعدل الدورة التشغيلية:** تبين معطيات الجدول السابق بأن أحسن فترة للدورة التشغيلية لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة كان سنة 2014 بمدة 109,52 يوم وبمعدل دورة تشغيلية وصل الى غاية 30%، مما يدل على كفاءة العملية الانتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية خاصة وأن مدة الدورة التشغيلية على مدى كافة سنوات الدراسة لم تتجاوز فترة السنة (أقل من 365 يوم)، وهنا يمكن القول بأن هذه المؤسسة حريصة جدا على التسيير الفعال لمخزوناتها من جهة وتحصيل ديونها من جهة أخرى، وهذا سيؤدي لا محالة الى تحسين أدائها التشغيلي.

4.5.3 قياس الأداء المؤسسي لمطاحن عمر بن عمر CAB وفق مجال التعلم والنمو.

لقد كان من الضرورة بمكان عرض مجموعة من مؤشرات هذا البعد في إطار المعطيات المتوفرة لدينا من طرف مؤسسة عمر بن عمر CAB. وهذا وفق 3 مؤشرات رئيسية وهذا ما تم تلخيصه ضمن الجدول الآتي:

الجدول رقم (3- 31): مؤشرات الأداء وفق مجال التعلم والنمو لمؤسسة CAB خلال الفترة [2013-2022]

المؤشرات	مؤشر نمو التوظيف		مؤشر رضا الموظفين		مؤشر مصاريف المستخدمين إلى القيمة المضافة		
	عدد الموظفين	معدل النمو	مصاريف المستخدمين	معدل النمو	مصاريف المستخدمين	القيمة المضافة	المعدل
2013	842[1]	5,51	401979187,75	-	401979187,75	944418929,75	42,56
2014	995	18,17	501030425,57	24,64	501030425,57	2297857980,75	21,80
2015	1079	8,44	543389866 ,38	8,45	543389866 ,38	2676254394,53	20,30
2016	1313	21,69	634358821,25	16,74	634358821,25	3342669663,03	18,98
2017	1342	2,21	666250721,15	5,03	666250721,15	3321641316,88	20,06
2018	1404	4,62	750149624,32	12,59	750149624,32	3339018953,48	22,47
2019	1441	2,63	862429019,43	14,97	862429019,43	3451242518,69	24,99
2020	1485	3,05	897203301,97	4,03	897203301,97	4348705787,56	20,63
2021	1234	(16,90)	894204929,51	(0,33)	894204929,51	4800648011,90	18,62
2022	1225	(0,73)	826240155,15	(7,60)	826240155,15	3720975936,20	22,20

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الملاحق رقم 15.

التفسير: وكتفسير للنتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نلاحظ ما يلي:

- **فيما يخص مؤشر نمو التوظيف:** وبالنظر الى معدل التوظيف في مؤسسة CAB فإن ارتفاع هذا المعدل دليل على نمو المؤسسة وتوسعها وهذا لاعتبارها مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، تعتمد في تسيير مختلف الوسائل والآلات على عنصرها البشري. وعليه فإن معطيات الجدول السابق تدل على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة في اضبط استراتيجيات التوظيف لديها وهذا بإتباعها قدر الإمكان احتياجات المناصب الوظيفية من جهة، ومدى توفر مواردها المالية من جهة أخرى [حسب تصريحات مدير الموارد البشرية بالمؤسسة]، ومن الملاحظ بأن مؤشر نمو التوظيف في ارتفاع مستمر إلى غاية سنة 2020 أين بلغ نسبة نمو 3.05%، يتم فيما بعدها تراجع سلبي في هذا المؤشر خلال الفترة [2021-2022] وهذا نتيجة استغناء المؤسسة عن العديد من موظفيها من خلال إتباعها سياسة تسريح العمال الذين يشغلون وظائف ثانوية هذا من جهة، ومن جهة أخرى، آثار هذه الجائحة بحيث كانت هناك العديد من حالات الوفاة ضمن عمال المؤسسة، الأمر الذي أدى الى خسارة العديد من الموظفين ذو كفاءة عالية ضمن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

[1] - للعلم فقط فإنه لم يتوفر لدينا ميزانيات وجدول حسابات النتائج لسنة 2012 لمؤسسة CAB، هذا لم يمكننا من حساب معدل النمو لبعض المؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة. في حين تم الحصول على احصائيات من مدير ادارة الموارد البشرية خاصة بتطور الموظفين في المؤسسة وعليه نجد بأن عدد العمال للسنة 2012 هو: 798 موظف.

- **فيما يخص مؤشر رضا الموظفين:** والملاحظ من الجدول السابق أن نمو مؤشر رضا الموظفين متفاوت من سنة الى اخرى على مدى فترة الدراسة [2013-2022]، مما يمكن القول بأن هذه المؤسسة تولي اهمية خاصة لهذا المؤشر من خلال البحث في طبيعة الحوافز المقدمة لمواردها البشرية من جهة، وزيادة تقسيم وتوزيع وضبط مهام معظم الوظائف في المؤسسة.
- **فيما يخص مؤشر مصاريف الموظفين إلى القيمة المضافة:** وبالنظر إلى معطيات الجدول السابق نجد بأن هذا المؤشر يعرف عدم استقرار خلال فترة الدراسة، إذ تتباين هذه النسبة من سنة إلى أخرى، حيث تتراوح هذه النسبة بين 18,62 سنة 2021، و 42,56 سنة 2013. وهنا يتبين لنا بأن هذا المؤشر لم يتجاوز نسبة 50% خلال جميع سنوات الدراسة مما يمكن اعتباره مؤشرا جيدا على التحسين المستمر للكفاءة التشغيلية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وبهذا فهي تتبع منهجا صحيحا في سياستها التوظيفية فهي تحاول قدر الامكان الموائمة بين احتياجاتها الوظيفية من جهة ومواردها المتاحة من جهة اخرى.

5.5.3 قياس أثر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية على أداء مؤسسة CAB في ظل بطاقة الاداء المتوازن:

سيتم من خلال هذا العنصر اعتماد منهجية خاصة تؤدي بنا الى بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن نحاول من خلاله قياس الأداء المؤسسي لمؤسسة CAB، وهذا من خلال استخدام المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ويتم هذا على النحو الآتي:

1.5.5.3 تحديد رسالة ورؤية المؤسسة: تتمثل رسالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في قيامها بنشاطها الانتاجي على مستوى السوق المحلية والعالمية، والمتمثل في انتاج الطماطم والهريسة والمربى بمختلف انواعها واشكالها، وبهذا فهي تعنى بانتاج منتجات التي تتوائم مع السلامة الصحية والتفضيلات المستحبة للمستهلك الجزائري.

أما الرؤية المستقبلية للمؤسسة تكمن اساسا في محاولة التغلب على منافسيها ضمن السوق الجزائرية، خاصة في وجود منافسين أقوياء ، وبالتالي فهي تطمح اساسا الى تحقيق الريادة ضمن السوق المحلية والعالمية.

2.5.5.3 تحديد الاستراتيجية العامة: من اجل تحقيق المؤسسة لرسالتها ورؤيتها المستقبلية فهي تعتمد على استراتيجية عامة تتمثل اساسا في استراتيجية تنويع وتمييز منتجاتها، بالاضافة الى اعتماد استراتيجية التوسع الجغرافي ضمن نشاطها الاستراتيجي في البيئة التسويقية لها. وقد حاولت في اطار هذه الاستراتيجية بناء وحدات توزيعية على مستوى المناطق الوسط والغرب والجنوب والاهتمام بالقنوات التوزيعية لها، عدا عن ذلك استخدام حملات ترويجية واستطلاعية لانتاج منتجات تتوافق مع احتياجات ورغبات المستهلك الجزائري بالدرجة الاولى.

3.5.5.3 تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة: بعد تحديد الاستراتيجية العامة لابد من تحديد وضبط الاهداف الاستراتيجية لمؤسسة CAB ، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد بطاقة الاداء المتوازن والمتمثلة في:

البعد المالي، بعد السوق والعملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ويتم هنا تناول هذه الأبعاد بهذا الترتيب على أساس مدى أهميتها بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر CAB باعتبارها مؤسسة الاقتصادية ذو نشاط انتاجي بالدرجة الاولى. وعليه فإن الاهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسة تتوافق مع الاهداف الاستراتيجية للمجمع ككل، وكذلك فهي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة MAB والتي تم تناولها سابقا.

4.5.5.3 بناء الخريطة الاستراتيجية: ان بناء الخريطة الاستراتيجية هو ترجمة حقيقية للاستراتيجية من خلال علاقات السبب والنتيجة. ويمكن تصميم خريطة استراتيجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB في اطار علاقات السبب والنتيجة ضمن الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن، وتتم القراءة الشاملة لهذه الخريطة بالاعتماد على الفهم الحقيقي لطبيعة الاهداف الاستراتيجية لكل بعد ومدى ترابطها مع بعضها البعض – وهذا بالمثل لما تم تناوله في مؤسسة MAB-.

5.5.5.3 نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن.

بناءا على ماسبق، يمكن القول بأنه من الممكن الآن اقتراح نموذج لبطاقة الاداء المتوازن لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة[1]، وهذا من خلال اعتماد نفس خطوات ومكونات النموذج المقترح في مؤسسة MAB.

[1] - للعلم فقط فإنه لم يتوفر لدينا ميزانيات وجدول حسابات النتائج لسنة 2012 لمؤسسة CAB، هذا منعنا من حساب النتائج النهائية لبعض المؤشرات، مما ادى بنا الى عدم احتساب قيمة الاداء المؤسسي لـ CAB لسنة 2013.

الجدول رقم (3- 32): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمؤسسة CAB بولاية قالمة

الأبعاد	المؤشرات / المقاييس	المقاييس	الوزن	الهدف	النتائج المنجزة									
					2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
المنظور المالي	مؤشرات الرفع المالي	نسبة الاستقلالية المالية	2%	40%	28	42	45	53	45	44	57	108	139	107
		نسبة تغطية الأصول	3%	40%	135.4	167.8	172.58	188.19	181.25	183.65	211.86	300.32	353.35	293.10
		نسبة هيكل رأس المال	3%	50%	453,63	340,22	323,53	288,64	324,24	329,16	274,19	192,34	171,96	193,10
	مؤشرات السيولة	نسبة السيولة العامة	3%	60%	71.28	76.13	81.66	88.85	77.95	74.56	77.07	98.45	137.89	143.32
		نسبة السيولة السريعة	3%	60%	24.07	43.21	33.07	28.81	29.78	20.07	28.24	37.73	60.67	75.16
		نسبة السيولة الجاهزة	3%	70%	10.55	25.30	9.83	6.59	9.51	2.08	2.65	15.98	24.84	33.98
	مؤشرات الربحية	نسبة صافي الربح	5%	60%	3	8	10	9	9	11	6	10	11	9
		معدل العائد على حقوق الملكية	3%	50%	12.30	32.38	36.35	24.96	22.91	27.75	12.91	16.71	16.72	11.43
		معدل العائد على الاستثمار	5%	50%	2.71	9.52	11.24	8.65	7.07	8.43	4.71	8.70	9.72	6.00
	مؤشرات المردودية	المردودية الاقتصادية	5%	90%	25	59	54	53	49	43	38	39	36	25
		المردودية المالية	5%	90%	61	237	228	206	196	264	141	238	286	221
		المردودية التجارية	5%	90%	3.1	9.5	11.6	11.3	10.5	12.3	6.7	11.5	12.7	11.3
البعد الأول	أداء المنظور المالي		45%		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
منظور السوق والعملاء	مؤشر نمو الحصة السوقية		6%	90%	--	30.35	16.81	01.41	02.12	07.2	(0.22)	1.76	10.49	(10.84)
	مؤشر العائد على المبيعات		6%	90%	3.03	9.56	11.35	11.30	10.83	13.08	7.45	11.60	12.75	11.34
	مؤشر نمو ربحية السهم		4%	50%	--	289.29	(3.79)	(9.73)	(4.91)	34.86	(46.57)	69.13	20.16	(22.79)
	مؤشر نمو القيمة السوقية		4%	50%	--	391.3	3.20	(33.88)	65.02	(43.5)	(26.04)	130.28	(1.01)	18.70
	Tobin's Q		4%	40%	4.46	4.02	4.93	4.20	3.61	3.19	3.34	3.64	3.39	2.67
	مؤشر نمو الربح الاقتصادي		6%	80%	--	454.9	4.45	(37.5)	64.73	(42.8)	(28.31)	138.81	(0.87)	13.51
البعد الثاني	أداء المنظور السوق والعملاء		30%											
منظور العمليات الداخلية	مؤشر نمو الإنتاج		3%	70%	--	16.32	25.09	(01.93)	04.51	03.25	(01.11)	0.17	15.89	(10.09)
	مؤشر التحسين في الإنتاجية		3%	70%	--	143.31	16.47	24.90	(0.63)	0.52	3.36	26.00	10.39	(22.49)
	مؤشر نمو إنتاجية العمال		3%	80%	--	105.9	7.40	2.64	(2.78)	(3.91)	0.71	22.27	32.85	(21.92)
	مؤشر نمو الكفاءة الإدارية		2%	80%	--	310.58	38.73	0.93	(21.51)	29.54	(43.17)	58.42	21.47	(20.72)
	معدل دوران المخزون		2%	50%	2.68	3.98	2.86	1.90	2.03	1.64	2.09	2.27	2.28	1.64
	معدل الدورة التشغيلية		2%	50%	39.91	30	38.18	55.01	51.71	63.01	50.50	47.22	46.8	62.97
البعد الثالث	أداء المنظور العمليات الداخلية		15%											
منظور التعلم والنمو	مؤشر نمو التوظيف		3%	30%	5,51	18,17	8,44	21,69	2,21	4,62	2,63	3,05	(16,90)	(0,73)
	مؤشر رضا الموظفين		4%	70%	--	24.64	8.45	16.74	5.03	12.59	14.97	4.03	(0.33)	(7.60)
	مؤشر مصاريف الموظفين إلى القيمة المضافة		3%	30%	42.56	21.80	20.30	18.98	20.06	22.47	24.99	20.63	18.62	22.20
البعد الرابع	أداء منظور التعلم والنمو		10%		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	الأداء المؤسسي		100%											

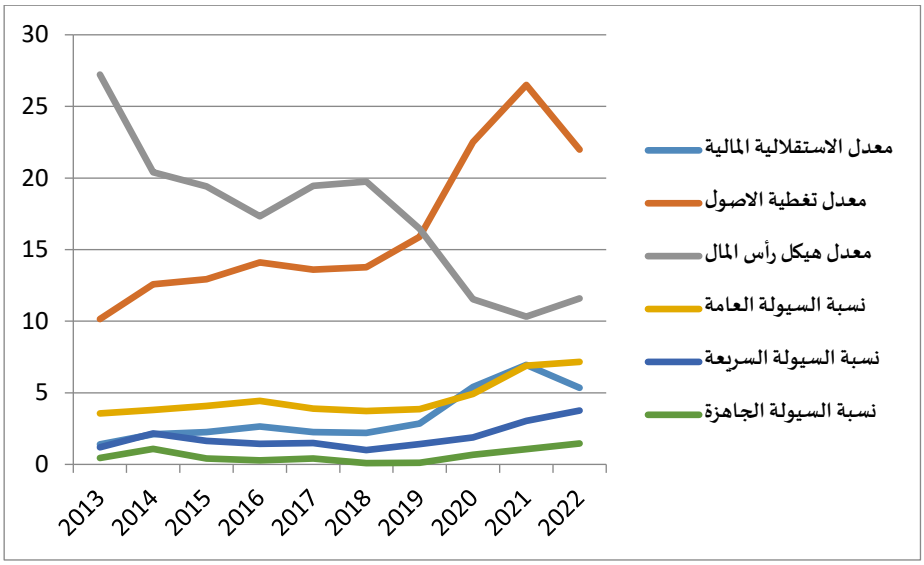
تكملة للجدول السابق:

الأبعاد	المؤشرات / المقاييس	المقاييس	الوزن	الهدف	النتائج النهائية									
					2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
المنظور المالي	مؤشرات الرفع المالي	نسبة الاستقلالية المالية	2%	40%	1.4	2.1	2.25	2.65	2.25	2.2	2.85	5.4	6.95	5.35
		نسبة تغطية الأصول	3%	40%	10.15	12.58	12.94	14.11	13.6	13.77	15.89	22.5	26.50	21.98
		نسبة هيكل رأس المال	3%	50%	27.22	20.41	19.41	17.32	19.45	19.75	16.45	11.54	10.32	11.59
	مؤشرات السيولة	نسبة السيولة العامة	3%	60%	3.56	3.81	4.08	4.44	3.90	3.73	3.85	4.92	6.89	7.16
		نسبة السيولة السريعة	3%	60%	1.20	2.16	1.65	1.44	1.49	1.00	1.41	1.89	3.03	3.76
		نسبة السيولة الجاهزة	3%	70%	0.45	1.08	0.42	0.28	0.41	0.09	0.11	0.68	1.06	1.46
	مؤشرات الربحية	نسبة صافي الربح	5%	60%	0.25	0.66	0.83	0.75	0.75	0.92	0.5	0.83	0.92	0.75
		معدل العائد على حقوق الملكية	3%	50%	0.74	1.94	2.18	1.50	1.37	1.66	0.77	1.00	1.00	0.68
		معدل العائد على الاستثمار	5%	50%	0.27	0.95	1.12	0.86	0.71	0.84	0.47	0.87	0.97	0.6
	مؤشرات المردودية	المردودية الاقتصادية	5%	90%	1.39	3.28	3	2.94	2.72	2.39	2.11	2.17	2	1.39
		المردودية المالية	5%	90%	3.39	13.17	12.67	11.44	10.89	14.67	7.83	13.2	15.89	12.28
		المردودية التجارية	5%	90%	0.17	0.53	0.64	0.63	0.58	0.68	0.37	0.64	0.70	0.63
أولا-	أداء المنظور المالي		45%		50.19	62.67	61.19	58.36	58.12	61.7	52.61	65.64	76.23	67.63
منظور السوق والعملاء	مؤشر الحصة السوقية		6%	90%	///	2.02	1.12	0.09	0.14	0.48	(0.01)	0.12	0.70	(0.72)
	مؤشر العائد على المبيعات		6%	90%	0.20	0.64	0.76	0.75	0.72	0.87	0.50	0.77	0.85	0.76
	مؤشر نمو ربحية السهم		4%	50%	///	23.14	(0.30)	(0.78)	(0.39)	2.79	(3.72)	5.53	1.61	(1.82)
	مؤشر نمو القيمة السوقية		4%	50%	///	31.3	0.26	(2.71)	5.20	(3.48)	(2.08)	10.42	(0.08)	1.50
	Tobin's Q		4%	40%	0.45	0.40	0.49	0.42	0.36	0.32	0.33	0.36	0.34	0.27
	مؤشر نمو الربح الاقتصادي		6%	80%	///	34.12	0.33	(2.81)	4.85	(3.21)	(2.12)	10.41	(0.06)	1.01
ثانيا-	أداء المنظور السوق والعملاء		30%		///	91.62	2.66	(5.04)	10.88	(2.23)	(7.1)	27.61	3.36	1.00
منظور العمليات الداخلية	مؤشر نمو الإنتاج		3%	70%	///	0.7	1.07	(0.08)	0.19	0.14	(0.05)	0.01	0.68	(0.43)
	مؤشر التحسين في الانتاجية		3%	70%	///	6.14	0.70	1.07	(0.03)	0.02	0.14	1.11	0.44	(0.96)
	مؤشر نمو انتاجية العمال		3%	80%	///	3.97	0.28	0.10	(0.10)	(0.15)	0.03	0.83	1.23	(0.82)
	مؤشر نمو الكفاءة الادارية		2%	80%	///	7.76	0.97	0.02	(0.54)	0.74	(1.08)	1.46	0.54	(0.52)
	معدل دوران المخزون		2%	50%	0.11	0.16	0.11	0.08	0.08	0.06	0.08	0.09	0.09	0.06
	معدل الدورة التشغيلية		2%	50%	2.50	3.33	2.62	1.82	1.93	1.59	1.98	2.12	2.14	1.59
ثالثا-	أداء المنظور العمليات الداخلية		15%		///	22..06	5.75	3.01	1.53	2.4	1.1	5.62	5.12	1.6
منظور التعلم والنمو	مؤشر نمو التوظيف		3%	30%	0.55	1.82	0.84	2.17	0.22	0.46	0.26	0.30	(1.69)	(0.07)
	مؤشر رضا الموظفين		4%	70%	///	1.41	0.48	0.96	0.29	0.72	0.85	0.23	(0.02)	(0.43)
	مؤشر مصاريف الموظفين الى القيمة المضافة		3%	30%	2.11	4.13	4.43	4.74	4.49	4.00	3.60	4.36	4.83	4.05
رابعا-	أداء منظور التعلم والنمو		10%		///	7.36	5.75	7.87	5.00	5.18	4.71	4.89	3.12	3.55
الأداء المؤسسي			100%		////	183.71	75.35	64.2	75.53	67.1	51.32	103.76	87.83	73.78

6.5.5.3 عرض النتائج الاستر اتيجية.

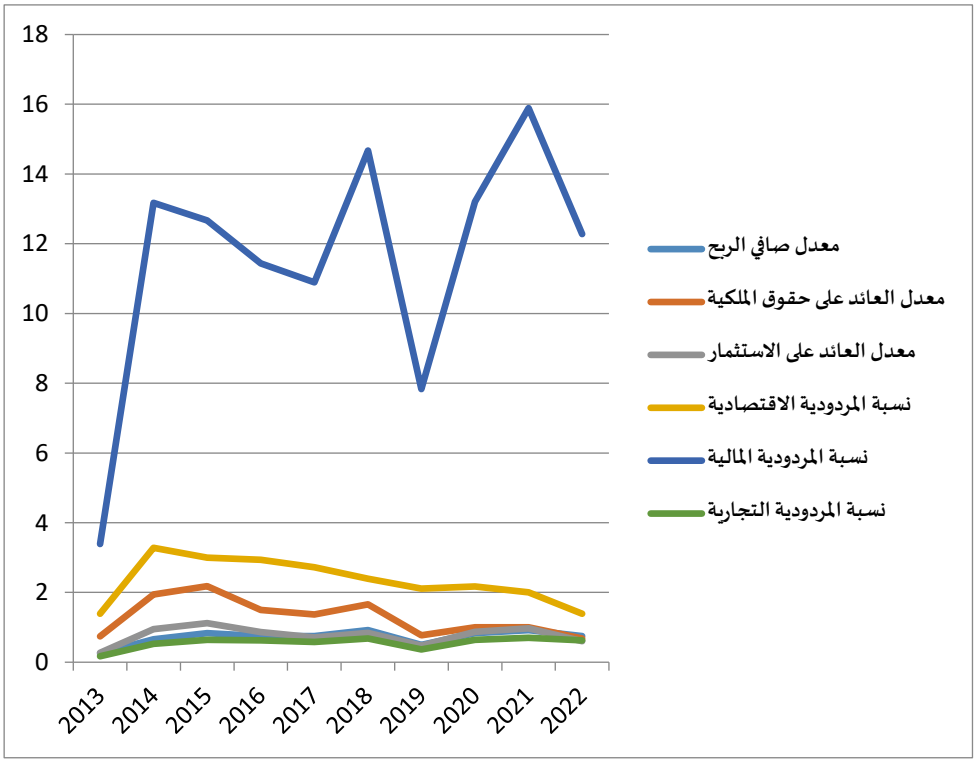
يمكن تلخيص النتائج الاستراتيجية كمايلي:

الشكل رقم (3-19): التمثيل البياني لمؤشرات الرفع المالي والسيولة لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]



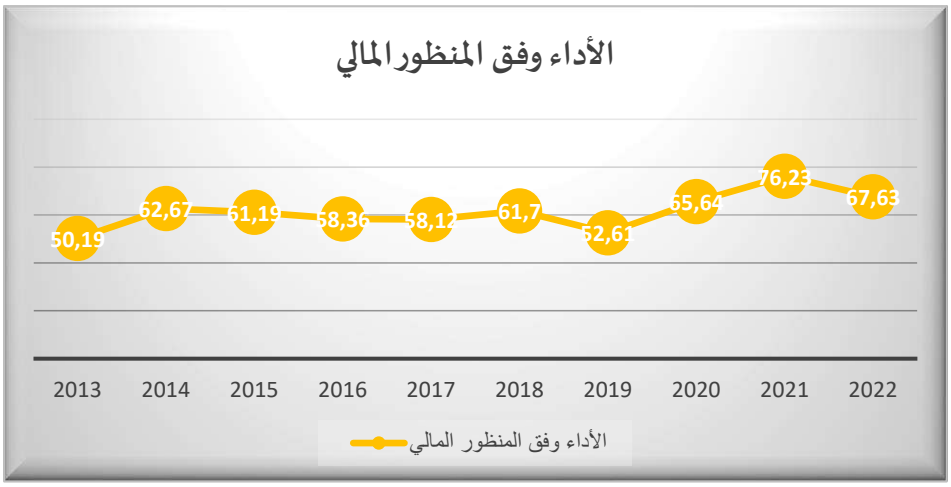
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

الشكل رقم (3-20): التمثيل البياني لمؤشرات الربحية والمردودية لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]



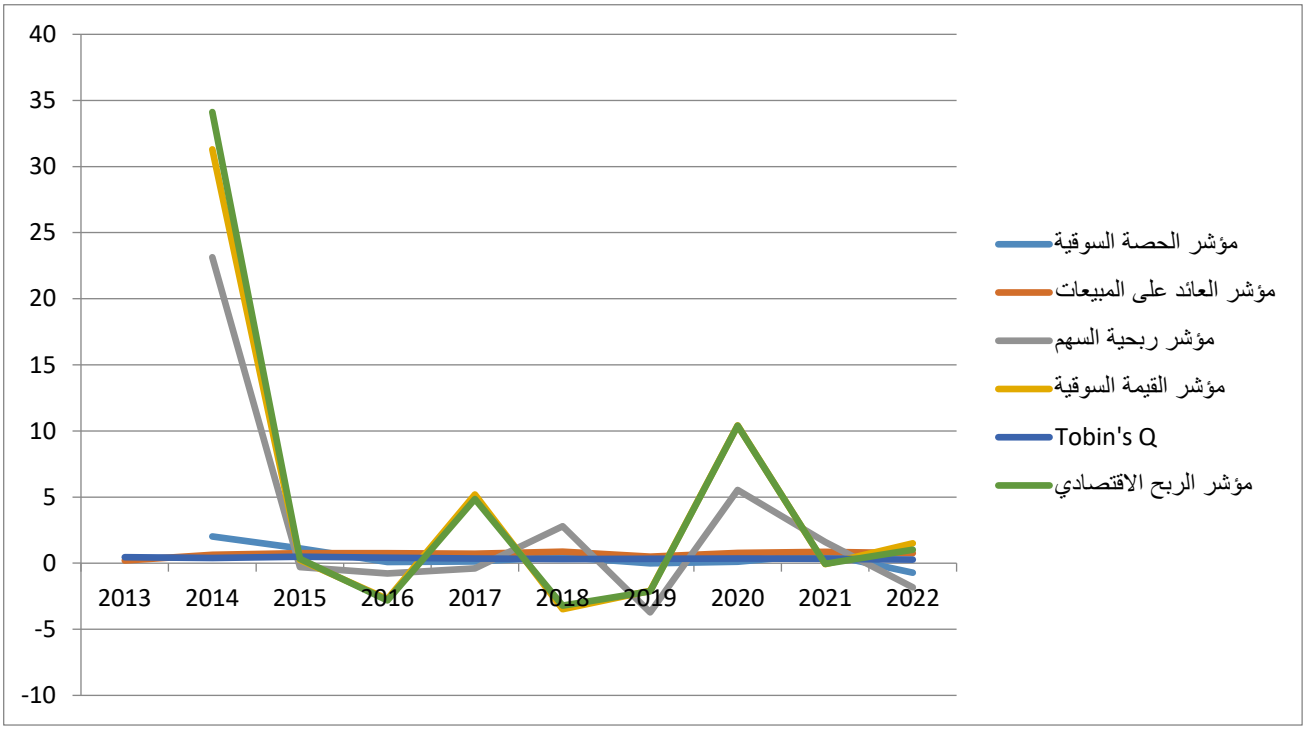
المصدر: من اعداد الباحثة.

الشكل رقم (3- 21): التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق المنظور المالي لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]



المصدر: من اعداد الباحثة.

الشكل رقم (3-22): التمثيل البياني لمؤشرات مجال السوق والعملاء لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]

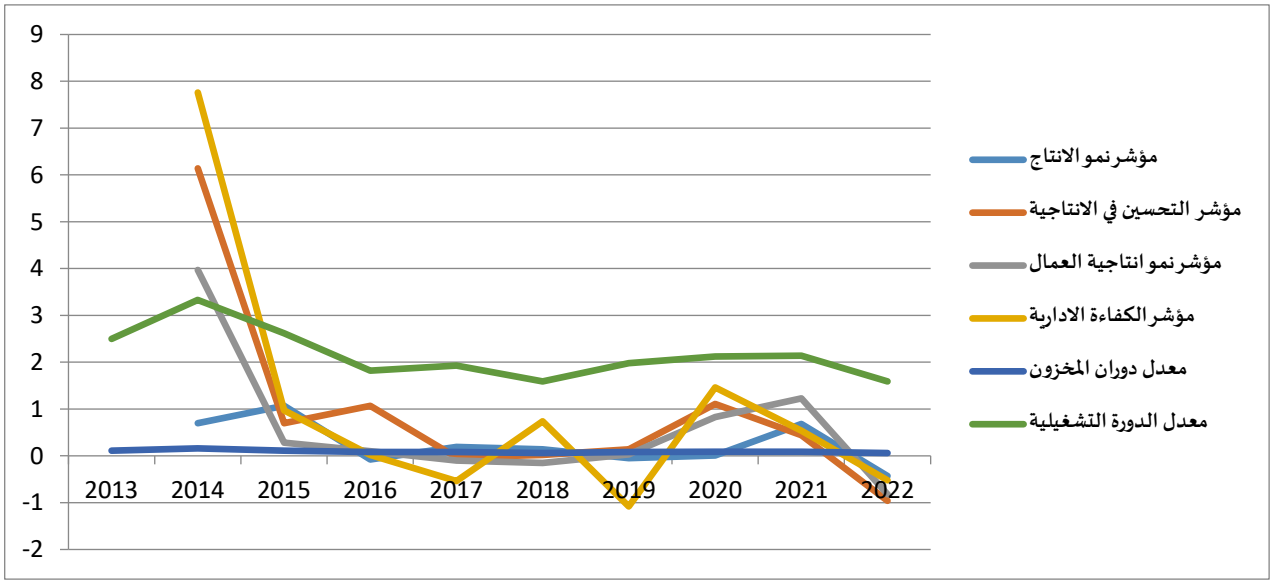


المصدر: من اعداد الباحثة.

الشكل رقم (3- 23): التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور السوق والعملاء لمؤسسة CAB

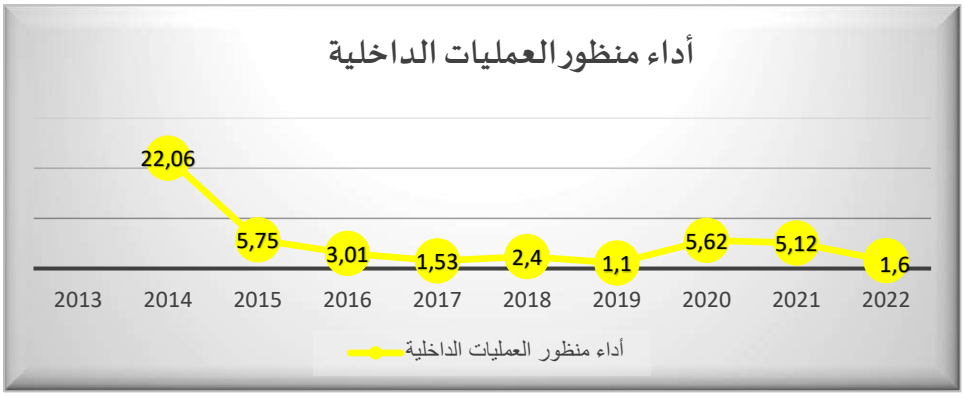
المصدر: من اعداد الباحثة.

الشكل رقم (3- 24): التمثيل البياني لمؤشرات مجال العمليات الداخلية لمؤسسة CAB



المصدر: من اعداد الباحثة.

الشكل رقم (3- 25): التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور العمليات الداخلية لمؤسسة CAB

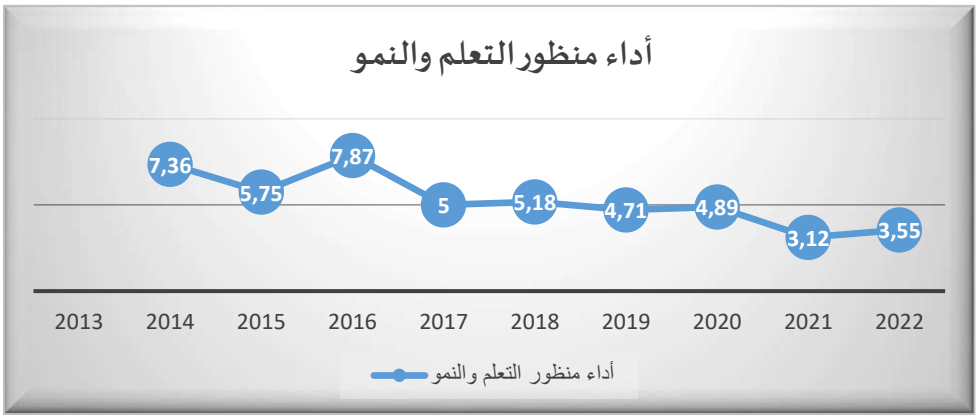


المصدر: من اعداد الباحثة.

الشكل رقم (3- 26): التمثيل البياني لمؤشرات مجال التعلم والنمو لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة [2013-2022]

المصدر: من اعداد الباحثة.

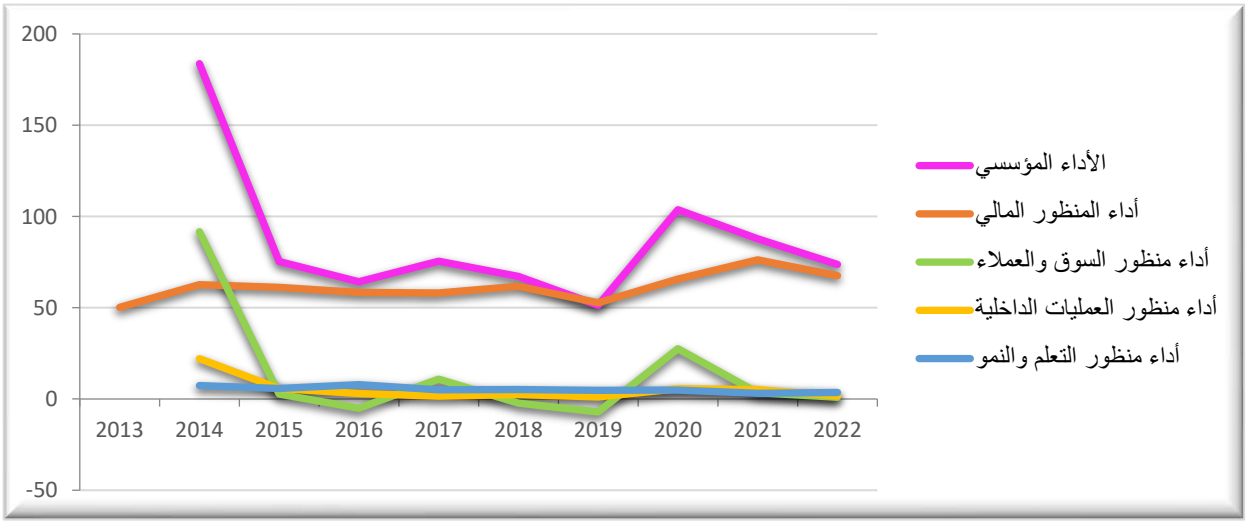
الشكل رقم (3- 27): التمثيل البياني لمؤشر الأداء وفق منظور التعلم والنمو لمؤسسة CAB



المصدر: من اعداد الباحثة.

بناءا على ما سبق يمكن عرض التمثيل البياني لمؤشرات الأداء وفق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا على النحو التالي:

الشكل رقم (3-28): التمثيل البياني لمؤشرات الأداء المؤسسي لمؤسسة CAB

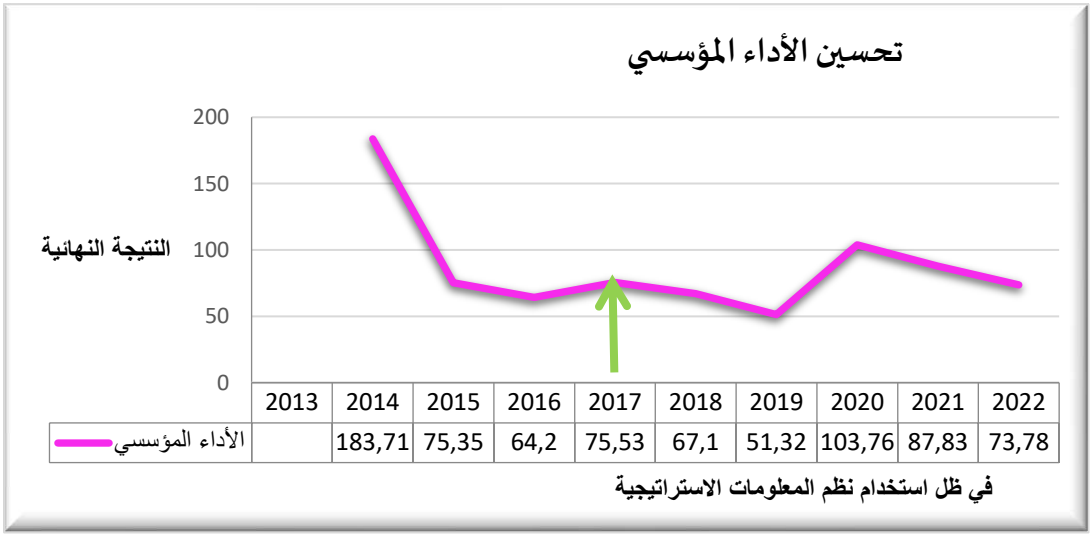


المصدر: من اعداد الباحثة.

7.5.5.3 قياس أثر تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسة CAB خلال فترة الدراسة [2013-2022].

سيتم من خلال مايلي تبيان أثر العنصر المؤثر ألا وهو نظم المعلومات الإستراتيجية على العنصر المتأثر والمتمثل في الأداء المؤسسي وهذا من خلال قياس مؤشر الأداء المؤسسي على مدى فترة الدراسة [2013-2022] وهذا حتى يتسنى لنا لمس مدى الأثر على مدى عشر سنوات وهي فترة جد مناسبة لقياس الأثر الحقيقي لنظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، والذي يمكن لمسه من خلال المقارنة بين فترتين متمثلتان في الفترة قبل استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر CAB، وفترة بعد استخدام وتبني هذه النظم في المؤسسة، وبالاعتماد على ما تم تناوله سابقا في دراستنا لمدى استخدام هذه النظم في المؤسسة تبين لنا ومن خلال تصريحات المسؤولين بأن المؤسسة كانت بدايتها الحقيقية في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية سنة 2017 وعليه كانت هذه السنة بداية المقارنة بين الفترتين. ويمكن توضيح كل ما سبق ذكره ضمن التمثيل البياني الآتي.

الشكل رقم (3- 29): التمثيل البياني لأثر استخدام نظم المعلومات الإستر اتيجية على الأداء المؤسسي لمؤسسة CAB



المصدر: من إعداد الباحثة.

من الشكل أعلاه يمكن القول بأن نظم المعلومات الإستراتيجية ستؤدي نوعا ما إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي، فالفترة التي سبقت سنة 2017 عرفت ارتفاعا في مؤشر الأداء المؤسسي وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بوضعية جيدة خلال هذه الفترة، أما فترة بعد سنة 2017 فقد عرفت تذبذبا واضحا في قيمة الأداء المؤسسي لمؤسسة عمر بن عمر CAB بولاية قالمة، حيث كانت هناك حالة انخفاض تدريجي الى غاية سنة 2019، ليتم تسجيل ارتفاع واضح وكبير ومضاعف في قيمة الاداء سنة 2020، ليعود هذا المستوى الى حالة الانخفاض خلال فترة [2021-2022] وبالتالي يمكن القول بأن مستوى الأداء شهد حالات عدم الاستقرار خلال فترة الدراسة، وحسب رأي المسؤولين فإن الانخفاض في مؤشر الاداء المؤسسي بعد سنة 2017 راجع الى وجود مشاكل ضمن العمليات الانتاجية أثرت على الاداء الانتاجي، بالاضافة الى وجود مشاكل أخرى اثرت على الأداء وفق منظور السوق والعملاء، وهذا على الرغم من استخدام المؤسسة لنظم المعلومات الاستراتيجية، إلا أن المؤسسة قد تداركت الامر من خلال العمل على تكوين دوري لمواردها البشرية لاستخدام فعال لنظم المعلومات الاستراتيجية، وهذا ما أثر ايجابا على المؤسسة سنة 2020 أين بلغ مستوى الأداء ذروته بقيمة 103.76.

بناءا على ما سبق يمكن القول بأن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة تولي أهمية خاصة بتحسين أداء مختلف عملياتها التسييرية من خلال التحول الكامل الى المنظور الاستراتيجي في ادارة كفاآتها ونموها وتحقيق ربحيتها واستماريتها ضمن السوق المحلية وحتى العالمية. وعليه فإن استخدامها لنظم المعلومات الاستراتيجية سنة 2017 مكنها نوعا ما من تحسين مستوى أدائها المؤسسي على المدى البعيد الى مستويات جد مرتفعة مما يدل على الدور الذي تلعبه هذه النظم في تحسين الكفاءة من جهة وتحقيق الايرادات المختلفة من جهة أخر وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB بولاية قالمة.

6.3 خلاصة الفصل الثالث.

بناءا على ماسبق، وما تم تناوله بين ثنايا هذا الفصل، يمكن القول بأن مجمع عمر بن عمر يتميز بأداء مؤسسي جيد وعالٍ ضمن السوق الجزائرية، وهذا بناءا على مجموعة من المؤشرات الدالة التي مكنتنا من بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تم حساب مجموعة من المؤشرات التي قدرت بـ 43 مؤشرا تم توزيعها على مجال الأداء المالي، ومجال أداء السوق والعملاء، ومجال أداء العمليات الداخلية، ومجال التعلم والنمو. وهذا على مدى فترة الدراسة ذو العشرة سنوات [2013-2022]، إذ تعد فترة كافية لقياس الأداء المؤسسي للمجمع، وهذا في الأداء المؤسسي لـ MAB و CAB .

فبعد ما تم قياسه من مؤشرات وتحليلات وتفسيرات، قمنا باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسستين محل الدراسة، وهذا حتى نتمكن من القياس الكمي للأداء خلال فترة الدراسة في ظل المناضير الأربعة للبطاقة، وباعتماد جملة من الخطوات التي تمكننا من خلالها بضبط واستخدام 27 مؤشر دال ضمن البطاقة، وتوزيع الأوزان النسبية على هذه المؤشرات – وهذا وفقا لنضرة مسؤولي الإدارة العليا للمجمع- ، ليتم في الأخير حساب الأداء المؤسسي للمجمع على مدى 10 سنوات، ومن ثم قمنا بمقارنة بين فترتين ، فترة أولى تمثلت من سنة 2013 إلى غاية سنة2017 وهي الفترة التي لم يستخدم فيها مجمع عمر بن عمر لنظم المعلومات الاستراتيجية، وفترة ثانية تم فيها تطبيق فعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية ابتداءا من سنة 2017 إلى غاية 2022، وتبين لنا من خلال المقارنة بأن لنظم المعلومات الإستراتيجية أثر كبير في تحسين الأداء المؤسسي للمجمع من خلال تحسين إنتاجية وكفاءة وفعالية كافة عملياته التسييرية المبنية على استخدام هذه النظم المبنية أساسا على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ونشير بالذكر هنا بأن فترة [2020-2022] على مستوى أداء المؤسستين لم تكن نتائجها مرضية وهذا راجع أساسا إلى أنها فترة انتشار كوفيد، والتي أثرت على جميع مؤسسات العالم، بما فيهم المؤسسات الجزائرية، والتي يعتبر مجمع عمر بن عمر من بينها، لذلك فإننا نعتبر هذه الفترة استثنائية ضمن دراستنا التحليلية للمجمع، عدا عن ذلك فإنه يمكننا القول بأن نظم المعلومات الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تحسين الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر وهذا في ظل استخدم نظام معلومات SAPسنة 2017.

الفصل الرابع

دراسة احصائية لأثر استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع "عمر بن عمر" بولاية قالمة

1.4 تمهيد.

2.4 الاجراءات التنظيمية والمنهجية للدراسة الإحصائية.

3.4 عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية.

4.4 اختباروتحليل نتائج فرضيات الدراسة.

5.4 خلاصة الفصل الرابع.

1.4 تمهيد.

يتمثل الجزء الثاني من الجانب التطبيقي في قيامنا بدراسة إحصائية للموضوع، حيث أن الدراسة الإحصائية بشكل أساسي هي تطبيق للدراسة النظريّة على أرض الواقع، وهذا من خلال توزيع استبيان يحاول الباحث من خلاله معالجة الدور أو الأثر بين متغيرات الدراسة النظرية الخاصة بالموضوع، وبما أن اختيارنا وقع على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في ولاية قالمة ألا وهو مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، وبغية الوصول إلى النتائج المرغوبة قمنا بإعداد استبيان منظم ومنسق لموضوع دراستنا ليتم توزيعه على موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ومؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB، والمتمثلين فقط في إطارات مجمع عمر بن عمر، وهذا بغية الاطلاع على مدى التقارب بين الجانب النظري للدراسة مع آراء عينة الدراسة من خلال نظرتهم الموضوعية وخبرتهم العملية حول موضوع أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، وبالتالي التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ليتم في الأخير الوصول إلى أهم النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساعد العديد من مؤسساتنا الجزائرية للعمل بها في المستقبل القريب.

2.4 الإجراءات التنظيميّة والمنهجيّة للدراسة الإحصائية.

سنحاول من خلال ما سيأتي وصف وعرض مختلف الإجراءات التنظيمية والمنهجية للدراسة الإحصائية من خلال عرض نموذج الدراسة والمنهج المتبع لانجازها، بالإضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة محل البحث، وأهم مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة، وعرض للأساليب المستخدمة للمعالجة الإحصائية، وأخيرا التأكد من صدق وثبات الدراسة وطبيعية عينة الدراسة.

1.2.4 عرض نموذج الدراسة.

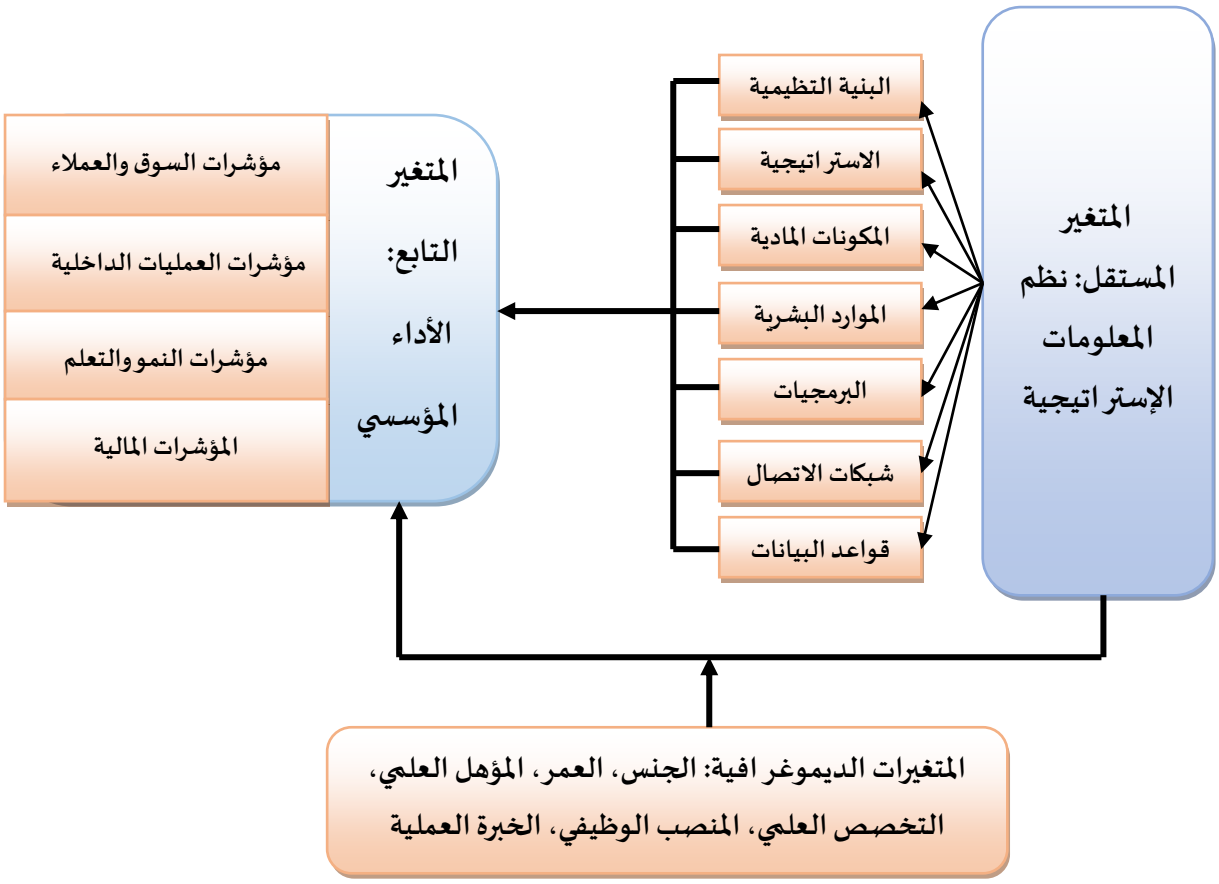
إن نموذج الدراسة يتجلى من خلال البحث وتوضيح محددات العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يشمل نموذج هذه الدراسة متغيرين فقط هما:

- **المتغير المستقل:** نظم المعلومات الإستراتيجية وقد قسم الى 7 أبعاد هي: البنية التنظيمية، الاستراتيجية، المكونات المادية، الموارد البشرية، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات.

- **المتغير التابع :** الأداء المؤسسي قد قُسم هو الآخر إلى 4 أبعاد هي: مؤشرات السوق والعملاء، مؤشرات العمليات الداخلية، مؤشر التعلم والنمو والمؤشرات المالية.

ويمكن تمثيل متغيرات الدراسة في الشكل الآتي والذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير الاختلافات في المتغيرات الشخصية على كل من نظم المعلومات الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

الشكل رقم (4-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

من الشكل السابق نجد بأن نموذج هذه الدراسة يرتكز على إظهار المتغيرات المرتبطة بفرضيات الدراسة، من حيث دراسة العلاقة الخطية بين كل بعد منفصل من أبعاد المتغير المستقل ومدى تأثيره على المتغير التابع، ومن ثم تبيان علاقة أثر المتغير المستقل المتمثل في نظم المعلومات الإستراتيجية على المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، مع الأخذ بعين الاعتبار كذلك إمكانية وجود فروقات في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الديموغرافية).

2.2.4 منهج الدراسة:

وهنا سنتطرق إلى وصف منهج الدراسة المستخدم في معالجة موضوعنا هذا، فمنهج البحث هو مجموعة الأفعال العقلية المنطقية العملية (العمليات والإجراءات) التي تهدف إلى معالجة مسألة معرفية علمية معينة، فهو أداة تكتيكية لمعالجة المسألة العلمية الموضوعة أمام الباحث. ويتم بمساعدة المناهج العلمية الحصول على معطيات جديدة عن الموضوعات والعمليات المدروسة، وتحليل قوانين توظيفها وتطورها، كما يتم الحصول على تعميم نتائج تتيح إمكانية تعميق النظرية والاستخدام العملي للمعارف المكتسبة، هذه هي الوظيفية المعرفية للمناهج العلمية[1]. وقد استعنا في بحثنا هذا على المناهج التالية:

❖ **المنهج الإحصائي:** الذي يعرف بأنه طريقة في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في محتوياتها. وقد تم الاعتماد على هذا المنهج من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ثم معالجتها بواسطة الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي ($SPSS_{v20.0}$).

❖ **المنهج الوصفي:** ويتجلى في محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم دقيق لها، وقد استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال وصف أفراد العينة من حيث الجنس، والعمر، المستوى التعليمي...الخ.

❖ **المنهج التحليلي:** التحليل بإيجاز هو عملية تعريف وتقويم للأجزاء التي يتكون منها الكل وهو وسيلة للحصول على معرفة غنية وجديدة تمكن الباحث من التمييز بين ما هو أساسي وما هو ثانوي من عناصر الظاهرة[2]، وقد استخدمنا المنهج التحليلي وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان.

❖ **المنهج الاستقرائي:** لقد تم استخدام المنهج الاستقرائي لأنه يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيرا شاملا وواضحا ودقيقا لنتمكن من خلاله من الوصول إلى أهداف الدراسة وتعميم النتائج المتحصل عليها في النهاية.

3.2.4 وصف مجتمع وعينة الدراسة.

يقوم الباحث هنا بتحديد الأساس الذي تقوم عليه هذه الدراسة، من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة، وهذا على النحو الآتي.

[1] - علي محمد دياب، "**دور مناهج البحث العلمي العامة المعاصرة في تطوير نظرية الجغرافية البشرية**"، مجلة جامعة دمشق، المجلد26، العدد02، 2010، ص.646.

[2]- سعد الهجرسي، سيد حسب الله، "**المكتبات والمعلومات والتوثيق**"، دار الثقافة العلمية، مصر، 1999، ص.51.

1.3.2.4 وصف مجتمع الدراسة.

نعني بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة"[1]. وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي ادارة مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة المتمثلين في جميع إطارات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ومؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB، والموزعين على عينة إطار مسير، إطار سامي، إطار. إذ يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة لسنة 2021-2022 بـ 283 إطار ممثلين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-1): وصف كمي لمجتمع الدراسة

إطارات مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة	مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بالفجوج	مؤسسة مصبرات عمر بن عمر CAB بوعاتي محمود
إطار مسير cadre dirigeant	12	/
إطار سامي cadre supérieure	22	/
إطار cadre	132	/
المجموع	166	117

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بالمجمع.

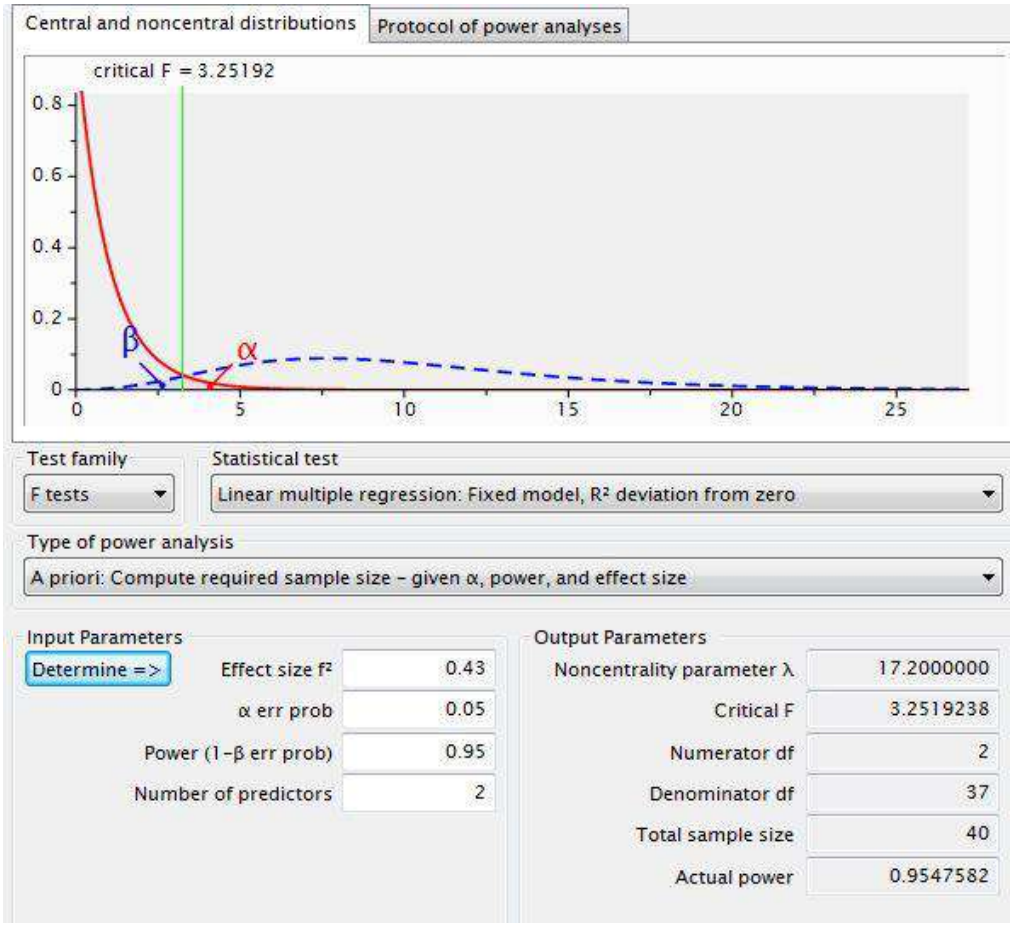
2.3.2.4 تحديد عينة الدراسة.

إن التحديد الجيد لمجتمع الدراسة يساهم في ضمان مصداقية النتائج المتحصل عليها، إلا أن تحديد حجم العينة ضمن هذا المجتمع يعتبر تحديا صعبا بالنسبة للباحث في عملية الاستقصاء، فالعينة هي مجموعة جزئية مسحوبة من مجتمع الدراسة، حيث تتمثل عينة هذه الدراسة في عينة عشوائية طبقية، عددها 100 مفردة (موظف إطار) ضمن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ومؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB. إذ تتوزع بين 50 مفردة (هم إطار مسير وإطار سامي) و50 مفردة (هم إطار). وهنا نشير بأنه ولزيادة ضبط حجم العينة اعتمدنا على برنامج **(G*POWER)** لتحديد حجم العينة المناسب.

التأكد من حجم العينة المناسب: لتحديد الحد الأدنى للعينة تم الاستعانة ببرمجية **(G*POWER)** وهو ما يتم توضيحه في الشكل الآتي:

[1] - السعدي رجال، **"الإحصاء الوصفي"**، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص18.

الشكل رقم (4- 2): تحديد الحد الأدنى للعينة باستخدام برمجية G*POWER



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برمجية **G*POWER**.

إن مخرجات برنامج **(G*POWER)** تشير إلى أن الحجم الأدنى للعينة اللازم لإجراء الاختبار يساوي (40) مفردة (**total sample size = 40**) عند قوة تأثير كبيرة تساوي (95 %). وبما أن العينة المعتمدة في الدراسة هي **(100)** فردا أي أكبر من الحد الأدنى، فيمكننا القول هنا بأن حجم العينة مناسب جدا وكافٍ لإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية.

4.2.4 مصادر جمع البيانات و الأدوات المستخدمة.

بعد تحديد منهج ومجتمع وعينة الدراسة، تأتي عملية جمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة المجتمع المدروس، وهنا تم الاعتماد على أدوات معينة لجمع المعلومات التي تخدم الدراسة والمتمثلة في:

❖ **الملاحظة:** تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات، فهي عملية مراقبة أو مشاهدة مختلف الظواهر والأحداث ومتابعتها بأسلوب علمي مخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، لذا فعند توجهنا الى المجمع ومن خلال الزيارات الاستطلاعية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بالفجوج ومؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB ببوعاتي محمود بولاية قالمة، استطعنا ملاحظة كيفية آداء المهام بكل يسر وسهولة عن

طريق التكنولوجيا المستخدمة داخل المجمع هذا بالنسبة إلى الموظفين، بالإضافة إلى المعدات والالات الحديثة المستخدمة على مستوى الوحدات الانتاجية للمجمع والتي من شأنها تحسين سير أداء كافة عملياته الانتاجية.

❖ **المقابلة الشخصية:** قد قمنا بإتباع تقنية المقابلة عند زيارتنا للمجمع حيث قمنا بمقابلة رئيس قسم الموارد البشرية للمؤسستين، ورئيس قسم المالية والمحاسبة، رئيس قسم الانتاج، ومدير مديرية نظم المعلومات وقسم الاعلام الآلي وهذا على مستوى المؤسستين محل الدراسة، ومن خلال طرح جملة من الأسئلة، بغية الحصول على المعلومات مباشرة ومن ثم شرحها وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد، كذلك يمكن اعتبارها ضرورة أملتها مجريات البحث الميداني قصد التعمق أكثر في هذه الدراسة الاستقصائية، وبالتالي الوصول إلى نتائج صحيحة تمكننا في النهاية من بيان أهمية استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في رفع من أداء المجمع محل الدراسة، ومن ثم تحديد أهم التصورات المستقبلية التي يسعى المجمع للوصول إليها، خاصة وأنه يعمل باستمرار على التطوير من نفسه خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا ما يعزز من قدرته التنافسية بالنسبة لباقي المؤسسات الاقتصادية.

❖ **الوثائق الداخلية للمجمع:** تعتبر أداة مهمة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بجمع كل الوثائق التي يحتاجها ويعمل على تسجيل وتحليل كل المعلومات الواردة فيها بأسلوب علمي ممنهج، والتي من شأنها أن تخدم بعض جوانب الموضوع، وتكمل المعلومات المتحصل عليها من المقابلات.

❖ **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان وسيلة مناسبة لجمع البيانات في هذه الدراسة، وهذا من خلال طرح مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يطلب من عينة الدراسة المتمثلة في المبحوثين للإجابة عليها، ويتم توزيع الاستمارة عادة من خلال التسليم باليد أو من خلال إرسالها عبر البريد أو بالهاتف أو باستخدام الانترنت. ولاختبار جملة الفرضيات المتعلقة بالموضوع، تم إعداد استبيان لهذا الغرض، وذلك بالاستعانة بكتب ودراسات وأبحاث تتعلق بالموضوع، بحيث تمت الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة عبارات وجمل للاستبيان مع مراعاة تغطية تلك العبارات لفرضيات الدراسة.

5.2.4 تنفيذ أداة الدراسة.

بناءا على ما تقدم، نجد بأن اساليب جمع البيانات تعددت في هذه الدراسة، الا أننا اعتمدنا وبشكل كبير على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، هذا الاخير الذي يعتبر الأداة الرئيسية لدراستنا الاحصائية، وهذا للاجابة على اسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، فكلما كانت البيانات المجمعة دقيقة وممثلة لمجتمع الدراسة كلما كانت النتائج صحيحة ولها دلائل علمية يمكن الاعتماد عليها. وتجدر الاشارة هنا بأن البحث الميداني مر بثلاث مراحل رئيسية تم فيها جمع البيانات وقد بدات العملية في سنة 2021 واستمرت الى غاية سنة 2022، وتمت ضمن هذه الفترة مرحلة التطبيق الميداني للاستبيان. حيث يمكن عرض المراحل التي مر بها البحث الميداني كمايلي:

1.5.2.4 تصميم الاستبيان:

بعد الانتهاء من الجانب النظري للدراسة تم الشروع في اعداد استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمتغيرات الأساسية للدراسة، حيث تم تخصيص محور لكل متغير، بعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتمكنين من اعداد الاستمارات والذين يملكون الخبرة والتخصص في هذا المجال وذلك للتحكيم والتقييم (أنظر الملحق رقم 16)، والاستفادة من آرائهم في تعديله والوقوف على دقة وصلاحية العبارات التي تضمنها كل محور ومدى امكانية تحليلها احصائيا وفتح المجال لهم للمناقشة المباشرة (عن طريق الاتصال الشخصي معهم أو عن طريق الايمايل) من خلال اضافة افكارهم التي تخدم الدراسة أو حذف العبارات غير المهمة من هذا الاستبيان.

2.5.2.4 انجاز الاستبيان:

في هذه المرحلة تم انجاز الاستبيان وإعداد محتواه (أنظر الملحق رقم 17)، وهنا تم إعداد استمارة الاستبيان من سبعة صفحات، تضمنت الصفحة الأولى اسم الجامعة والكلية والتخصص، وكذلك عنوان الدراسة واسم الباحثة والمشرف والغرض من الدراسة بالإضافة إلى التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها من طرف المستجوبين.

- أما فيما يخص الصفحة الثانية فقد تضمنت القسم الأول: والذي هو عبارة عن مجموعة من العبارات المتعلقة بالمستجوب (البيانات الشخصية) والتي كان عددها 6 عبارات رئيسية تمثلت في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، والخبرة العملية.
- في حين خصصت الخمسة الصفحات الباقية للقسم الثاني: والذي هو عبارة عن تفصيل لمحورين للدراسة، بمجموع عبارات وصل إلى 70 عبارة، تم وضع مستوى مقياس ليكارت الخماسي، حيث تضمن هذا القسم ما يلي:

- المحور الأول: والخاص بعبارات المحددة لواقع نظم المعلومات الاستراتيجية بمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، وقد تضمن 30 عبارة، رُقمت من العبارة [01-30].
- أما المحور الثاني: فخاص بعبارات المحددة لمستوى الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، والذي يحتوي على 40 عبارة، رُقمت من العبارة [31-70].

ويتم توضيح أقسام الاستبيان المفصلة على النحو الآتي:

الجدول رقم(4- 2): يمثل أقسام الاستبيان

الأقسام	المحاور الأساسية	المتغيرات الفرعية	العبارات	عدد العبارات
القسم الأول	**البيانات الشخصية**	**الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية**	**[6 - 1]**	**06**
القسم الثاني	**المحور الأول: نظم المعلومات الاستراتيجية (المتغير المستقل)**	**المحور الأول**	**[30 - 1]**	**30**
		البنية التظيمية	[5-1]	05
		الاستراتيجية	[10-6]	05
		الأجهزة (المكونات المادية)	[14-11]	04
		الأفراد (الموارد البشرية)	[18-15]	04
		البرمجيات	[22-19]	04
		شبكات الاتصال	[26-23]	04
		قواعد البيانات	[30-27]	04
	المحور الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)	**المحور الثاني**	**[70 - 31]**	**40**
		مؤشرات السوق والعملاء	[40-31]	10
		مؤشرات العمليات الداخلية	[50-41]	10
		مؤشرات التعلم والنمو	[60-51]	10
		المؤشرات المالية	[70-61]	10

المصدر: من إعداد الباحثة.

3.5.2.4 توزيع الاستبيان: بعد الانتهاء من تصميم استمارة الاستبيان وتحكيمها بشكل دقيق من قبل مجموعة من الخبراء والمختصين، تم طباعة (100) نسخة من الاستبيان بغرض توزيعها على أفراد العينة المستهدفة. ولضمان الحصول على بيانات شاملة ودقيقة، تم اعتماد طريقتين رئيسيتين لتوزيع الاستمارات:

- طريقة أولى تمثلت في الطريقة المباشرة: إذ تم توزيع الاستبيانات بشكل مباشر على أفراد العينة في أماكن محددة أثناء تواجدهم في مراكز عملهم ضمن إدارات المجمع. وتم ذلك بهدف تسهيل جمع البيانات من الموظفين وتشجيعهم على ملء الاستبيان بشكل صحيح عن طريق اللقاء الشخصي بهم. ولقد تم اعتماد هذه الطريقة ضمن مؤسسة MAB من خلال التوزيع المباشر على اطاراتها، وصاحب هذا التوزيع شرح الهدف من الدراسة وأهميته وضرورة تقديم إجابة صريحة وموضوعية عن أسئلة الاستبيان وهذا بصورة فورية وآنية.

أما الطريقة الثانية فتمثلت في الطريقة غير المباشرة: والتي تم من خلالها تسليم استمارات الاستبيان لمسؤول محدد في إدارة المؤسسة، وهو من تكفل بعملية توزيع الاستبيانات على افراد العينة، حيث تم اعتماد هذه الطريقة ضمن مؤسسة CAB من خلال تسليم جميع استمارات الاستبيان إلى مدير ادارة الموارد البشرية، وهو الذي تكفل بدوره في توزيع الاستبيان على مدى أشهر من تسليمه له.

ويعود سبب ذلك الاختلاف في الطريقتين بين المؤسستين إلى تزامن فترة الدراسة الميدانية مع فترة انتشار فيروس كورونا، الأمر الذي أدى إلى عزوف العديد من إطارات مؤسسة CAB اللقاء المباشر معنا خوفا من انتقال فيروس كورونا، وخاصة وأن معظم رؤساء الاقسام ومدراء المديريات كانوا من فئة أكثر من 40 و50 سنة، لذلك كان لهم خوف وهاجس من انتقال الفيروس عن طريق استمارات الاستبيان، أما أفراد عينة مؤسسة MAB فكان معظمهم شباباً (وهذا راجع لأنها مؤسسة حديثة النشأة سنة 2002/2000) لذلك لم يكن لهم هاجس كبير أو خوف مرضي متعلق بانتشار الفيروس بمجرد اللقاء بطرف خارجي عن المؤسسة.

في النهاية تمّ استرجاع (88) استبيّانا من أصل (100) استبيانا موزعا، وبالتالي تم الاعتماد على حجم عينة 88 إطار، بحيث قمنا بمراجعة جميع تلك الاستمارات للتأكّد من صلاحيّتها للتحليل الإحصائي وتفريغها في الحاسوب الآلي من أجل معالجتها وتحليلها.

4.5.2.4 معالجة الاستبيان:

تم معالجة وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الاجتماعية SPSS إصدار 20(Statistical Package for Social Sciences) وهي نسخة باللغة العربية، إذ بإمكان هذا البرنامج إجراء مختلف المعالجات الإحصائية من خلال استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة للتحليل واختبار فرضيات هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك فقد تمت الاستعانة ببرمجية (G*power) لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة.

شرح مقياس ليكارت الخماسي المستخدم: بعد إنهاء عملية الترميز للاستمارات المُسترجَعة تمّ الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات في الحاسوب الآلي باستعمال برنامج (SPSS)v20، وقد تمّ الإعتماد في معالجة هذا الاستبيان على مقياس **ليكارت الخماسي** لقياس آراء العينة حول كل عبارة من عبارات الإستبيّان وتحديد درجة تقييم المتوسط الحسابي من خلال تحديد المجالات وذلك كما يلي:

الجدول رقم (4-3): مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

تم اتباع الاتجاه الإيجابي(*) في تصميم وبناء عبارات الإستبيّان، وهذا بغرض تسهيل عمليّة إدخال البيانات وتجنب الوقوع في الأخطاء، ولتحديد طول الخلايا في مقياس **ليكارت الخماسي** قُمنا بحساب طول الفئة (5/4=0.8)، بحيث يتمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة (أي إلى الواحد الذي يُمثِّل بدايّة المقياس) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخليّة. وبهذا فإن الجدول الموالي يوضح طول الخلايا ودلالة الوسط الحسابي على النحو الآتي.

(*)يحتوي **مقياس ليكارت** على نوعين من الأسئلة: **الأسئلة الإيجابيّة** التي تقضي بمنح أعلى درجة لإجابة "أتفق تماما" ونتنازل بالدرجات، و**الأسئلة السلبيّة** التي تقضي بمنح الإجابة "لا أتفق تماما" أعلى درجة ونتصاعد.

جدول رقم (4-4): طول الخلايا ودلالة الوسط الحسابي

الاستجابة	الدرجات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي	مستوى التطبيق والتوفر حسب المتوسط
لا أتفق تماما	1	من 1 إلى أقل من 1,80	من20% إلى أقل من 36%	منخفض جدا
لا أتفق	2	من 1,80 إلى أقل من 2,60	من 36% إلى أقل من 52%	منخفض
محايد	3	من 2,60 إلى أقل من 3,40	من 52 % إلى أقل من 68%	متوسط
أتفق	4	من 3,40 إلى أقل من 4,20	من 68 % إلى أقل من 84%	مرتفع
أتفق تماما	5	من 4,20 إلى 5	من84%إلى 100%	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة.

6.2.4 الأساليب والمقاييس الإحصائية.

وهنا اعتمدنا على بعض الاختبارات إلى جانب الأساليب الإحصائية الاستدلالية للاستدلال على الأثر والارتباط بين أبعاد الدراسة، وهذا الأثر قد يكون إيجابي يؤكد وجود هذا الأثر أو الارتباط يكون سلبي وينفي هذا الأثر. وحتى نتمكن من ترجمة هذه البيانات إحصائيا تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- **التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، الدورات التكوينية)، وكذا تحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان؛
- **المتوسط الحسابي:** يمثل مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (3) لأن التنقيط يتراوح من (1) إلى (5)، وهو يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط؛
- **الانحراف المعياري:** يتم استخدامه بغية معرفة مدى التشتت بين إجابات المستجوبين (إذا كان الانحراف المعياري ما بين (0- 0.6) هناك تشتت ضعيف جدا في إجابات المبحوثين حول العبارة، وإذا كان (0.6-0.9) هناك تشتت متوسط في إجابات المبحوثين، أما إذا كان بين (0.9-1.1) هناك تشتت كبير في إجابات المبحوثين حول العبارة. ويعتبر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مفيدان عند استخدامهما معا نظرا لمجموعة قواعد إحصائية تشير إلى أنه كلما كان الانحراف المعياري أقل كلما دل ذلك على أن المتوسط الحسابي للعينة أكثر دقة أي أنه يقارب المتوسط الحسابي للمجتمع؛
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronpach's Alpha):** يقيس هذا الاختبار صدق وثبات الإستبيان، فهو انعكاس حقيقي لمدى استقرار الاستبيان وصدقه، أي أن الاستبيان يؤدي إلى نفس النتائج في حالة إعادة توزيعه؛
- **اختبار التجزئة النصفية:** هذه الطريقة تعتمد على تجزئة الاختبار بعد تطبيقه على مجموعة معينة إلى قسمين متساويين، فهو مقياس يقدر الثبات بين نصفي المقياس من خلال حساب قيمة الارتباط بينهما؛

❖ **معامل ارتباط الرتب سبيرمان:** لقياس مستوى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد من أبعاد أداة القياس مع الدرجة الكلية لعبارات هذه الأداة، وذلك من أجل تأكيد الحصول على صدق الإتساق الداخلي والصدق البنائي؛

❖ **معامل الارتباط بيرسون:** ويستخدم لقياس مستوى الارتباط بين متغيرات الدراسة، بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y.

❖ **اختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogrove-Smirnov):** تم استخدامه من أجل تحديد طبيعة التوزيع الإحصائي للبيانات، معنى ذلك هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛

❖ **حجم العينة القبلي:** باستخدام برنامج (G*POWER) بالإضافة إلى اختبار (KMO)؛

❖ **اختبار ستودنت (One-Sample T.Test):** والذي تم اعتماده من أجل اختبار فرضيات الدراسة الأولى والثانية؛

❖ **اختبار T (Independent Samples Test):** لكشف الفروقات فيما يخص المتغيرات التي بها عاملين فقط (مثلا الجنس)؛

❖ **اختبار الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج قياسي يهدف إلى اختبار الفرضيات التي تدرس تأثير متغيّر أو مجموعة من المتغيّرات على متغيّر آخر، قد تم اعتماده لإختبار الفرضية الرئيسيّة الرابعة للدراسة؛

❖ **اختبار ليفن (Levene):** لتحديد مدى تجانس التباين كشرط لتطبيق اختبار T؛

❖ **اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** يستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة)؛

❖ **اختبار LSD (Least Significant Difference):** يستخدم لاختبار لمن ترجع الفروق ذات الدلالة الإحصائية في حالة وجودها.

7.2.4 صدق وثبات أداة الدراسة.

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، كان لا بد من قياس صدق وثبات العبارات التي تضمنها الإستبيان وإخضاعها لعدد من الإختبارات، حتى تكون نتائج الدراسة ذات مصداقيّة وأكثر واقعيّة.

1.7.2.4 صدق أداة الدراسة: يُقصد بصدق أداة الدراسة أن يكون استبيان دراستنا صادق في قياسه وذلك بكونه قادر على قياس ما صُمِمَ لقياسه فعليّاً، وأن يشمل كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراته من ناحية أخرى مِمّا يجعله مفهوم وواضح لكل من يستخدمه.

وعليه يشتمل صدق الإستبيّان على **صدق المحتوى (المضمون)** الذي يخص العبارات التي تضمنها الإستبيان، ويُقصد به مدى تمثيل هذه العبارات للمحتوى المقصود ومدى ملاءمتها لقياس الخاصية المطلوب قياسها حيث لا بد أن تكون شاملة لكل مكونات الدراسة ومؤشراتها، ويُقاس صدق المحتوى بالطرق التالية:

أولا- صدق المُحكميّن: تجدر الإشارة بأنّه قد تمّ عرض الإستبيان في صورته الأولى على عدد من الأساتذة المُحَكميّن ذوي الخبرة والإختصاص، وفي ضوء آراء السادة المحكميّن تمّت إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة وحذف عبارات أخرى لِيظهر الإستبيان بالصورة الحاليّة.

ثانيا- صدق الإتساق الداخلي: وقد جرى التحقق من صدق الإتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط سيبرمان من خلال قياس درجات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان التي تُمثِّل متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويمكن تحليل نتائج إختبار صدق الإتساق الداخلي كما يلي:

الجدول رقم (4-5): معامل الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكليّة للمحور الأول

رقم العبارة	معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	رقم العبارة	معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى المعنوية Sig
01	**0.767	0.000	16	**0.449	0.000
02	**0.691	0.000	17	**0.880	0.000
03	**0.803	0.000	18	**0.691	0.000
04	**0.705	0.000	19	**0.766	0.000
05	**0.785	0.000	20	**0.791	0.000
06	**0.858	0.000	21	**0.813	0.000
07	**0.839	0.000	22	**0.843	0.000
08	**0.761	0.000	23	**0.733	0.000
09	**0.820	0.000	24	**0.813	0.000
10	**0.785	0.000	25	**0.665	0.000
11	**0.629	0.000	26	**0.691	0.000
12	**0.655	0.000	27	**0.846	0.000
13	**0.620	0.000	28	**0.837	0.000
14	**0.676	0.000	29	**0.785	0.000
15	**0.776	0.000	30	**0.691	0.000

(**) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج برنامج الـ**(spss)**$_{v20}$. (أنظر الملحق رقم 18).

من نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن مستوى المعنوية (Sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي (0.05) لجميع العبارات المحور، كما نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور التابعة له هي معاملات موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01). حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.449) كحد أدنى و (0.880) كحد أقصى، مما يوضح وجود علاقة إيجابية قوية بين العبارات والدرجة الكلية للمحور.

وعليه يمكن القول بأنّ هناك ارتباط طردي معنوي قوي ومنه فإنّ جميع عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليًّا مع المحور الذي تنتمي إليه مِمّا يُثبِت صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول للإستبيان.

الجدول رقم (4-6): معامل الإرتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكليّة للمحور الثاني

رقم العبارة	معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى المعنوية Sig	رقم العبارة	معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى المعنويةSig
31	- 0.014	0.894	51	**0.678	0.000
32	**0.756	0.000	52	**0.692	0.000
33	**0.710	0.000	53	**0.710	0.000
34	**0.619	0.000	54	**0.755	0.000
35	**0.655	0.000	55	**0.710	0.000
36	**0.708	0.000	56	**0.710	0.000
37	**0.439	0.000	57	**0.710	0.000
38	**0.728	0.000	58	**0.710	0.000
39	*0.235	0.027	59	**0.582	0.000
40	**0.735	0.000	60	**0.775	0.000
41	0.112	0.297	61	**0.410	0.000
42	**0.788	0.000	62	**0.765	0.000
43	**0.710	0.000	63	**0.764	0.000
44	**0.710	0.000	64	**0.838	0.000
45	**0.545	0.000	65	**0.829	0.000
46	**0.755	0.000	66	**0.710	0.000
47	**0.710	0.000	67	**0.824	0.000
48	**0.677	0.000	68	**0.850	0.000
49	**0.710	0.000	69	**0.832	0.000
50	**0.728	0.000	70	**0.778	0.000

(**) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

(*) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج الspss$_{v20}$). (أنظر الملحق رقم 18).

من نتائج الجدول أعلاه نجد أنّ مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي (0.05) لمعظم عبارات المحور، باستثناء العبارتين 31 و41، حيث كان مستوى المعنوية (0.894 و0.297) على الترتيب وبمعامل ارتباط (-0.014، 0.112) على التوالي، وهما غير دالتين إحصائيا، كما نلاحظ أيضا أنّ معظم معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور التابعة له موجبة حيث تتراوح بين(0.235) كحدٍ أدنى لمعاملات الارتباط و(0.850) كحدٍ أعلى.

وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب ومعنوي ومنه فإنّ معظم عبارات المحور الثاني تُعتبر صادقة ومتسقة داخليًا مع المحور الذي تنتمي إليه مِمّا يُثبِت بدوره صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للاستبيان.

ثالثا- الصدق البنائي: تمَّ اختبار الصدق البنائي من خلال قياس درجة الارتباط بين كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكليّة الاستبيان، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7): نتائج اختبار الصدق البنائي لأبعاد محاور الاستبيان

المحاور		معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول: واقع نظم المعلومات الإستراتيجية بمجمع عمر بن عمر ولاية قالمة	البعد الأول: البنية التنظيمية	0.992**	0.000
	البعد الثاني: الإستراتيجية	0.920**	0.000
	البعد الثالث: المكونات المادية	0.814**	0.000
	البعد الرابع: الموارد البشرية	0.867**	0.000
	البعد الخامس: البرمجيات	0.927**	0.000
	البعد السادس: شبكات الاتصال	0.921**	0.000
	البعد السابع: قواعد البيانات	0.911**	0.000
المحور الثاني: الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة	البعد الأول: مؤشرات السوق والعملاء	0.874**	0.000
	البعد الثاني: مؤشر العمليات الداخلية	0.963**	0.000
	البعد الثالث: مؤشر النمو والتعلم	0.933**	0.000
	البعد الرابع: المؤشرات المالية	0.896**	0.000

(**)ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة .

الجدول رقم (4-8): نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الإستبيان

المحاور	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول: واقع نظم المعلومات الاستراتيجية بمجمع عمر بن عمر ولاية قالمة	0.969**	0.000
المحور الثاني: الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة	0.970**	0.000

(**)ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيّم معاملات الإرتباط بيرسون المتحصل عليها لكل محور من محاور الإستبيان موجبة (المحور الأول بلغ قيمة 0.969والمحور الثاني بلغ قيمة 0.970) والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، كما نلاحظ أنّ قيمةمستوى المعنويةSig للمحورين الأول (0.000) والثاني (0.000) أقل من(0.05)، أي يوجد إرتباط بين هذه المحاور والإستبيان ككل وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة، لِما وُضعت لقياسه.

2.7.2.4 ثبات أداة الدراسة: إن ثبات أداة الدراسة دليل على قدرة الاستبيان لاعطاء نفس النتائج في حال تكرار تطبيقه لقياس نفس العنصر، وعليه ولقياس ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ واستخدام طريقة التجزئة النصفيّة فكانت النتائج كالتالي:

❖ **طريقة ألفا كرونباخ:** تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى ثبات الإستبيّان، حيث يمكن توضيح نتائجه المتحصل عليها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-9): نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات الإستبيان

محاور الاستبيان	الأبعاد	معامل Alpha Cronbach's	
		عدد العبارات	القيمة
المحور الأول		**30**	**0.979**
واقع نظم المعلومات الاستراتيجية	البعد الأول: البنية التنظيمية	05	0.904
	البعد الثاني: الإستراتيجية	05	0.917
	البعد الثالث: المكونات المادية	04	0.933
	البعد الرابع: الموارد البشرية	04	0.804
	البعد الخامس: البرمجيات	04	0.933
	البعد السادس: شبكات الاتصال	04	0.879
	البعد السابع: قواعد البيانات	04	0.863
المحور الثاني		**40**	**0.975**
الأداء المؤسسي	البعد الأول: مؤشرات السوق والعملاء	10	0.887
	البعد الثاني: مؤشر العمليات الداخلية	10	0.912
	البعد الثالث: مؤشر النمو والتعلم	10	0.944
	البعد الرابع: المؤشرات المالية	10	0.933
جميع عبارات الإستبيان		**70**	**0.987**

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ معامل ثبات عبارات الأبعاد والمحاور يتراوح ما بين (0.804) و(0.979)، وأنّ معامل الثبات العام لجميع عبارات الإستبيان مرتفع جدًا حيث بلغ (0.987) أي بنسبة(98.7%)، هذه النسب تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيًّا والمُقدّرة بـ(60%)، وهو ما يدُل على أنّ الإستبيّان يتمتع بدرجة عاليّة من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيّق الميداني للدراسة واختبار صحة الفرضيات الموضوعة.

❖ **طريقة التجزئة النصفيّة:** حيث انها تستعمل لقياس درجة ثبات الاستبيان من خلال معاملين هما معامل سبيرمان براون ومعامل غاتمان، حيث أنه كلما كان الارتباط قوي (أكبر من 0.6) كان الثبات قوي.

الجدول رقم (4-10): نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ	القسم 1	القيمة	0.978
		عدد العبارات	35
	القسم 2	القيمة	0.974
		عدد العبارات	35
	العدد الكلي للعبارات		70
معامل سيبرمان براون	في حالة تساوي القيمة		0.949
	في حالة عدم تساوي القيمة		0.949
معامل غاتمان للتجزئة النصفيّة			0.938

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للنصف الأول للإستبيان قُدّرت بِ (0.978)، أما في النصف الثاني فكانت(0.974)، كما نلاحظ أنّ عدد عبارات الإستبيان كان فردي عند تقسيمها وعليه نأخذ قيمة معامل "سيبرمان براون" في حالة عدم تساوي القيمة والتي قُدّرت بِ(0.949) وهي أكبر من (0.6)، أما فيما يخص قيمة معامل الإرتباط "غاتمان"فلقد قُدّر ت بِ(0.938)أي أكبر من(0.6) كذلك، معناه أنّ الإرتباط قوي بين العبارات وبالتالي نستنتج ثبات الإستبيان الذي بين أيدينا بطريقة التجزئة النصفيّة.

وبذلك يكون قد تمّ التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة التي أعددناها لمعالجة المشكلة المطروحة، مِمّا يجعلنا على ثقة تامة بصحة وصدق وثبات العبارات التي تضمنها الإستبيان وصلاحيتها للتحليل وبالتالي إمكانيّة اختبار الفرضيات الموضوعة.

8.2.4 اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة ومدى كفاية العينة.

أولا- اختبار طبيعية عينة الدراسة.

قبل إجراء الاختبارات والتحليلات الإحصائية لفرضيات الدراسة، لابد من تحقيق شرط التوزيع الطبيعي لأن الاختبارات المعلمية تتطلب أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن حجم العينة أكبر من (30) مفردة تم استخدام اختبار "كولموجروف – سمرنوف " لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار لازم لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، أما في حالة كانت البيانات غير معلمية فإنه يتم اعتماد الأساليب الاحصائية غير المعلمية. حيث صيغت الفرضية كالآتي:

- H_0 **(الفرضية الصفرية):** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- H_1 **(الفرضية البديلة):** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (4- 11): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المحاور	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov		
	Sig قيمة	درجة الحرية	Statistic	Sigقيمة	درجة الحرية	Statistic
المحور الأول: واقع نظم المعلومات الإستراتيجية	0.337	88	0.984	0.200*	88	0.059
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	0.176	88	0.979	0.200	88	0.074

المصدر: من إعداد الباحثة.

يبين الجدول أعلاه، نستنتج أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) لكلا المحورين قدرت بـ (0.200، 0.200) على الترتيب، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H_0) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يتيح لنا استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا- تحديد مدى كفاية حجم العينة:

حتى يتم تحديد مدى كفاية حجم العينة فقد تم الاستعانة باختبار مقياس ملائمة البيانات (**KMO**)، إذ يسمح هذا الاختبار **(Kaiser Meyer Olkien)** بقياس درجة تجانس القيم ومدى كفاية حجم العينة، فكلما كانت قيمة (**KMO**) أكبر كان ذلك أفضل، وتعتبر القيم أكبر من (0.60) دليلا على ملائمة البيانات، وأما ما يحسبه هذا الاختبار فهو الارتباط الجزئي بين المتغيرات للتأكد من أن الارتباطات القوية هي بين جميع أو معظم المتغيرات وليس فقط بين عدد قليل فيها[1].

والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4- 12): إختبار (KMO) لتحديد مدى كفاية العينة

المحاور	Sig	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
واقع نظم المعلومات الاستراتيجية	0.000	0.784
الاداء المؤسسي	0.000	0.810
كامل الاستبيان	0.000	0.858

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار **(KMO)** بالنسبة للمحورين الأول والثاني قدرت بـ (0.784، 0.810) على التوالي، بالإضافة إلى قيمة (KMO) في كامل الاستبيان والمقدرة بـ 0.858، وكل هذه القيم هي أكبر من الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار (0.60)، وبالتالي يكون حجم العينة مناسب في الدراسة الحالية، ويتضح من هذا الاختبار أنه معنوي عند كل المستويات الاحتمالية (عند مستوى Sig 0.00)، وبالتالي فحجم العينة مناسب وكاف لإجراء هذه الدراسة.

[1]-حمزة محمد دودين، **التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 190.

3.4 عرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية.

يتم من خلال ما سيأتي عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان المُوزع على الموظفين في المجمع باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي، وفيما يلي نستعرض تحليل لكل محور من محاور الدراسة.

1.3.4 التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

سيتم من خلال هذا العنصر تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وذلك من أجل وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية.

1.1.3.4الجنس:

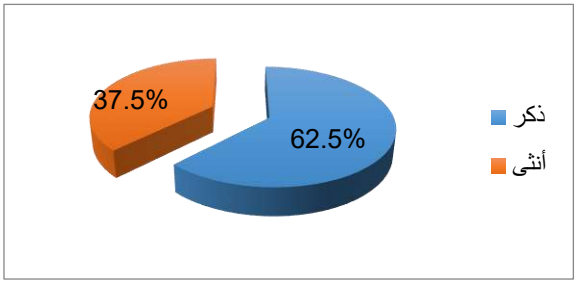
يتوزّع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم إلى ذكر وأنثى، وهذا ما يوضحه الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (4-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	55	62.5
أنثى	33	37.5
المجموع	88	100

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الجدول رقم (4-13).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه بأنّ نسبة كبيرة من افراد العينة والتي تشكل (62.5%) هم من فئة الذكور، وأن ما نسبته (37.5%) هم من الاناث، وبالتالي فإن التفوق العددي للذكور على الاناث على هذا المستوى من الوظائف المبحوثة راجع أساسا الى طبيعة التكليف للمناصب القيادية في المؤسسات الخاصة، حيث ان المسؤولية الادارية في المجمع محل الدراسة تُكلف للذكور اكثر من الاناث، فضلا عن طبيعة بيئة العمل وثقافة المجتمع التي تلعب دورا كبيراً، حيث أن اغلب الاناث في الجزائر يفضلن العمل في مؤسسات القطاع العام أو في مؤسسات الدولة كالمؤسسات التعليمية لاقتناعهن بسهولة العمل فيه واستفادتهن من العطل بشكل مستمر. كما ان نسبة كبيرة من الاناث ليس لديهم اهتمام بتطوير المسار الوظيفي وتقلد المراكز القيادية وهذا يكمن اساسا في طبيعة المرأة الانطوائية –مقارنة بالرجل- وخوفها الدائم من تحمل مسؤولية قرارات مصيرية تمس نشاط المجمع (باعتباره من القطاع الخاص)، واحيانا بسبب الانشغالات بامور الاسرة، عدا عن استفادتهن من عطل الامومة، والتي ستؤدي الى تعطيل سير الاشغال في المجمع باعتباره مؤسسة خاصة انتاجية.

بالاضافة الى ذلك المتطلبات الوظيفية للمراكز القيادية في المؤسسات من اجتماعات مطولة داخل وخارج المؤسسات، والتي تتعداها خارج أوقات العمل لأداء أعمال اضافية، والقيام بدورات تدريبية الزامية، هذا كله يشجع المؤسسة على استقطاب فئة الذكور بنسبة أكبر للعمل وتقلد المناصب القيادية لديها.

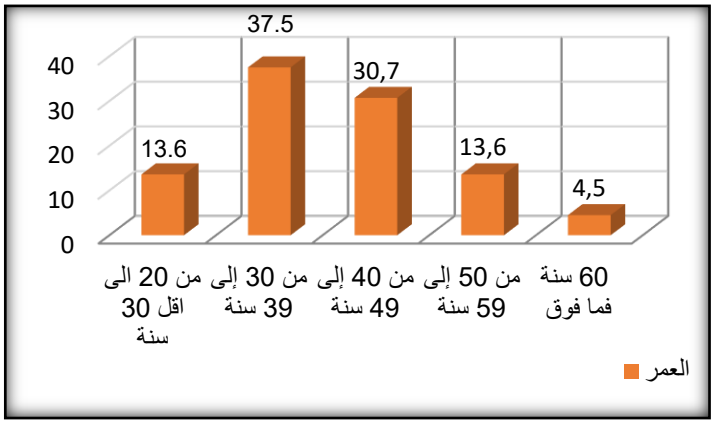
2.1.3.4 متغير العمر: تم تقسيم عينة الدراسة الى عدة فئات عمرية منها، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (4-14): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

المتغيرات	التكرارات المطلقة	النسبة المئوية (%)
من 20 الى اقل 30	12	13.6
من 30 إلى 39	33	37.5
من 40 إلى 49	27	30.7
من 50 إلى 59	12	13.6
60 سنة فما فوق	4	4.5
المجموع	53	100

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (4-4): توزيع توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الجدول رقم (4-14).

اعتمادًا على النتائج المعروضة في الجدول أعلاه، نستطيع القول أنّ الفئة الغالبة هي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 إلى 39 سنة، والتي قاربت نسبتها (37.5%)حيث بلغ عدد أفرادها (33) إطاراً، ثمّ جاءت بعدها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 40 إلى 49 سنة حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (27) موظفاً بنسبة مئوية بلغت (30.7%)، تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 50 إلى 59 سنة و الفئة التي أعمارها أقل من 30 سنة بنفس النسبة و التي تُقدّر بِـ(13.6%) والتي كان عدد أفراد كل منهما (12) موظفاً، أما النسبة الأخيرة فهي للفئة الأكبر من 60 سنة و التي تضمنت (04) موظفين فقط وقُدّرت نسبتهم بِـ(4.5%).

وتدل هذه النتائج على أن تقلد المناصب الإدارية في المجمع يتطلب فئات عمرية من الشباب وهذا لأن فئة الشباب هم الأكثر نشاطاً وحماساً للتطوير الوظيفي ورغبتهم الكبيرة لتقلد المناصب القيادية، عدا عن ذلك قدرتهم على تحمل ساعات العمل الطويلة والاجتماعات والتكوينات المختلفة داخليا وخارجيا، وجرأتهم على طرح أفكار جديدة للبحث وتطوير سبل العمل والتطبيق الفعلي لتلك الأفكار خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3.1.3.4 المؤهل العلمي:

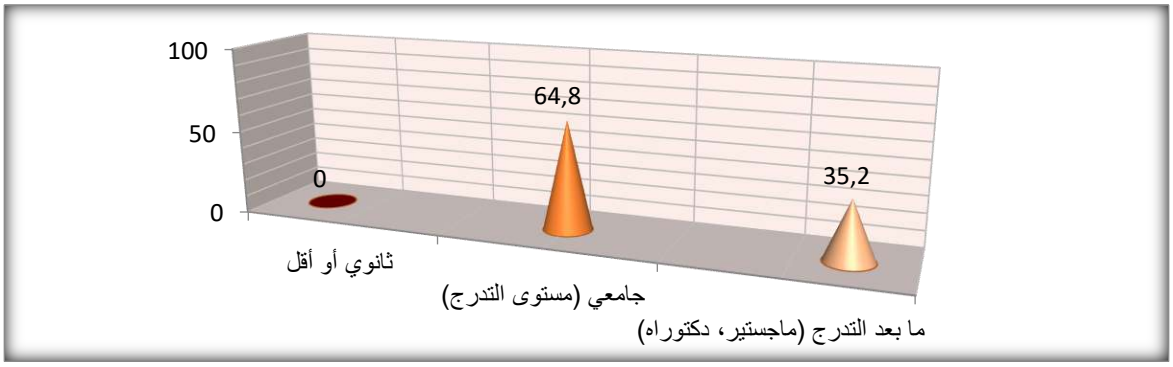
أمّا بالنسبة للمؤهل العلمي فالجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (4-15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
ثانوي أو أقل	00	00
جامعي (مستوى التدرج)	57	64.8
ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)	31	35.2
المجموع	88	100

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (4-5): توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الجدول رقم (4-15).

أثبتت النتائج المتحصل عليها أنّ نسبة أفراد عينة الدراسة الذين لم يتجاوز مستواهم الدراسي الثانوي معدومة تماما، في حين نلاحظ أنّ (64.8%)من نفس العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (57) موظف، أمّا فئة الحاصلين على شهادات الماجستير والدكتوراه كان عددهم (31) موظفا بنسبة (35.2%). وهذه النتائج تدل على افراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية نظرا لانعدام المستوى الثانوي، وهذا يعود الى طبيعة وظائف هذا المستوى حيث تتطلب مؤهلات علمية عالية المستوى للقيام بتلك الوظائف، فالاطارات هم عماد العمليات التسييرية في مجمع عمر بن عمر، وبالتالي يمكن القول بأن المجمع محل الدراسة يحرص على توظيف وتطوير واستقطاب كفاءات متعلمة قادرة على استيعاب التطورات الحديثة، وتتمتع بمؤهلات علمية جامعية حسب متطلبات المنصب الوظيفي، وهذا ما يوفر لها نجاح كبير على مستوى عملياتها التسييرية، كما أن حساسية المهام الموكلة لهم وأهمية القرارات التي يتخذونها على مستوى مناصبهم تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة المبنية على أساس التحسين المستمر لأدائها وبالتالي تحقيق التميز والريادة المؤسسية.

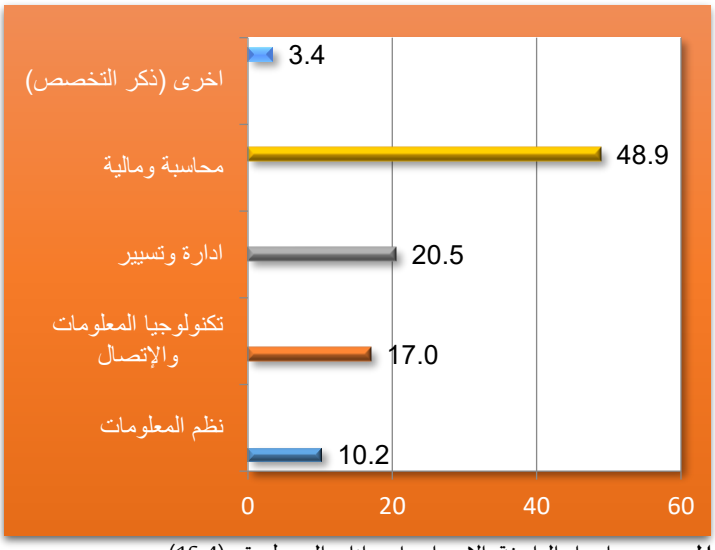
4.1.3.4 التخصص العلمي: تم تقسيم التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة الى عدة تخصصات يمكن توضيحها ضمن الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم (4-16): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
نظم المعلومات	9	10.2
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	15	17.0
إدارة وتسيير	18	20.5
محاسبة ومالية	43	48.9
أخرى (ذكر التخصص)	3	3.4
المجموع	88	100

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الجدول رقم (4-16).

بناءً على ما جاء من نتائج في الجدول والشكل السابقين نلاحظ أنّ التخصصين محاسبة ومالية، وإدارة وتسيير كانت نسبتهما (48.9%) و(20.5%)على التوالي حيث كان عدد الأفراد ضمن هذين التخصصين (43) و(18) فرد على الترتيب، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يقوم على المحاسبة والمالية، وإدارة وتسيير الأعمال، كما نلاحظ أنّ (09) من أفراد العينة يندرجون ضمن تخصص نظم المعلومات بنسبة(10.2%)، في حين أنّ(15)موظفا من أفراد العينة ضمن تخصص تكنولوجيا المعلومات والإتصال بنسبة (17.0%) إذ يعتمد المجمع في الوقت الحاضر على نظم معلومات استراتيجية SAP والتي تعمل على تسيير مختلف العمليات الداخلية للمجمع، مما يُلزم المجمع بتوفير كفاءات تقنية في مختلف المجالات داخل المجمع. وبالتالي يمكن القول أن المجمع يعتمد على توظيف كفاءات متنوعة في عدة تخصصات لتحقيق أحسن أداءه الوظيفي، ومن ثم أدائه المؤسسي، وهذا في ظل استخدام اسراتيجية توظيف توائم بين الاحتياجات الوظيفية في المجمع واحتياجات المتغيرات التكنولوجية على مستوى السوق المحلية والعالمية. وأخيرا تُقدّر نسبة التخصصات الأخرى بِـ (3.4%) والتي يُقابلها (03) أفراد فقط، المتمثلة أهمها في التخصصات المتعلقة بالتكوين المهني.

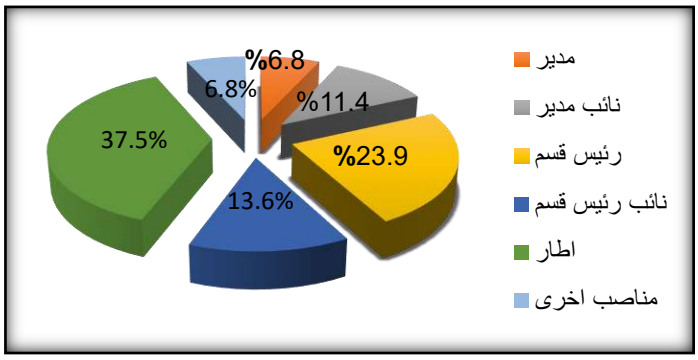
5.1.3.4 المنصب الوظيفي: تمّ توزيع أفراد عينة الدراسة وُفق المناصب الوظيفية التي يشغلونها كما هو موضح في الجدول والشكل الآتيين:

الجدول رقم (4-17): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.

التغيرات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
مدير	6	6.8
نائب مدير	10	11.4
رئيس قسم	21	23.9
نائب رئيس قسم	12	13.6
موظف (إطار مُسير)	33	37.5
مناصب أخرى	6	6.8
المجموع	88	100

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (4-7): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الجدول رقم (4-17).

يُلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أنّ (33) فرداً من أفراد العينة يشغل منصب إطار بنسبة (37.5%)، أمّا (21) فرد من العينة كانوا رؤساء أقسام بنسبة (23.9%)، و(12) فرد من العينة كانوا نواب رؤساء أقسام بنسبة (13.6%)، وهذا راجع إلى أن المجمع محل الدراسة يحتوي على العديد من الأقسام داخل الوحدات الإنتاجيّة والمديرية العامة في مؤسسة CAB وكذلك مؤسسة MAB، في حين أن (10) أفراد من العينة يشغلون منصب نائب مدير بنسبة (11.4%)، أما النسبة الخاصة بالمديرين المديريات على مستوى المؤسستين فكانت (6.8%) وهذا راجع الى عدم اهتمامهم بأمور الإستبيّانات، بينما باقي النسبة(6.8%)فهي عبارة عن مناصب أخرى نذكر منها على سبيل المثال: مكلف بالتسويق، مكلف بالتجارة، مكلف بالإعلام، محلل اقتصادي للظروف الاستثنائية ...إلخ.

6.1.3.4 الخبرة العملية:

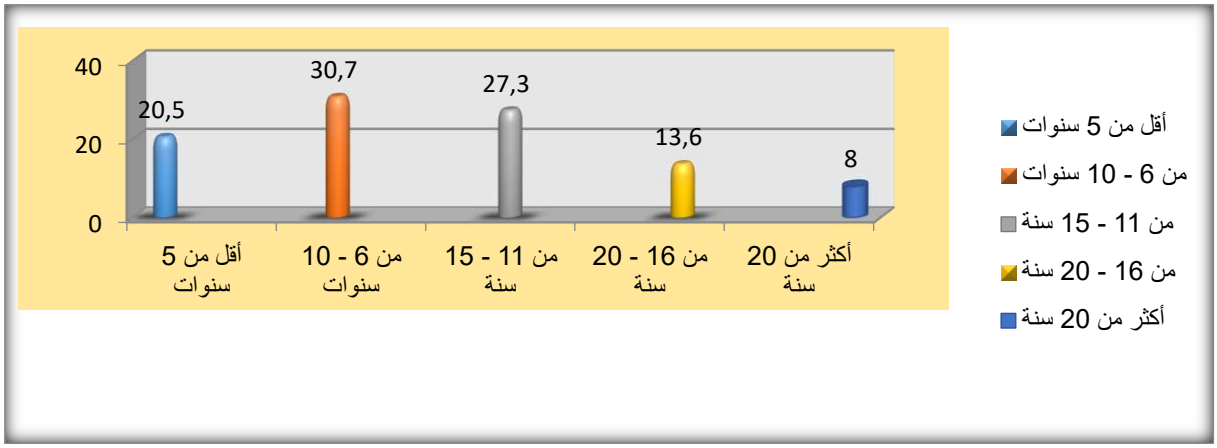
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية كما يلي:

الجدول رقم (4-18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية.

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	18	20.5
من 5- 10 سنوات	27	30.7
من 11- 15 سنة	24	27.3
من 16- 20 سنة	12	13.6
أكثر من 20 سنة	7	8.0
المجموع	88	100

المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (4-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الجدول رقم (4-18).

يُوضح الجدول رقم (4-18) والشكل رقم(4-8) السابقين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العمليّة بالمؤسسة، حيث تمّ تقسيمها إلى خمس فئات، فقد جاءت الفئة (من 5 إلى 10 سنة) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (27) بنسبة مئويّة قُدرت بِـ(30.7%)، ثم تلتها الفئة (من 11 إلى 15 سنوات) حيث بلغ عدد أفرادها (24) وبنسبة مئويّة بلغت (27.3%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئة (أقل من 5 سنوات) والتي بلغ عدد أفرادها (18) بنسبة مئويّة قُدرت بِـ (20.5%)، في حين احتلت الفئة (من 16 إلى 20 سنة) المرتبة الرابعة، قُدِّرَ عدد الأفراد بِـ(12) بنسبة مئويّة بلغت (13.6%)، وبالنسبة لفئة (لأكثر من 20 سنة) فكان عدد الأفراد ضمنها (07) فقط بنسبة مئويّة بلغت (8.0%)، كل هذه النسب تدل على تراكم الخبرة المعرفيّة والعمليّة لدى الموظفين، ممّا يجعلهم قادرين على تقبل فكرة التطورات التكنولوجية الحديثة واعتماد استراتيجيات ضرورية لتسيير عملياتهم الادارية باستخدام نظم المعلومات حديثة تقلص من حجم مهامهم اليومية.

بناءً على ما تقدم نستنتج بأنّ تحليل نتائج الجزء الأول لإستبيان الدراسة والمتعلق بالمتغيرات الديمغرافيّة والمعلومات الوظيفيّة للشخص المُستجوَب، تضمن أجوبة شخصيّة تمكنا من خلالها التعرّف أكثر على مفردات

العينة المدروسة، وتكوين مؤشرات يمكن الإعتماد عليها بشأن أهليّة أفراد العينة للإجابة على باقي الأسئلة الأخرى المطروحة في الاستبيان والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم الإعتماد على إجاباتهم أساسًا لمعالجة المشكلة المطروحة من خلال إختبار الفرضيات المصاغة واستخلاص النتائج المُستهدفة.

2.3.4 التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول "واقع نظم المعلومات الاستراتيجية في المجمع".

لمعرفة واقع نظم المعلومات الاستراتيجية في المجمع محل الدراسة وأثرها على مستوى الاداء المؤسسي له، ارتأينا إلى وضع مجموعة من الأسئلة في إستبيان الدراسة بغرض الإجابة عنها من طرف أفراد العينة المستجوبين، ثم عرض آراءهم حول كل العبارات التي تضمنتها محاور الجزء الثاني من الإستبيان لتحليل النتائج المتوصل إليها بإستخدام المتوسطات الحسابيّة والإنحراف المعيّاري.

وعليه فان المحور الأول يتضمن مجموعة من العبارات الأساسيّة التي تساعد في معرفة وتحليل إجابات أفراد العينة حول واقع نظم المعلومات الاستراتيجية في مجمع عمر بن عمر، حيث تمّ احتساب المتوسطات الحسابيّة، الأوزان النسبيّة والإنحرافات المعيّارية الخاصة بجميع الإجابات وترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل بعد من الأبعاد السبعة، وعرض مستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية، وهذا ما يمكن استعراضه في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-19): نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع نظم المعلومات الاستراتيجية في مجمع عمربن عمر.

أبعاد المتغير المستقل	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
البعد الأول: البنية التنظيمية	5	4.654	0.460	مرتفع جدا	2
البعد الثاني: الاستراتيجية	5	4.511	0.631	مرتفع جدا	5
البعد الثالث: المكونات المادية	4	4.744	0.448	مرتفع جدا	1
البعد الرابع: الموارد البشرية	4	4.358	0.659	مرتفع جدا	7
البعد الخامس: البرمجيات	4	4.488	0.727	مرتفع جدا	6
البعد السادس: شبكات الاتصال	4	4.602	0.624	مرتفع جدا	3
البعد السابع: قواعد البيانات	4	4.539	0.616	مرتفع جدا	4
المحور الأول: نظم المعلومات الاستراتيجية	**30**	**4.558**	**0.551**	**مرتفع جدا**	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج الـ**(spss)**$_{v20}$. (انظر الملحق رقم 18).

تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول رقم (4-19) إلى أن اتجاهات آراء أفراد العينة نحو فقرات أبعاد المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجية) قد جاءت مرتفعة جدا بمتوسط حسابي بلغ (4.558) وانحراف معياري (0.551)، وهذا ما يدل على ضعف تشتت أراء المبحوثين، كما يتضح أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بأبعاد هذا المحور تراوحت بين (4.358) كحد أدنى و(4.744) كحد أقصى، وهذا ما يُظهر أن عبارات الاستبيان تسير في الاتجاه الايجابي وان افراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها. وعليه فقد احتل بعد (المكونات المادية) المرتبة الأولى في المجمع بمتوسط حسابي (4.744) وانحراف معياري (0.448)، تلاه بعد (البنية التنظيمية) بمتوسط حسابي (4.654) وانحراف معياري (0.460)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (شبكات الاتصال) بمتوسط حسابي (4.602)

وانحراف معياري (0.624)، أما المرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب بعد (قواعد البيانات) بمتوسط حسابي (4.539) وانحراف معياري (0.616)، في حين جاء بعد (الاستراتيجية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.511) وانحراف معياري (0.631)، أما المرتبة السادسة فقد كانت من نصيب بعد (البرمجيات) بمتوسط حسابي (4.488) وانحراف معياري (0.727)، وأخيرا جاء بعد (الموارد البشرية) في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (4.358) وانحراف معياري (0.659).

وعليه، فإن جميع المعطيات تشير الى أن توفير مكونات واجهزة مادية جيدة سيكون القاعدة الاساسية لتوفير وتطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية، اذ ان توفر بنية تنظيمية للمؤسسة الاقتصادية ذو درجة عالية من الوضوح سيؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة المعنية، لذلك تولي معظم المؤسسات اهتماما كبيرا ببنيتها التنظيمية، وهذا في إطار التنسيق الشامل للأنشطة التنظيمية من طرف الإدارة العليا، إلى جانب مواكبة هذه الأخيرة كافة التطورات المتعلقة بالجانب التكنولوجي، وهذا ما يؤدي بها إلى ضمان التحسين المستمر من نظم معلوماتها، وبالتالي حرصها الدائم على استخدام نظم معلومات تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية من جهة وتوفير معلومات إستراتيجية من جهة أخرى، إلا وهي نظم المعلومات الإستراتيجية. وهذا ما يتفق مع دراسة (بوبعاية، 2014) و(الزيود، 2014).

بناءاً على ما سبق، سنقوم بعرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجية) في مجمع عمر بن عمر، بشكل مفصل وهذا على النحو الآتي:

1.2.3.4 تحليل بعد البنية التنظيمية.

الجدول رقم (4-20): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد البنية التنظيمية للمجمع

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوفر
1- يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تنفيذ كافة العمليات بمرونة وسهولة كبيرة.	4.511	0.625	5	مرتفع جدا
2- تعمل الإدارة العليا على التنسيق بين كافة الأنشطة التنظيمية للمؤسسة.	4.795	0.405	1	مرتفع جدا
3- تهتم الإدارة العليا بالتحسين المستمر لنظم معلوماتها.	4.681	0.468	2	مرتفع جدا
4- تحرص الإدارة العليا على توفير المخصصات المالية الكافية لتشغيل نظم معلوماتها.	4.681	0.537	2	مرتفع جدا
5- تسعى الإدارة العليا دوما إلى مواكبة تطورات البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والتشريعية للبلاد	4.602	0.634	4	مرتفع جدا
البعد الأول: البنية التنظيمية	**4.654**	**0.460**	/	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات آراء أفراد العينة نحو بعد البنية التنظيمية، قد بلغ (4.654) وبانحراف معياري (0.460) وبوزن نسبي (93.08%)، وهو يمثل مستوى دلالة مرتفع جدا، وقد جاءت جميع عباراته بمستوى دلالة مرتفع جدا، حيث أن العبارة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(4.795) وبانحراف معياري (0.405) والتي تبين اتجاهات المستجوبين نحو الموافقة التامة بنسبة (95.9%) على حرص الادارة العليا في المؤسسات محل الدراسة على التنسيق بين كافة الأنشطة التنظيمية لها، حيث تم التاكيد على حرص الادارة العليا على ضبط هيكلها التنظيمي وفق المتطلبات الوظيفية والانشطة التنظيمية حيث ان مؤسسة MAB و CAB جعلت من ادارة العليا ركيزة للتنسيق بين الادارة الدنيا والوسطى ضمن العمليات التنظيمية لها.

في حين احتلت العبارة (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.511) وانحراف معياري (0.625)، وهنا تشير اجابات أفراد العينة الى مستوى دلالة مرتفع رغم وجودها في المرتبة الأخيرة، مما يعني أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تنفيذ كافة العمليات بمرونة وسهولة كبيرة.

2.2.3.4 تحليل بعد الاستر اتيجية.

الجدول رقم (4-21): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الاستر اتيجية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
6- تحرص المؤسسة على تنفيذ إستراتيجية لنظم المعلومات تتوافق مع الإستراتيجية الكلية لها.	4.500	0.787	3	مرتفع جدا
7- تحرص المؤسسة على اختيار استراتيجياتها وفقا لرسالتها وأهدافها	4.443	0.724	4	مرتفع جدا
8- تحرص الإدارة العليا على القيام بالتشخيص الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية للمؤسسة.	4.670	0.561	1	مرتفع جدا
9- ترتكز الإدارة العليا على توفير المعلومات الإستراتيجية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية	4.579	0.673	2	مرتفع جدا
10- تحرص الإدارة العليا على تنفيذ عمليات إدارة نظم معلومات إستراتيجية في المؤسسة.	4.363	0.860	5	مرتفع جدا
البعد الثاني: الإستر اتيجية	**4.511**	**0.631**	/	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات آراء أفراد العينة نحو بعد الاستراتيجية، قد بلغ (4.511) وبانحراف معياري (0.631) وبوزن نسبي (90.22%)، وهو يمثل مستوى دلالة مرتفع جدا، حيث جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.670) وبانحراف معياري (0.561) والتي تبين اتجاهات المستجوبين نحو الموافقة التامة بنسبة (93.4%) على حرص الإدارة العليا على القيام بالتشخيص الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية للمؤسسة.

في حين احتلت العبارة (10) المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن هذا البعد، وهذا بمتوسط حسابي (4.363) وانحراف معياري (0.860) وبوزن نسبي (87.26%)، ويُستدل من إجابات المبحوثين أن مستوى الدلالة مرتفع جداً بالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة ضمن آراء عينة الدراسة نحو باقي عبارات هذا البعد، وعليه فإن هذا المؤشر يدل على أن الادارة العليا في المجمع تولي الاهتمام الكبير على تنفيذ كافة عمليات إدارة نظم معلومات إستراتيجية.

3.2.3.4 تحليل بعد المكونات المادية.

الجدول رقم (4-22): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المكونات المادية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوفر
11- تحرص المؤسسة على تحديث أجهزتها بشكل دوري ومستمر.	4.727	0.519	2	مرتفع جدا
12- تتوفر لدى المؤسسة أجهزة حاسوبية تضمن فعالية تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية	4.829	0.378	1	مرتفع جدا
13- تتناسب وسائل إدخال ومعالجة البيانات مع احتياجات العمل في المؤسسة.	4.727	0.519	2	مرتفع جدا
14- تتناسب وسائل إخراج وتخزين المعلومات مع احتياجات العمل في المؤسسة.	4.693	0.533	4	مرتفع جدا
البعد الثالث: المكونات المادية	**4.744**	**0.448**	/	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات آراء أفراد العينة نحو بعد المكونات المادية، قد بلغ (4.744) وبانحراف معياري (0.448) وبوزن نسبي (94.88%)، وهو يمثل مستوى دلالة مرتفع جدا، حيث جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.829) وبانحراف معياري (0.378) والتي تبين اتجاهات المستجوبين نحو الموافقة التامة بنسبة (96.58%) على أن المجمع يتوفر لديه أجهزة حاسوبية تضمن فعالية تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية.

في حين احتلت العبارة (14) المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن هذا البعد، وهذا بمتوسط حسابي (4.693) وانحراف معياري (0.533) وبوزن نسبي (93.86%)، ويُستدل من إجابات المبحوثين أن مستوى الدلالة مرتفع جداً بالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة ضمن آراء عينة الدراسة نحو باقي عبارات هذا البعد، وعليه فإن هذا المؤشر يدل على أن وسائل إخراج وتخزين المعلومات تتناسب مع احتياجات العمل في المؤسسة.

4.2.3.4 تحليل بعد الموارد البشرية.

الجدول رقم (4-23): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الموارد البشرية للمجمع

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوفر
15- تحرص المؤسسة على توفير كفاءات ومهارات تقنية متخصصة.	4.238	0.896	2	مرتفع جدا
16- تحرص المؤسسة على تكوين دوري لمواردها البشرية في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات	4.170	0.833	4	مرتفع
17- تحرص المؤسسة على تعيين خبراء متخصصين في نظم المعلومات الإستراتيجية.	4.227	1.047	3	مرتفع جدا
18- تسعى المؤسسة إلى تحفيز الكفاءات التقنية الداعمة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.	4.795	0.405	1	مرتفع جدا
البعد الرابع: الموارد البشرية	**4.358**	**0.659**	/	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات آراء أفراد العينة نحو بعد الموارد البشرية، قد بلغ (4.358) وبانحراف معياري (0.659) وبوزن نسبي (87.16%)، وهو يمثل مستوى دلالة مرتفع جدا، حيث جاءت العبارة رقم (18) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.795) وبانحراف معياري (0.405) والتي تبين اتجاهات المستجوبين نحو الموافقة التامة بنسبة (95.9%) على أن المؤسسة تسعى إلى تحفيز الكفاءات التقنية الداعمة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.

في حين احتلت العبارة (16) المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن هذا البعد، وهذا بمتوسط حسابي (4.170) وانحراف معياري (0.833) وبوزن نسبي (83.4%)، ويُستدل من إجابات المبحوثين أن مستوى الدلالة مرتفع جداً بالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة ضمن آراء عينة الدراسة نحو باقي عبارات هذا البعد، وعليه فإن هذا المؤشر يدل على أن المؤسسة تحرص على تكوين دوري لمواردها البشرية في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات.

5.2.3.4 تحليل بعد البرمجيات.

الجدول رقم (4-24): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد البرمجيات للمجمع

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوفر
19- تعمل البرمجيات المستخدمة على معالجة وتحليل كافة المعلومات بدقة مناسبة وبأسرع وقت ممكن	4.511	0.727	3	مرتفع جدا
20- تتميز البرمجيات المستخدمة بكفاءة عالية في استرجاع المعلومات الإستراتيجية	4.579	0.768	1	مرتفع جدا
21- تحرص المؤسسة على تحديث برمجياتها بما يتناسب مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.	4.534	0.787	2	مرتفع جدا
22- تحرص إدارة نظم المعلومات على توفير برمجيات الأمن والحماية للبيانات والمعلومات من القرصنة	4.329	0.893	4	مرتفع جدا
البعد الخامس: البرمجيات	**4.488**	**0.727**	/	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات آراء أفراد العينة نحو بعد البرمجيات، قد بلغ (4.488) وبانحراف معياري (0.727) وبوزن نسبي (89.76%)، وهو يمثل مستوى دلالة مرتفع جدا، حيث جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.579) وبانحراف معياري (0.768) والتي تبين اتجاهات المستجوبين نحو الموافقة التامة بنسبة (91.58%) على أن البرمجيات المستخدمة تتميز بكفاءة عالية في استرجاع المعلومات الإستراتيجية.

في حين احتلت العبارة (22) المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن هذا البعد، وهذا بمتوسط حسابي (4.329) وانحراف معياري (0.893) وبوزن نسبي (86.58%)، ويُستدل من إجابات المبحوثين أن مستوى الدلالة مرتفع جداً بالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة ضمن آراء عينة الدراسة نحو باقي عبارات هذا البعد، وعليه فإن هذا المؤشر يدل على أن إدارة نظم المعلومات تحرص على توفير برمجيات الأمن والحماية للبيانات والمعلومات من القرصنة.

6.2.3.4 تحليل بعد شبكات الاتصال.

الجدول رقم (4-25): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد شبكات الاتصال في المجمع

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوفر
23- تستفيد المؤسسة من استخدام شبكة انترنيت ذو سرعة فائقة.	4.556	0.771	3	مرتفع جدا
24- تساعد شبكة الاتصال الداخلية (الانترانت) على إيصال المعلومات والبيانات في الوقت المناسب بين مختلف الأقسام الداخلية للمؤسسة	4.363	1.041	4	مرتفع جدا
25- تساهم شبكة الاتصال الخارجية (الإكسترانت) في زيادة سرعة وسهولة الاتصالات مع مختلف المتعاملين الخارجيين للمؤسسة	4.693	0.533	2	مرتفع جدا
26- تحرص المؤسسة على تكوين دوري لموظفيها للتعامل مع مختلف شبكات الاتصال المتوفرة لديها.	4.795	0.405	1	مرتفع جدا
البعد السادس: شبكات الاتصال	**4.539**	**0.624**	/	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات آراء أفراد العينة نحو بعد شبكات الاتصال قد بلغ (4.539) وبانحراف معياري (0.624) وبوزن نسبي (90.78%)، وهو يمثل مستوى دلالة مرتفع جدا، حيث جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.795) وبانحراف معياري (0.405) والتي تبين اتجاهات المستجوبين نحو الموافقة التامة بنسبة (95.9%) على أن مؤسسات المجمع تحرص على تكوين دوري لموظفيها للتعامل مع مختلف شبكات الاتصال المتوفرة لديها.

في حين احتلت العبارة (24) المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن هذا البعد، وهذا بمتوسط حسابي (4.363) وانحراف معياري (1.041) وبوزن نسبي (87.26%)، ويُستدل من إجابات المبحوثين أن مستوى الدلالة مرتفع جداً بالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة ضمن آراء عينة الدراسة نحو باقي عبارات هذا البعد، وعليه يتبين لنا من هذه العبارة أن شبكة الاتصال الداخلية (الانترانت) تساعد على إيصال المعلومات والبيانات في الوقت المناسب بين مختلف الأقسام الداخلية للمؤسسة.

7.2.3.4 تحليل بعد قواعد البيانات.

الجدول رقم (4-26): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد قواعد البيانات

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوفر
27- تُمكن المؤسسة كافة موظفيها من الوصول إلى قواعد البيانات في الوقت المناسب.	4.500	0.787	2	مرتفع جدا
28- تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات خاصة تساعد على تبادل وتخزين المعلومات الإستراتيجية لها	4.363	0.936	4	مرتفع جدا
29- تتمتع قواعد البيانات في المؤسسة بدرجة عالية من السرية والأمان.	4.500	0.694	2	مرتفع جدا
30- توجد سهولة في التحديث الدوري لقواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة.	4.795	0.405	1	مرتفع جدا
البعد السابع: قواعد البيانات	**4.539**	**0.616**		**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات آراء أفراد العينة نحو بعد قواعد البيانات قد بلغ (4.539) وبانحراف معياري (0.616) وبوزن نسبي (90.78%)، وهو يمثل مستوى دلالة مرتفع جدا، حيث جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.795) وبانحراف معياري (0.405) والتي تبين اتجاهات المستجوبين نحو الموافقة التامة بنسبة (95.9%) على أنه توجد سهولة في التحديث الدوري لقواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة.

في حين احتلت العبارة (28) المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن هذا البعد، وهذا بمتوسط حسابي (4.363) وانحراف معياري (0.936) وبوزن نسبي (87.26%)، ويُستدل من إجابات المبحوثين أن مستوى الدلالة مرتفع جداً بالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة ضمن آراء عينة الدراسة نحو باقي عبارات هذا البعد، وعليه يتبين لنا من هذه العبارة أن مؤسسات المجمع تتوفر على قواعد بيانات خاصة تساعد على تبادل وتخزين المعلومات الإستراتيجية لها.

3.3.4 التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني "الأداء المؤسسي للمجمع".

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسيّة التي تساهم في تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمستوى الاداء المؤسسي، ومدى تحسنه للمؤسسات محل الدراسة، حيث يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-27): نتائج إجابات أفراد العينة حول الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

أبعاد المتغير التابع	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
البعد الأول: مؤشرات السوق والعملاء	10	4.648	0.394	مرتفع جدا	2
البعد الثاني: مؤشر العمليات الداخلية	10	4.619	0.390	مرتفع جدا	3
البعد الثالث: مؤشر النمو والتعلم	10	4.677	0.422	مرتفع جدا	1
البعد الرابع: المؤشرات المالية	10	4.468	0.576	مرتفع جدا	4
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	40	4.603	0.420	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات نتائج برنامج الـ**(spss)**$_{v20}$ (انظر الملحق رقم 18).

تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول رقم (4-31) إلى أن اتجاهات آراء أفراد العينة نحو فقرات أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.603) وانحراف معياري (0.420)، وهذا ما يدل على ضعف تشتت أراء المبحوثين، كما يتضح أن قيم المتوسط الحسابي الخاصة بأبعاد هذا المحور تراوحت بين (4.468) كحد أدنى و(4.677) كحد أقصى، وهذا ما يُظهر أن عبارات الاستبيان تسير في الاتجاه الايجابي وان افراد عينة الدراسة يوافقون على مضمونها. وعليه فقد احتل بعد (مؤشر النمو والتعلم) المرتبة الأولى في المجمع بمتوسط حسابي (4.677) وانحراف معياري (0.422)، تلاه بعد (مؤشرات السوق والعملاء) بمتوسط حسابي (4.648) وانحراف معياري (0.394)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (مؤشر العمليات الداخلية) بمتوسط حسابي (4.619) وانحراف معياري (0.390)، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت من نصيب بعد (المؤشرات المالية) بمتوسط حسابي (4.468) وانحراف معياري (0.576).

وعليه، فإن جميع المعطيات تشير الى أن الاهتمام بجانب النمو والتعلم لمواردها البشرية كبير جدا، وهذا ينعكس أساسا في قدرتها على مسايرة كافة التطورات التكنولوجية الحديثة، والتحكم الجيد في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المجمع، وبالتالي فسيكون له أثر على باقي المؤشرات، إذ سينعكس أولا على السوق والعملاء من خلال السعي لتلبية كافة احتياجاتهم لكسب رضاهم وزيادة الحصة السوقية للمجمع، وهذا كفيل بالتأثير على السير الحسن للعمليات الداخلية للمجمع مما يؤدي الى تحسين مستوى الانتاجية وهذا يؤثر على مستوى دورتها التشغيلية، ليُستَدَلَ في الاخير الى ارتفاع كامل المؤشرات المالية خاصة منها الربحية والمردودية والتي من شأنها الحكم على تحسين الأداء المؤسسي للمجمع.

بناءاً على ما سبق، سنقوم بعرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) في مجمع عمر بن عمر، بشكل مفصل وهذا على النحو الآتي:

1.3.3.4 تحليل بعد مؤشرات السوق والعملاء.

الجدول رقم (4-28): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد مؤشرات السوق والعملاء للمجمع

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
31-تتمتع المؤسسة بسمعة حسنة مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة لها.	4.659	0.476	6	مرتفع جدا
32-تعتمد المؤسسة على الدراسات السوقية في ضمان توجهها لعملائها.	4.363	0.819	9	مرتفع جدا
33-تحرص المؤسسة على خلق توازن بين الطاقة الإنتاجية المتاحة وبين الحصة السوقية المستهدفة.	4.795	0.405	2	مرتفع جدا
34-تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على دراسة مستوى الطلب الفعلي على منتجاتها.	4.590	0.767	8	مرتفع جدا
35-تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على دراسة مستوى العرض الفعلي من الموارد اللازمة لها للقيام بكافة أنشطتها وعملياتها.	4.625	0.612	7	مرتفع جدا
36-تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتسويق فعال لمنتجاتها المتنوعة.	4.761	0.428	3	مرتفع جدا
37-تتمتع منتجات المؤسسة بالقبول العام والرضا من قبل عملائها.	4.897	0.304	1	مرتفع جدا
38-تتمتع منتجات المؤسسة بالجودة والسعر المطلوبين من طرف عملائها	4.761	0.428	3	مرتفع جدا
39-تولي المؤسسة الاهتمام بكافة متطلبات عملائها وحاجاتهم الحالية والمستقبلية	4.340	0.544	10	مرتفع جدا
40-تستجيب المؤسسة لشكاوي عملائها وتعمل باستمرار على حلها	4.693	0.594	5	مرتفع جدا
البعد الأول: مؤشرات السوق والعملاء	**4.648**	**0.394**	/	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات آراء أفراد العينة نحو بعد مؤشرات السوق والعملاء، قد بلغ (4.648) وبانحراف معياري (0.394) وبوزن نسبي (92.8%)، وهو يمثل مستوى دلالة مرتفع جدا، حيث جاءت العبارة رقم (37) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.897) وبانحراف معياري (0.304) والتي تبين اتجاهات المستجوبين نحو الموافقة التامة بنسبة (97.94%) على أن منتجات المؤسسات محل الدراسة تتمتع بالقبول العام والرضا من قبل عملائها، فمنتجات المجمع كافة تعتبر ذات استقطاب عام كبير من طرف العملاء خاصة على مستوى ولاية قالمة، وهذا قائم على أساس الثقة الكبيرة في العلامة التجارية "عمر بن عمر" كما لها تاريخ عريق في الصناعات الغذائية.

في حين احتلت العبارة (39) المرتبة العاشرة والاخيرة ضمن هذا البعد، وهذا بمتوسط حسابي (4.340) وانحراف معياري (0.544) وبوزن نسبي (86.8%)، ويُستدل من اجابات المبحوثين أن مستوى الدلالة مرتفع جداً بالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة ضمن آراء عينة الدراسة نحو باقي عبارات هذا البعد، وعليه فإن هذا المؤشر يدل على أن المؤسسة تولي الاهتمام الكبير بكافة متطلبات عملائها وحاجاتهم الحالية والمستقبلية، وهذا ما أُستُدِلَ به من خلال المقابلات العديدة مع مسؤولي المجمع، اذ تحرص الادارة العليا بصورة مستمرة على انتاج منتجات تلبي أذواق مستهلكيها ورغباتهم خاصة في مجال العجائن والمصبرات (كمثال عن طبيعة أذواق العملاء التي تختلف من

منطقة الشرق الجزائري الذين يفضلون الصلصات الحمراء جدا، عكس عملاء الغرب الجزائري الذي يفضلون صلصات أقل درجة من التركيز). عدا عن ذلك توفر الأشكال المتنوعة لعجائن عمر بن عمر، التي يحاول المجمع من خلالها استقطاب أكبر عدد من العملاء، والبحث في سبل تصنيع منتجات تتوافق مع تفضيلات عملائهم الحالية والمستقبلية.

2.3.3.4 تحليل بعد مؤشر العمليات الداخلية.

الجدول رقم (4-29): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد مؤشر العمليات الداخلية للمجمع

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
41- تتوفر المؤسسة على دليل واضح لكافة عملياتها الداخلية.	4.318	0.597	9	مرتفع جدا
42- تتضمن العمليات الداخلية في المؤسسة التنسيق والوصف الكامل لكافة وظائف المؤسسة	4.465	0.741	8	مرتفع جدا
43- تسعى المؤسسة دوما لوضع أهداف إستراتيجية واضحة تتماشى مع طبيعة عملياتها الداخلية.	4.795	0.405	2	مرتفع جدا
44- ترتكز العمليات الداخلية للمؤسسة على الاستخدام الكلي والدائم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	4.785	0.405	4	مرتفع جدا
45- تحرص الإدارة العليا في المؤسسة على تحديث وتطوير كافة عملياتها الداخلية.	4.136	0.681	10	مرتفع
46- يرتبط تحديث وتطوير العمليات الداخلية للمؤسسة بالتطور المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	4.647	0.480	7	مرتفع جدا
47- تحرص المؤسسة على تحسين أداء كافة عملياتها وأنشطتها التسييرية.	4.795	0.405	2	مرتفع جدا
48- تسعى المؤسسة دوما إلى عملية خلق وابتكار منتجات مميزة للمؤسسة تتماشى مع احتياجات عملائها.	4.681	0.537	6	مرتفع جدا
49- تحرص المؤسسة على تطبيق استراتيجيات خاصة لإنتاج منتجات ذو جودة عالية.	4.800	0.405	1	مرتفع جدا
50- تسعى المؤسسة إلى تطبيق سياسة التحسين المستمر لجودة منتجاتها.	4.761	0.428	5	مرتفع جدا
البعد الثاني: مؤشر العمليات الداخلية	**4.619**	**0.390**	/	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات آراء أفراد العينة نحو بعد مؤشر العمليات الداخلية، قد بلغ (4.619) وبانحراف معياري (0.390) وبوزن نسبي (92.38%)، وهو يمثل مستوى دلالة مرتفع جدا، وقد جاءت جميع عباراته بمستوى دلالة مرتفع جدا، حيث أن العبارة رقم (49) جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.800) وبانحراف معياري (0.405) والتي تبين اتجاهات المستجوبين نحو الموافقة التامة بنسبة (96%) على حرص المؤسسات محل الدراسة على تطبيق استراتيجيات خاصة لانتاج منتجات ذو جودة عالية، وهذا ما اكده مسؤولي المجمع من خلال تطبيق اسراتيجية تميز المنتجات والتي تعتمد بالدرجة الاولى على كفاءة العمليات التشغيلية، والتي تتأتى من خلالها منتجات ذو جودة عالية، هذه الاخيرة التي تتوافق وحاجيات ومتطلبات أذواق

مستهلكي منتجات علامة "عمر بن عمر". في حين احتلت العبارة (45) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.136) وانحراف معياري (0.681)، وهنا تشير اجابات أفراد العينة الى مستوى دلالة مرتفع رقم وجودها في المرتبة الأخيرة، مما بعني أن الإدارة العليا تحرص دائما على تحدبث وتطوير كافة عملياتها الداخلية، فباعتبار المجمع ذو نشاط انتاجي بالدرجة الأولى، فهو يسعى دوما لتحديث عملياته الانتاجية التي ترفع من مستوى كفاءته الإنتاجية من جهة، وكفاءة موظفيه من جهة أخرى، وهذا يؤدي بطبيعة الحال الى تحسين الأداء الانتاجي والتشغيلي لمجمع عمر بن عمر.

3.3.3.4 تحليل بعد مؤشر النمو والتعلم.

الجدول رقم (4-30): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد مؤشر النمو والتعلم في المجمع.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
51- تعمل المؤسسة على استخدام أحدث التقنيات وأفضل الممارسات الإدارية التي تؤدي إلى تحسين أدائها.	4.579	0.496	7	مرتفع جدا
52- تحرص المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل لدى موظفيها.	4.511	0.567	9	مرتفع جدا
53- تحرص المؤسسة على قياس كفاءة وفعالية أداء موظفيها.	4.800	0.405	1	مرتفع جدا
54- تسعى المؤسسة دوما إلى تحقيق الأداء المتميز لكافة موظفيها.	4.613	0.718	6	مرتفع جدا
55- تشجع المؤسسة عملية تطوير المبادرات الإبداعية لدى موظفيها.	4.780	0.405	4	مرتفع جدا
56- تحرص المؤسسة على فرض برامج تكوينية متنوعة وملائمة لكافة موظفيها.	4.795	0.405	2	مرتفع جدا
57- تشجع المؤسسة تكوين فرق العمل الجماعي بين موظفيها	4.790	0.405	3	مرتفع جدا
58- تحرص المؤسسة على تحقيق رضا موظفيها وكسب ولائهم	4.780	0.405	4	مرتفع جدا
59- تحرص المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات والمعرفة بين مختلف الموظفين لديها.	4.501	0.727	10	مرتفع جدا
60- تسعى المؤسسة دوماً إلى تطبيق تقنيات حديثة في مجال عمليات الإنتاج والبحث والتطوير.	4.579	0.496	7	مرتفع جدا
البعد الثالث: مؤشر النمو والتعلم	**4.677**	**0.422**	/	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الـ**(spss)**$_{v20}$ (انظر الملحق رقم 18).

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات آراء أفراد العينة نحو بعد مؤشر النمو والتعلم قد بلغ (4.677) وبانحراف معياري (0.422) وبوزن نسبي (93.54%)، وهو يمثل مستوى دلالة مرتفع جدا، حيث جاءت العبارة رقم (53) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.800) وبانحراف معياري (0.405) والتي تبين اتجاهات المستجوبين نحو الموافقة التامة بنسبة (96%) على أن مؤسسات المجمع تحرص على قياس كفاءة وفعالية أداء موظفيها، وهذا من خلال اعتماد بطاقة تقييم فردي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف، واثر هذا التقييم تقوم

المؤسسة بايجاد مواضع الضعف والخلل، والتي من شأنها تقوم بالحكم على الموظف بترقيته أو اعادة تكوينه وتأهيله، أو التخلي عنه واستبداله بآلات ومعدات حديثة من شأنها الرفع من انتاجية المجمع ككل.

في حين احتلت العبارة (59) المرتبة العاشرة والأخيرة ضمن هذا البعد، وهذا بمتوسط حسابي (4.501) وانحراف معياري (0.727) وبوزن نسبي (90.02%)، ويُستدل من إجابات المبحوثين أن مستوى الدلالة مرتفع جداً بالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة ضمن آراء عينة الدراسة نحو باقي عبارات هذا البعد، وعليه يتبين لنا من هذه العبارة حرص المؤسسات محل الدراسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات والمعرفة بين مختلف الموظفين لديها، مستغلة بذلك اسلوب التعلم التنظيمي القائم على عمليات التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي تحسين الأداء والابتكار عبر استغلال المعرفة الجماعية ومشاركة الخبرات بين الأفراد والفرق داخل المجمع.

4.3.3.4 تحليل بعد المؤشرات المالية.

الجدول رقم (4-31): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المؤشرات المالية للمجمع

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
61- الموازنة المالية المخصصة للمؤسسة كافية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها.	4.272	0.638	10	مرتفع جدا
62- تعتبر النتائج المالية أساس اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.	4.306	0.835	9	مرتفع جدا
63- تسعى المؤسسة دوما إلى زيادة حجم إيراداتها المالية.	4.340	0.842	8	مرتفع جدا
64- تحرص المؤسسة دوما على الزيادة المستمرة لحصتها السوقية	4.477	0.816	4	مرتفع جدا
65- تحرص المؤسسة على التقييم الدوري لمردوديتها لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية لها.	4.477	0.726	4	مرتفع جدا
66- تسعى المؤسسة إلى تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار	4.795	0.405	1	مرتفع جدا
67- توفر نشاطات المؤسسة المتنوعة زيادة في حجم العائد من استثماراتها.	4.545	0.676	3	مرتفع جدا
68- تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر في إنتاجيتها من خلال التنويع في منتجاتها.	4.443	0.724	6	مرتفع جدا
69- تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	4.409	0.892	7	مرتفع جدا
70- تعمل المؤسسة على تطبيق نظام الرقابة الفعّالة في المؤسسة.	4.613	0.614	2	مرتفع جدا
البعد الرابع: المؤشرات المالية	**4.468**	**0.576**	/	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاتجاهات آراء أفراد العينة نحو بعد مؤشرات المالية، قد بلغ (4.648) وبانحراف معياري (0.576) وبوزن نسبي (89.36%)، وهو يمثل مستوى دلالة مرتفع جدا، حيث جاءت العبارة رقم (66) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.795) وبانحراف معياري (0.405) والتي تبين اتجاهات المستجوبين نحو الموافقة التامة بنسبة (95.9%) على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى الى تعظيم ثروة الملاك من

خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، حيث ان هدف تعظيم الثروة يؤدي الى زيادة خجم الايرادات المالية والارباح السنوية، والتي تعود الى زيادة الطلب على منتجات المجمع.

في حين احتلت العبارة (61) المرتبة العاشرة والاخيرة ضمن هذا البعد، وهذا بمتوسط حسابي (4.272) وانحراف معياري (0.638) وبوزن نسبي (85.44%)، ويُستدل من اجابات المبحوثين أن مستوى الدلالة لهذه العبارة مرتفع جداً بالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة ضمن آراء عينة الدراسة نحو جميع عبارات هذا البعد، وعليه فإن هذا المؤشر يدل على أن المؤسسة تولي الاهتمام بتخصيص ميزانية مالية كافية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة، والمتمثلة اساسا في زيادة مردوديتها وربحيتها، ومن ثم زيادة حصتها السوقية، التي ستؤدي لا محالة الى تعزيز تنافسيتها ومن ثم تحقيق النمو والاستمرارية والريادة الاستراتيجية على مستوى السوق المحلية والعالمية.

4.4 اختباروتحليل نتائج فرضيات الدراسة.

على ضوء ما تمّ التوصل إليه من نتائج سابقاً عند تحليل إجابات محاور الإستبيّان، نسعى من خلال ما سيأتي لاختبار صحة الفرضيات الموضوعة في لهذه الدراسة، والتي تصب في معرفة أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، ولإختبار تلك الفرضيات الموضوعة، اعتمدنا على مجموعة من الإختبارات لتحقيق ذلك (اختبار ستودنت، اختبار الإنحدار الخطي البسيط، اختبار تحليل التباين الأحادي ...) وذلك على النحو الاتي:

1.4.4 اختباروتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

لإختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار"ستودنت" الذي ينص على مبدأ المقارنة بين المتوسط الحسابي للمحور مع المتوسط المعيّاري للإستبيان، حيث يُحسب المتوسط المعيّاري للإستبيان من خلال جمع درجات الإستبيان المذكورة سابقًا في مقياس ليكارت [لا أتفق تماما (1)،لا أتفق (2)،محايد (3)،أتفق (4)،أتفق تماما (5)] وقسمتها على 5، أي: (1+2+3+4+5)/5=3.

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- **H_0**: لا يوجد تطبيق فعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.
- **H_1**: يوجد تطبيق فعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

الجدول رقم (4- 32): نتائج اختبار T-test لمحور نظم المعلومات الاستراتيجية

المتغيرات	قيمة المعيار= 3			القرار
	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig	
البعد الأول: البنية التنظيمية	33.697	87	0.000	رفض الفرضية الصفرية H_0
البعد الثاني: الاستراتيجية	22.447	87	0.000	
البعد الثالث: المكونات المادية	36.487	87	0.000	
البعد الرابع: الموارد البشرية	19.313	87	0.000	
البعد الخامس: البرمجيات	19.207	87	0.000	
البعد السادس: شبكات الاتصال	24.060	87	0.000	
البعد السابع: قواعد البيانات	23.414	87	0.000	
المحور الأول: نظم المعلومات الاستراتيجية	**26.522**	**87**	**0.000**	

المصدر: من إعداد الباحثة.

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمةT لمحور نظم المعلومات الاستراتيجية تساوي (26.522) عند درجات الحرية (87)، ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على"يوجد تطبيق فعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة".

بناءاً على ما سبق، نثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على انه يوجد تطبيق فعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية في مجمع عمربن عمربولاية قالمة".

2.4.4 اختباروتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية.

لإختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار"ستودنت" وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- **H_0 (الفرضية الصفرية):** لا يعتبر مستوى الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة ذو مستوى عالٍ؛
- **H_1 (الفرضية البديلة):** يعتبر مستوى الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة ذو مستوى عالٍ.

الجدول رقم (4- 33): نتائج اختبار T-test لمحور الأداء المؤسسي

المتغيرات	قيمة المعيار= 3			القرار
	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig	
البعد الأول: مؤشرات السوق والعملاء	39.208	87	0.000	رفض الفرضية الصفرية H_0
البعد الثاني: مؤشر العمليات الداخلية	38.856	87	0.000	
البعد الثالث: مؤشر النمو والتعلم	37.235	87	0.000	
البعد الرابع: المؤشرات المالية	23.908	87	0.000	
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	**35.764**	**87**	**0.000**	

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة T لمحور الأداء المؤسسي تساوي (35.764) ودرجة الحرية (87)، ومستوى دلالة يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، كما نلاحظ أن جميع الأبعاد المعتمدة في تقييم مستوى الأداء المؤسسي مستوى الدلالة فيها يساوي (0.000). إذن نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن" يعتبر مستوى الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة ذو مستوى عالٍ ".

بناءاً على ما سبق، نثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه يعتبر مستوى الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة ذو مستوى عالٍ.

3.4.4 اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة.

- **H_0 (الفرضية الصفرية):** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة؛
- **H_1 (الفرضية البديلة):** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة باثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وجب علينا معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات من ناحية وجود علاقة ارتباط من عدمه بين تلك المتغيرات، والتي ستؤدي بنا الى الحكم على معرفة طبيعة الأثر الحقيقي بينها.

1.3.4.4 التوضيح الدقيق لعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أ/ علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع.

لاختبار مدى صحة الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون من أجل قياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية والأداء المؤسسي والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-34): مصفوفة الارتباط بين أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية و أبعاد الأداء المؤسسي

			المتغير التابع: الأداء المؤسسي			
			مؤشرات السوق والعملاء	مؤشر العمليات الداخلية	مؤشر التعلم والنمو	المؤشرات المالية
المتغير المستقل: نظم المعلومات الإستراتيجية	البنية التنظيمية	معامل الارتباط	0.710**	0.860**	0.896**	0.797**
		مستوى المعنوية sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	الإستراتيجية	معامل الارتباط	0.723**	0.864**	0.775**	0.790**
		مستوى المعنوية sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	المكونات المادية	معامل الارتباط	0.763**	0.825**	0.765**	0.582**
		مستوى المعنوية sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.658**	0.805**	0.735**	0.659**
		مستوى المعنوية sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	البرمجيات	معامل الارتباط	0.740**	0.860**	0.792**	0.776**
		مستوى المعنوية sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	شبكات الاتصال	معامل الارتباط	0.739**	0.895**	0.861**	0.725**
		مستوى المعنوية sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	قواعد البيانات	معامل الارتباط	0.752**	0.834**	0.766**	0.749**
		مستوى المعنوية sig	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بيرسون كلها موجبة وعند ارتباط طردي قوي وكبير عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوي جدا بين أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي، كما أن قيمة SIG (0.000) أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). وعليه ثبت وجود علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي للمجمع محل الدراسة.

ب/ علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (4-35): معاملات الارتباط بين أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية و الأداء المؤسسي

			المتغير التابع: الأداء المؤسسي
المتغير المستقل: نظم المعلومات الإستراتيجية	البنية التنظيمية	معامل الارتباط مستوى المعنوية sig	0.864** 0.000
	الإستراتيجية	معامل الارتباط مستوى المعنوية sig	0.836** 0.000
	المكونات المادية	معامل الارتباط مستوى المعنوية sig	0.762** 0.000
	الموارد البشرية	معامل الارتباط مستوى المعنوية sig	0.751** 0.000
	البرمجيات	معامل الارتباط مستوى المعنوية sig	0.838** 0.000
	شبكات الاتصال	معامل الارتباط مستوى المعنوية sig	0.846** 0.000
	قواعد البيانات	معامل الارتباط مستوى المعنوية sig	0.819** 0.000

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردي قوي جدا بين جميع أبعاد المتغير المستقل المتمثل في نظم المعلومات الإستراتيجية (البنية التنظيمية، الاستراتيجية، المكونات المادية، الموارد البشرية، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات) وبين المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط بيرسون على الترتيب (0.864، 0.836، 0.762، 0.751، 0.838، 0.846، 0.819) عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، فقيمة SIG (0.000) أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). وعليه ثبت وجود ارتباط معنوي وطردي قوي لجميع أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع للمجمع محل الدراسة.

ج/ علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (4-36): نتائج الارتباط الخطي البسيط بين المحور الأول والثاني

معامل الارتباط بيرسون R		المتغير التابع: الأداء المؤسسي
المتغير المستقل: نظم المعلومات الإستراتيجية	معامل الارتباط مستوى المعنوية sig	0.880** 0.000

(**) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.880) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوي جدا بين نظم المعلومات الإستراتيجية والأداء المؤسسي للمجمع، كما أن قيمة SIG (0.000) أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). وعليه يتأكد وجود علاقة ارتباط معنوي وطردي قوي لنظم المعلومات الإستراتيجية والأداء المؤسسي للمجمع محل الدراسة.

2.3.4.4 تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

من أجل إختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية التابعة لها وتحليل نتائجها، تمّ الإعتماد على اختبار "الإنحدار الخطي البسيط" لدراسة تأثير المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجية)على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، حيث تكون دالة النموذج من الشكل:

$$Y = a + b \ \ X$$

حيث:

Y: المتغير التابع.

x: المتغير المستقل.

a: الحد الثابت.

b : معلمة المتغير المستقبل.

سيتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية ثم اختبار الفرضية الإجمالية وهذا على النحو الآتي:

أ/ اختباروتحليل نتائج الفرضيات الفرعية.

1. اختباروتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد البنية التنظيمية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد البنية التنظيمية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

لاختبار هذه الفرضية تم أولاً استخدام تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للتحقق من وجود أثر لبعد البنية التنظيمية على الأداء المؤسسي، وهذا ما يتم توضيحه على النحو الآتي.

الجدول رقم (4-37): نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل التحديد R^2
الانحدار	11.491	1	11.491	253.506	0.000	0.747
البواقي	3.898	86	0.045			
المجموع	15.389	87				

المصدر: من إعداد الباحثة.

تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول اعلاه الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى، حيث يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد البنية التنظيمية على الاداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، وهذا اعتمادا على قيمة D (F) المحسوبة والمقدرة بـ (253.506) عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.05). كما تبين النتائج في نفس الجدول بان بعد البنية التنظيمية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 74.7% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-38): يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	A	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	0.931	0.232		4.017	0.000
البنية التنظيمية	0.789	0.050	0.864	15.922	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الممثلة في الجدول أعلاه، وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة T على وجه الخصوص، نجد بان بعد البنية التنظيمية ذو تأثير دال إحصائيا في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وهذا عند مستوى معنوية (0.000) والذي هو اقل من مستوى الدلالة (0.05) والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدرة بـ (0.864). وعليه نستنتج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد البنية التنظيمية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

بناءاً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد البنية التنظيمية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

2.اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية .

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم أولاً استخدام تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للتحقق من وجود أثر لبعد الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، وهذا ما يتم توضيحه على النحو الآتي.

الجدول رقم (4-39): نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل التحديد R^2
الانحدار	10.750	1	10.750	199.312	0.000	**0.699**
البواقي	4.639	86	0.054			
المجموع	15.389	87				

المصدر: من إعداد الباحثة.

تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول اعلاه الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الاستراتيجية على الاداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، وهذا اعتمادا على قيمة D (F) المحسوبة والمقدرة بـ (199.312) عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.05). كما تبين النتائج في نفس الجدول بان بعد الاستراتيجية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 69.9% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-40): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	A	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	2.093	0.180		11.655	0.000
الاستراتيجية	0.557	0.039	0.836	14.118	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الممثلة في الجدول أعلاه، وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة T على وجه الخصوص، نجد بان بعد الاستراتيجية ذو تأثير دال إحصائيا في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وهذا عند مستوى معنوية (0.000) والذي هو اقل من مستوى الدلالة (0.05) والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدرة بـ (0.836). وعليه نستنتج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

بناءاً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

3. اختباروتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد المكونات المادية على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد المكونات المادية على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم أولاً استخدام تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للتحقق من وجود أثر لبعد المكونات المادية على الأداء المؤسسي، وهذا ما يتم توضيحه على النحو الآتي.

الجدول رقم (4-41): نتائج اختبارتحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبارالفرضية الفرعية الثالثة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل التحديد R^2
الانحدار	8.941	1	8.941	119.263	0.000	**0.581**
البواقي	6.448	86	0.075			
المجموع	15.389	87				

المصدر: من إعداد الباحثة.

تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول اعلاه الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد المكونات المادية على الاداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، وهذا اعتمادا على قيمة D (F) المحسوبة والمقدرة بـ (119.263) عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.05). كما تبين النتائج في نفس الجدول بان بعد المكونات المادية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 58.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-42): نتائج اختبارتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبارالفرضية الفرعية الثالثة

	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	A	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	1.212	0.312		3.885	0.000
المكونات المادية	0.715	0.065	0.762	10.921	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الممثلة في الجدول أعلاه، وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة T على وجه الخصوص، نجد بان بعد المكونات المادية ذو تأثير دال إحصائيا في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وهذا عند مستوى

معنوية (0.000) والذي هو اقل من مستوى الدلالة (0.05) والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدرة بـ (0.762). وعليه نستنتج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد المكونات المادية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

بناءاً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد المكونات المادية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

4. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم أولاً استخدام تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للتحقق من وجود أثر لبعد الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، وهذا ما يتم توضيحه على النحو الآتي.

الجدول رقم (4-43): نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل التحديد R^2
الانحدار	8.690	1	8.690	111.573	0.000	0.565
البواقي	6.699	86	0.078			
المجموع	15.389	87				

المصدر: من إعداد الباحثة.

تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول اعلاه الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الموارد البشرية على الاداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، وهذا اعتمادا على قيمة D (F) المحسوبة والمقدرة بـ (111.573) عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.05). كما تبين النتائج في نفس الجدول بان بعد الموارد البشرية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 56.5% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-44): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	A	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	2.515	0.200		12.581	0.000
الموارد البشرية	0.479	0.045	0.751	10.563	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الممثلة في الجدول أعلاه، وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة T على وجه الخصوص، نجد بان بعد الموارد البشرية ذو تأثير دال إحصائيا في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وهذا عند مستوى معنوية (0.000) والذي هو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدرة بـ (0.751). وعليه نستنتج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

بناءاً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

5. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد البرمجيات على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد البرمجيات على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم أولاً استخدام تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للتحقق من وجود أثر لبعد البرمجيات على الأداء المؤسسي، وهذا ما يتم توضيحه على النحو الآتي.

الجدول رقم (4-45): نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل التحديد R^2
الانحدار	10.811	1	10.811	203.064	0.000	**0.702**
البواقي	4.578	86	0.053			
المجموع	15.389	87				

المصدر: من إعداد الباحثة.

تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول السابق الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، حيث يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد البرمجيات على الاداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، وهذا اعتمادا على قيمة D (F) المحسوبة والمقدرة بـ (203.064) عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.05). كما تبين النتائج في نفس الجدول بان بعد البرمجيات كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 70.2% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-46): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	A	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	2.427	0.155		15.690	0.000
البرمجيات	0.485	0.034	0.838	14.250	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الممثلة في الجدول أعلاه، وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة T على وجه الخصوص، نجد بان بعد البرمجيات ذو تأثير دال إحصائيا في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وهذا عند مستوى معنوية (0.000) والذي هو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدرة بـ (0.751). وعليه نستنتج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد البرمجيات على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

بناءاً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد البرمجيات على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

6. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية السادسة.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد شبكات الاتصال على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد شبكات الاتصال على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم أولاً استخدام تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة للتحقق من وجود أثر لبعد شبكات الاتصال على الأداء المؤسسي، وهذا ما يتم توضيحه على النحو الآتي.

الجدول رقم (4-47): نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل التحديد R^2
الانحدار	11.014	1	11.014	216.475	0.000	**0.716**
البواقي	4.375	86	0.051			
المجموع	15.389	87				

المصدر: من إعداد الباحثة.

تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول اعلاه الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة، حيث يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد شبكات الاتصال على الاداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، وهذا اعتمادا على قيمة D (F) المحسوبة والمقدرة بـ (216.475) عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.05). كما تبين النتائج في نفس الجدول بان بعد شبكات الاتصال كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 71.6% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-48): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	A	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	1.982	0.180		11.027	0.000
شبكات الاتصال	0.570	0.039	0.846	14.713	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الممثلة في الجدول أعلاه، وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة T على وجه الخصوص، نجد بان بعد شبكات الاتصال ذو تأثير دال إحصائيا في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وهذا عند مستوى معنوية (0.000) والذي هو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدرة بـ (0.846). وعليه نستنتج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد شبكات الاتصال على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

بناءاً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد شبكات الاتصال على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

7. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية السابعة.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد قواعد البيانات على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد قواعد البيانات على الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم أولاً استخدام تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة للتحقق من وجود أثر لبعد قواعد البيانات على الأداء المؤسسي، وهذا ما يتم توضيحه على النحو الآتي.

الجدول رقم (4-49): نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل التحديد R^2
الانحدار	10.330	1	10.330	175.613	0.000	**0.671**
البواقي	5.059	86	0.059			
المجموع	15.389	87				

المصدر: من إعداد الباحثة.

تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول اعلاه الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة، حيث يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد قواعد البيانات على الاداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، وهذا اعتمادا على قيمة D (F) المحسوبة والمقدرة بـ (175.613) عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.05). كما تبين النتائج في نفس الجدول بان بعد قواعد البيانات كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 67.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-50): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السابعة

	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	A	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	2.068	0.193		10.709	0.000
قواعد البيانات	0.559	0.042	0.819	13.252	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الممثلة في الجدول أعلاه، وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة T على وجه الخصوص، نجد بان بعد قواعد البيانات ذو تأثير دال إحصائيا في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وهذا عند مستوى معنوية (0.000) والذي هو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدرة بـ (0.846). وعليه نستنتج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد قواعد البيانات على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

بناءاً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد قواعد البيانات على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

ب/ اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

H_0 (الفرضية الصفرية): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة؛

H_1 (الفرضية البديلة): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

بعد ما تم تناوله سابقا من دراسة لعلاقات الارتباط والأثر بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كان من الضرورة بمكان اختبار هذه الفرضية الرئيسية الرابعة، والدالة على علاقة الاثر بين المتغيرات، وبالتالي سيتم أولاً استخدام تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية للتحقق من وجود أثر لنظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، وهذا ما يتم توضيحه على النحو الآتي.

الجدول رقم (4-51): نتائج اختبار تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة D	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل التحديد R^2
الانحدار	11.914	1	11.914	294.850	0.000	0.774
البواقي	3.475	86	0.040			
المجموع	15.389	87				

المصدر: من إعداد الباحثة.

تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول اعلاه الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، حيث يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لنظم المعلومات الاستراتيجية على الاداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، وهذا اعتمادا على قيمة D (F) المحسوبة والمقدرة بـ (294.850) عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.05). كما تبين النتائج في نفس الجدول بان نظم المعلومات الاستراتيجية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 77.4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية جدا تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-52): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	A	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	1.544	0.179		8.600	0.000
نظم المعلومات الاستراتيجية	0.671	0.039	0.880	17.171	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الممثلة في الجدول أعلاه، وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة T على وجه الخصوص، نجد بان نظم المعلوم الاستراتيجية ذو تأثير دال إحصائيا في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وهذا عند مستوى معنوية (0.000) والذي هو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدرة بـ (0.880). وعليه نستنتج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

بناءاً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

بناءاً على ما سبق، نثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

بناءاً على ما سبق، يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية:

معادلة الانحدار الرئيسية:

$$Y = a + b \quad X$$

Y: المتغير التابع : الأداء المؤسسي.

X: المتغير المستقل: نظم المعلومات الإستراتيجية.

a: الحد الثابت (1.544).

b : معلمة المتغير المستقبل (0.671).

وعليه تصبح معادلة الانحدار الرئيسية من هذا الشكل:

$$Y = 1.544 + 0.671X$$

(نظم المعلومات الإستراتيجية)0.671+ 1.544 = الأداء المؤسسي

هذا النموذج يفسر بأنه إذا زادت نظم المعلومات الإستراتيجية بوحدة واحدة، فان الأداء المؤسسي يتحسن بمقدار 0.671 وحدة. وعليه فان لنظم المعلومات الإستراتيجية اثر ودور في تحسين الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

إضافة إلى ذلك، فقد وضحنا سابقا بأن نظم المعلومات الإستراتيجية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 77.4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية جدا تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة، أما النسبة المتبقية والبالغة 22.6% فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة.

هذه النتائج تعزز الثقة في أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، مما يشير إلى تعزيز العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس في تحسين الأداء المؤسسي، والتي تطرقنا لها سابقا كأبعاد لتطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية، والتي تتشكل من بنية تنظيمية، واستراتيجية، ومكونات مادية، وموارد بشرية، وبرمجيات، وشبكات الاتصال وقواعد البيانات.

بالإضافة إلى ما سبق، وبناءا على النتائج السابقة لاختبار الانحدار الخطي البسيط فإننا نجد بأن معامل التأثير والتفسير R^2 قد اختلفت قيمته للعناصر السابقة وهذا حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-53): ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية X في الأداء المؤسسي Y

		قيمة معامل التفسير R^2	ترتيب القوة التأثيرية
أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية	البعد الأول: البنية التنظيمية	0.747	الأول
	البعد الثاني: الإستراتيجية	0.699	الرابع
	البعد الثالث: المكونات المادية	0.581	السادس
	البعد الرابع: الموارد البشرية	0.565	السابع
	البعد الخامس: البرمجيات	0.702	الثالث
	البعد السادس: شبكات الاتصال	0.716	الثاني
	البعد السابع: قواعد البيانات	0.671	الخامس
المتغير المستقل: نظم المعلومات الاستراتيجية		0.774	

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق أن اكبر قيمة لمعامل التحديد والتفسير R^2 بلغت (0.747) بالنسبة لبعد البنية التنظيمية وهو ما يدل على أن البنية التنظيمية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 74.7% من التباين في

المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية جدا تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة.

ونفس الأمر بالنسبة لبعد شبكات الاتصال والبرمجيات والإستراتيجية وقواعد البيانات والمكونات المادية والموارد البشرية فمعامل التفسير لديهم بلغ ما قيمته (71.6%، 70.2%، 69.9%، 67.1%،58.1%، 56.5%) على الترتيب.

4.4.4 اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة.

إن الهدف من اختبار الفروقات هو تحديد هل هناك اختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الشخصية اتجاه محاور الدراسة أم لا، ومن المعروف أنه في حالة وجود حالتين يتم استخدام اختبار **T** والحالات التي فيها عاملين مثل (الجنس). أما في حالة وجود أكثر من ثلاث حالات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (**One-Way Anova**).

من خلال هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة التي تدرس وجود الفروق ذات الدلالة المعنوية في إجابات أفراد العينة حول محاور وأبعاد الدراسة بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية المعتمدة في الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية)، وهذا عند مستوى المعنوية (0.05) حيث تقبل الفرضية الصفرية عند مستوى الدلالة أكبر من (0.05) أو تقبل الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة أقل من (0.05). وتتمثل هذه الفرضية فيما يلي:

- **H_0 (الفرضية الصفرية):** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية).
- **H_1 (الفرضية البديلة):** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية).

ولتوضيح الفروقات في إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تبعا لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية في مجمع عمر بن عمر، تم تقسيم الفرضية الرئيسية الخامسة إلى ستة فرضيات فرعية وهي كالآتي:

1.4.4.4 الفرضية الفرعية بالنسبة لمتغير الجنس: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

- **(الفرضية الصفرية) H_0**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور وأبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛
- **(الفرضية البديلة) H_1 :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور وأبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق بين متغير الجنس ومحاور الدراسة، تم اختبار تحليل T **(Independent Samples Test)** والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية الفرعية:

الجدول رقم (4- 54): شروط ونتائج اختبار T للفروقات في إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

الأبعاد	تحقق شروط الاختبار					اختبار T			
	Tests du Khi-deux		اختبار Levene			T	df	مستوى الدلالة Sig	الملاحظة
		Sig	التجانس	F	Sig				
المحور الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية	Khi-deux de Pearson	0.450	حالة التجانس	1.430	0.235	-0.241	86	**0.810**	غير دال
			حالة عدم التجانس			-0.251	76.041	0.802	
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	Khi-deux de Pearson	0.450	حالة التجانس	0.009	0.923	0.363	86	**0.718**	غير دال
			حالة عدم التجانس			0.360	65.928	0.720	

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتبين من الجدول أعلاه بأن شروط تحقق الاختبار متوفرة حيث أن شرط استقلالية العينتين (ذكور وإناث) تحقق من خلال قيمة Khi-deux de Pearson والمتمثلة في كلا المحورين لمتغير الجنس 0.450 وهي اكبر من قيمة الدلالة Sig (0.05)، إذن لا توجد علاقة بين المتغيرين فالمتغيرين مستقلين، وبما أن شرط طبيعية العينة التي هي اكبر من 30 مفردة متوفر. وبما أن قيمة (Sig) لاختبار ليفن (Levene) الخاص بالتجانس بالنسبة للمحورين بلغت (0.235، 0.923) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) وبالتالي فرضية التباين متجانس محققة.

فهنا نستطيع القيام باختبار T Test independents وهنا يتبين ان مستوى معنوية (Sig) بالنسبة للمحورين الأول والثاني بلغت (0.810، 0.718) على التوالي، وهي اكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه **لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس.**

2.4.4.4 الفرضية الفرعية بالنسبة لمتغير العمر: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

- **الفرضية الصفرية H_0:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر؛
- **الفرضية البديلة H_1:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة حسب متغير العمر، وجب التأكد أولا من تحقق شرط تجانس التباين ومن ثم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way Anova**)، وكانت النتائج موضحة على النحو الآتي:

- **اختبار تجانس التباين:**

H_0: التباين متجانس. H_1: التباين غير متجانس.

الجدول رقم (4-55): نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير العمر

	معامل Levene	درجة الحرية ddl1	درجة الحرية ddl2	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول	0.674	4	83	0.612
المحور الثاني	1.049	4	83	0.387

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية Sig للمحورين أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية H_1 (التباين متجانس).

بما أنّ شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-56): تحليل التباين ANOVA لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر

		مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول	بين المجموعات	19.831	4	4.958	3.796	0.007
	داخل المجموعات	108.411	83	1.306		
	الإجمالي	128.242	87			
المحور الثاني	بين المجموعات	15.264	4	3.816	0.932	0.449
	داخل المجموعات	339.784	83	4.094		
	الإجمالي	355.048	87			

المصدر: من إعداد الباحثة.

من الجدول أعلاه، نلاحظ مستوى الدلالة (Sig) لكل من المحور الأول قدرت بـ (0.007)، وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن اختلاف العمر في مفردات العينة بالنسبة للمحور الأول يشكل فروق ذات دلالة إحصائية، مما نستنتج بأنه توجد فروقات تعود للمؤهل العلمي في إجابات أفراد العينة حول المحور الأول نظم المعلومات الاستراتيجية . بينما نلاحظ بالنسبة للمحور الثاني الخاص بالأداء المؤسسي فإن مستوى الدلالة بلغ قيمة (0.449) وهو اكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول هذا المحور. وبالتالي تقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على **أنه "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور وأبعاد الدراسة تعزى لمتغير العمر"**، وترفض الفرضية العدمية (H_0).

ومن أجل تحديد مصدر هاته الفروقات التي تعزى لمتغير العمر ، نقوم بالاختبار البعدي **Hoc Post** باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى **LSD**، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4- 57): نتائج الفروقات باستخدام اختبار LSD حول محاور الدراسة وفقا لمتغير العمر

المحاور	الفئة الضابطة (I)	الفئة المقارنة (J)	الفرق في المتوسطات (I-J=)	مستوى المعنوية
المحور الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية	من 20 إلى 30 سنة	30 - 39سنة	-0.65381	0.093
		40 - 49 (سنة)	-1.32197*	0.001
		50 - 59 (سنة)	-1.25423*	0.009
		60 سنة فما فوق	-0.15072	0.820
	30 - 39 (سنة)	من 20 إلى 30 سنة	0.65381	0.093
		40 - 49 (سنة)	-0.66815*	0.027
		50 - 59 (سنة)	-0.60042	0.123
		60 سنة فما فوق	0.50309	0.408
	40 - 49 (سنة)	من 20 إلى 30 سنة	1.32197*	0.001
		30 - 39 (سنة)	0.66815*	0.027
		50 - 59 (سنة)	0.06774	0.865
		60 سنة فما فوق	1.17124	0.059
	50 - 59 (سنة)	من 20 إلى 30 سنة	1.25423*	0.009
		30 - 39 (سنة)	0.60042	0.123
		40 - 49 (سنة)	-0.06774	0.865
		60 سنة فما فوق	1.10351	0.098
	60سنة فما فوق	من 20 إلى 30 سنة	0.15072	0.820
		30 - 39 (سنة)	-0.50309	0.408
		40 - 49 (سنة)	-1.17124	0.059
		50 - 59 (سنة)	-1.10351	0.098
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	من 20 إلى 30 سنة	30 - 39سنة	-1.05671	0.125
		40 - 49 (سنة)	-1.19412	0.093
		50 - 59 (سنة)	-0.62595	0.451
		60 سنة فما فوق	-1.51685	0.198
	30 - 39 (سنة)	من 20 إلى 30 سنة	1.05671	0.125
		40 - 49 (سنة)	-0.13741	0.794
		50 - 59 (سنة)	0.43076	0.529
		60 سنة فما فوق	-0.46013	0.669
	40 - 49 (سنة)	من 20 إلى 30 سنة	1.19412	0.093
		30 - 39 (سنة)	0.13741	0.794
		50 - 59 (سنة)	0.56817	0.421
		60 سنة فما فوق	-0.32272	0.767
	50 - 59 (سنة)	من 20 إلى 30 سنة	0.62595	0.451
		30 - 39 (سنة)	-0.43076	0.529
		40 - 49 (سنة)	-0.56817	0.421
		60 سنة فما فوق	-0.89090	0.448
	60سنة فما فوق	من 20 إلى 30 سنة	1.51685	0.198
		30 - 39 (سنة)	0.46013	0.669
		40 - 49 (سنة)	0.32272	0.767
		50 - 59 (سنة)	0.89090	0.448

(*) فرق المتوسط هو معنوي عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثة.

بناءا على نتائج جدول الاختبارات البعدية LSD نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اتجاهات فئات افراد عينة الدراسة للمحور الاول واقع نظم المعلومات الاستراتيجية تبعا لأعمارهم كمايلي:

- بين الفئة (40-49 سنة) والفئة (20-30 سنة) بفارق قدره (1.321) لصالح الفئة العمرية (40-49 سنة) وبمستوى معنوية (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على ان الافراد المنتمون الى الفئة العمرية (40-49 سنة) يؤكدون على اهمية دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر، وهذا مقارنة بالفئة العمرية (20-30 سنة) نظرا لصغر اعمارهم وقلة خبرتهم وعدم استشرافهم مستقبل المجمع في ظل التطبيق الصحيح والاستخدام الفعال لنظم المعلومات الاستراتيجية في مجمع عمر بن عمر.

-بين الفئة (50-59 سنة) والفئة (20-30 سنة) بفارق قدره (1.254) لصالح الفئة العمرية (50-59 سنة) وبمستوى معنوية (0.009) وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على ان الافراد المنتمون الى هذه الفئة العمرية يؤكدون على اهمية دور واثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر، وهذا مقارنة بالفئة العمرية (20-30 سنة) نظرا لصغر اعمارهم وقلة خبرتهم في تقلدهم للمناصب الوظيفية التي تزيد من وعيهم بضرورة استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي للمجمع محل الدراسة.

- بين الفئة (40-49 سنة) والفئة (30-39 سنة) بفارق قدره (0.668) لصالح الفئة العمرية (40-49 سنة) وبمستوى معنوية (0.027) وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على ان الافراد المنتمون الى الفئة العمرية (40-49 سنة) يمتلكون خبرة ومعرفة ودراية اكبر بالدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الاستراتيجية، وهذا مقارنة بالفئة العمرية (20-30 سنة) نظرا لصغر أعمارهم وقلة خبرتهم في مجمع عمر بن عمر.

أما بالنسبة لباقي الفروقات بين الفئات الأخرى لم تكن معنوية، مما يشير إلى عدم وجود فروقات جوهرية في تقديرات المحور الثاني بين جميع الفئات.

3.4.4.4 الفرضية الفرعية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تنص على ما يلي:

H_0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى المؤهل العلمي.

H_1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى المؤهل العلمي.

قبل دراسة الفروق في أراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالآتي:

اختبار تجانس التباين:

H_0: التباين متجانس.

H_1: التباين غير متجانس.

الجدول رقم (4-58): نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المؤهل العلمي

	معامل Levene	درجة الحرية ddl1	درجة الحرية ddl2	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول	0.018	1	86	0.893
المحور الثاني	0.174	1	86	0.678

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة مستوى المعنوية Sig للمحوريّن أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية H_0 التي تنص على أنّ التباين متجانس، ونرفض الفرضية H_1.

بما أنّ شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم (4-59): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول	بين المجموعات	0.049	1	0.049	0.033	0.856
	داخل المجموعات	128.193	86	1.491		
	الإجمالي	128.242	87			
المحور الثاني	بين المجموعات	2.533	1	2.533	0.618	0.434
	داخل المجموعات	352.514	86	4.099		
	الإجمالي	355.048	87			

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بتبايّن اتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي أنّ قيمة مستوى المعنوية (Sig)بالنسبة للمحورين الأول والثاني بلغت (0.856 و0.434) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد(0.05)،وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية(H_0)، ورفض الفرضية البديلة (H_1)،أي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4.4.4.4 اختبار الفروق حسب متغير التخصص العلمي: وتنص على مايلي:

H_0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)،في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى التخصص العلمي.

H_1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى التخصص العلمي.

قبل دراسة الفروق في أراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالآتي:

اختبار تجانس التباين:

H_0: التباين متجانس.

H_1: التباين غير متجانس.

الجدول رقم (4-60): نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير التخصص العلمي

	معامل Levene	درجة الحرية ddl1	درجة الحرية ddl2	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول	0.760	4	83	0.554
المحور الثاني	2.333	4	83	0.062

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة مستوى المعنوية Sig للمحوريّن أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية H_0 التي تنص على أنّ التباين متجانس، ونرفض الفرضية H_1.

بما أنّ شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم (4-61): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول	بين المجموعات	4.486	4	1.121	0.752	0.559
	داخل المجموعات	123.756	83	1.491		
	الإجمالي	128.242	87			
المحور الثاني	بين المجموعات	5.803	4	1.451	0.345	0.847
	داخل المجموعات	349.244	83	4.208		
	الإجمالي	355.048	87			

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بتبايّن اتجاهات أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي أنّ قيمة مستوى المعنوية (Sig)بالنسبة للمحورين الأول والثاني بلغت (0.559 و0.847) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)،وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية(H_0)، ورفض الفرضية البديلة (H_1)،أي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى إلى متغير التخصص العلمي.

5.4.4.4 اختبار الفروق حسب متغير المنصب الوظيفي: والتي تنص على مايلي:

H_0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)،في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى المنصب الوظيفي.

H_1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى المنصب الوظيفي.

قبل دراسة الفروق في أراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالآتي:

اختبار تجانس التباين:

H_0: التباين متجانس.

H_1: التباين غير متجانس.

الجدول رقم (4-62): نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير المنصب الوظيفي

	معامل Levene	درجة الحرية ddl1	درجة الحرية ddl2	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول	1.317	5	82	0.265
المحور الثاني	0.880	5	82	0.499

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة مستوى المعنوية Sig للمحوريّن أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية H_0 التي تنص على أنّ التباين متجانس، ونرفض الفرضية H_1.

بما أنّ شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم (4-63): تحليل التباين ANOVA à 1 facteur لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

		مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول	بين المجموعات	5.869	5	1.174	0.787	0.562
	داخل المجموعات	122.373	82	1.492		
	الإجمالي	128.242	87			
المحور الثاني	بين المجموعات	22.153	5	4.431	1.091	0.371
	داخل المجموعات	332.895	82	4.060		
	الإجمالي	355.048	87			

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول السابق الخاص بتبايّن اتجاهات أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي أنّ قيمة مستوى المعنوية (Sig) بالنسبة للمحورين الأول والثاني بلغت (0.562 و0.371) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية(H_0)، ورفض الفرضية البديلة (H_1)،أي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

6.4.4.4 اختبار الفروق حسب متغير الخبرة العمليّة:

H_0: لا توجد فروقات ذات دلالةإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)،في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى الخبرة العملية.

H_1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى الخبرة العملية.

قبل دراسة الفروق في أراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك كالآتي:

- **اختبار تجانس التباين:**

H_0: التباين متجانس. **H_1:** التباين غير متجانس.

الجدول رقم (4-64): نتائج اختبار التجانس للمحورين الأول والثاني حسب متغير الخبرة العملية

	معامل Levene	درجة الحريةddl1	درجة الحريةddl2	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول	1.001	4	83	0.412
المحور الثاني	1.467	4	83	0.220

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة مستوى المعنوية Sig للمحوريّن أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبلالفرضيةH_0التي تنص على أنّ التباين متجانس، ونرفض الفرضيةH_1.

بما أنّ شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم (4-65): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية

		مجموع المربعات	درجة الحريةddl	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول	بين المجموعات	12.996	4	3.249	2.340	0.062
	داخل المجموعات	115.246	83	1.389		
	الإجمالي	128.242	87			
المحور الثاني	بين المجموعات	31.209	4	7.802	2.000	0.102
	داخل المجموعات	323.839	83	3.902		
	الإجمالي	355.048	87			

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بتبايّن اتجاهات أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي أنّ قيمة مستوى المعنوية (Sig) بالنسبة للمحورين الأول والثاني بلغت (0.062 و0.102) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H_0)، ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى إلى متغير الخبرة العملية، ويعود ذلك الى الخبرة الكبيرة والواسعة لأفراد عينة الدراسة والتي ساهمت في اعتماد نظم المعلومات الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي للمجمع، وبالتالي الارتقاء به الى مصاف المؤسسات العالمية.

5.4 خلاصة الفصل الرابع.

من خلال هذا الفصل الرابع تمّ التأكد من صحة النموذج المقترح للدراسة الإحصائية، وذلك من خلال اختبار مختلف الفرضيات المتعلقة به، حيث سمح لنا تحليل محاور الاستبيان المُوزع على إطارات المجمع بالخروج بجملة من النتائج التي تتلاءم مع اهداف الدراسة، نوجز أهمها في النقاط التالية:

✓ يوجد تطبيق فعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية وقد ثبت هذا من خلال فقرات أبعاد المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجية) والتي جاءت مرتفعة جدا بمتوسط حسابي بلغ (4.558) وانحراف معياري (0.551)، وجاء بعد (المكونات المادية) في المرتبة الأولى في المجمع بمتوسط حسابي (4.744)، تلاه بعد (البنية التنظيمية) بمتوسط حسابي (4.654)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (شبكات الاتصال) بمتوسط حسابي (4.602)، أما المرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب بعد (قواعد البيانات) بمتوسط حسابي (4.539)، في حين جاء بعد (الاستراتيجية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.511)، أما المرتبة السادسة فقد كانت من نصيب بعد (البرمجيات) بمتوسط حسابي (4.488)، وأخيرا جاء بعد (الموارد البشرية) في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (4.358)؛

✓ يعتبر مستوى الأداء المؤسسي للمجمع ذو مستوى عالي، وتم اثبات هذا من خلال فقرات أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) والتي جاءت مرتفعة جدا بمتوسط حسابي بلغ (4.603) وانحراف معياري (0.420). وعليه فقد احتل بعد (مؤشر النمو والتعلم) المرتبة الأولى في المجمع بمتوسط حسابي (4.677)، تلاه بعد (مؤشرات السوق والعملاء) بمتوسط حسابي (4.648)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (مؤشر العمليات الداخلية) بمتوسط حسابي (4.619)، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت من نصيب بعد (المؤشرات المالية) بمتوسط حسابي (4.468)؛

✓ وجود علاقة ارتباط طردي قوي جدا بين جميع أبعاد المتغير المستقل المتمثل في نظم المعلومات الإستراتيجية (البنية التنظيمية، الاستراتيجية، المكونات المادية، الموارد البشرية، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات) وبين المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي وأبعاده، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط بيرسون على الترتيب (0.864، 0.836، 0.762، 0.751، 0.838، 0.846، 0.819) عند مستوى دلالة (0.000). وعليه ثبت وجود ارتباط معنوي وطردي قوي لجميع أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع؛

✓ ووجود علاقة أثر طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظم المعلومات الاستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث وجدنا أن نظم المعلومات الإستراتيجية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 77.4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية جدا تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة، أما النسبة المتبقية والبالغة 22.6% فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة.

✓ تم اثبات عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب المتغيرات التالية: الجنس، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية. بينما أظهرت النتائج وجود فروقات حسب متغير العمر.

الخـاتمة

من خلال دراسة موضوع نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وبحث جوانب هذا الموضوع مع التركيز على واقع إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكبرى، ألا وهو مجمع عمر بن عمر على مستوى ولاية قالمة، سنتناول ضمن هذه الخاتمة نتائج اختبار صحة أو خطأ الفرضيات، والتي على إثرها ستتضح لنا جملة من النتائج المتوصل إليها على مستوى الجانب النظري والجانب التطبيقي، مما سيؤدي إلى الإجابة الكاملة على إشكالية الموضوع وتساؤلاته الفرعية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تقديم أهم التوصيات والإقتراحات وتوضيح آفاق بحثية مستقبلية يمكن أن تساهم في تعزيز وجهات نظر بعض الباحثين في هذا المجال.

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** والتي تنص على انه "يوجد تطبيق فعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة" وهي تعتبر فرضية صحيحة، وهذا ما تم اثباته من خلال تطبيق المجمع محل الدراسة لمختلف أبعاد هذه النظم، والمبنية أساسا على توفر بنية تنظيمية تُعزى الى وضوح كافة الإجراءات التنظيمية لمؤسستي المجمع، بالإضافة الى امتلاكه لاستراتيجية واضحة مبنية أساسا على تمييز منتجات المجمع، وأخيرا امتلاك منظومة تكنولوجية متطورة تنحصر أساسا في الأجهزة المادية، والموارد البشرية، والبرمجيات، وشبكات الاتصال وأخيرا قواعد البيانات.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي تنص على أنه " على انه يعتبر مستوى الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة ذو مستوى عالٍ " وهي تعتبر فرضية صحيحة، وهذا ما تم اثباته من خلال البحث في مؤشرات قياس الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر، حيث لمسنا مستويات جد مرتفعة للمؤشرات الأربعة للأداء المؤسسي للمجمع، إلا أن مؤشر النمو والتعلم الخاص بالموارد البشرية للمجمع تفوق على باقي المؤشرات باعتباره أسا استخدام والاستفادة من التطبيق الفعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية، لتتابع باقي المؤشرات بنسب متقاربة ومرتفعة، من مؤشرات السوق والعملاء، والعمليات الداخلية، ومن ثم المؤشرات المالية.

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** والتي تنص على أنه " يُقيّم الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة بناءاعلى مؤشرات أداء رئيسية يتم من خلالها قياس التحسن في أداءه خلال فترة الدراسة وهذا بعد تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية" وهي تعتبر فرضية صحيحة، إذ ثبت اختبارها على مستوى الجانب التطبيقي الخاص بالدراسة التحليلية لمختلف مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في ظل بطاقة الأداء المتوازن، والمبنية على وجود أربعة مناضير أساسية تضم من خلالها 27 مؤشر، تم حسابه على مستوى مؤسسة MAB ومؤسسة CAB ، والتي تبين من خلالها بأن استخدام وتطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية سنة 2017 من قبل مؤسسات المؤسسة أدى إلى الرفع والتحسين من أدائه على مستوى فترة [2017-2020] واستثناء فترة 2021 و2022 لاعتبارها فترة تدهور لكل المؤسسات الاقتصادية على مستوى العالم بسبب فيروس كورونا خاصة باعتبار المجمع ذو نشاط انتاجي، وهذا كله في اطار مقارنة مع فترة [2013-2017] أين كانت المؤسسات تعتمد مجموعة من البرمجيات في عملياتها التسييرية الداخلية وتحليلاتها البيئية الخارجية.

❖ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** والتي تنص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظم المعلومات الإستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة". وقد ثبت صحة هذه الفرضية من خلال وجود أثر مباشر لأبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية الممثلة في: البنية التنظيمية، الاستراتيجية، المكونات المادية، الموارد البشرية، البرمجيات، شبكات الإتصال، قواعد البيانات، وبين متغير الأداء المؤسسي. وعليه فإن لنظم المعلومات الإستراتيجية أثر على الأداء المؤسسي من خلال أن الزيادة في نظم المعلومات الإستراتيجية بوحدة واحدة، تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بمقدار 0.671 وحدة. وعليه فان لنظم المعلومات الإستراتيجية اثر ودور في تحسين الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

إضافة إلى ذلك، فقد وضحنا سابقا بأن نظم المعلومات الإستراتيجية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 77.4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية جدا تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة، أما النسبة المتبقية والبالغة 22.6% فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة.

❖ **الفرضية الرئيسية الخامسة:** والتي تنص على: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية)". وقد ثبت خطأ هذه الفرضية من خلال عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب المتغيرات التالية: الجنس، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية. بينما أظهرت النتائج وجود فروقات حسب متغير العمر.

ثانياً: نتائج الدراسة.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج توزعت على جانب نظري وجانب تطبيقي، والتي سنوجزها كمايلي:

❖ **النتائج النظرية:**

-تعتبر المعلومات مورداً استراتيجياً أساسياً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، حيث تشكل المصدر الرئيسي لتحقيق النجاح والتميز والتفوق التنافسي بالنسبة للمؤسسات المعاصرة.

-إن سر نجاح كل المؤسسات الاقتصادية يكمن في تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة، والتي تنبثق عنها نظم معلومات فعّالة تحتوي على عمليات متكاملة ووظائف متخصصة لتلك النظم، من حيث السرعة في انجاز المعلومة وجودتها وكذلك مدة التميز والتطوير الواقع على المعلومة والنظام على حد سواء، إضافة إلى وجود بنية تنظيمية تتلخص في منهج إدارة استراتيجي يضمن تحقيق مستويات عليا لأداء جميع العمليات التسييرية للمؤسسة،

مما يؤدي إلى السعي لاستخدام نظم معلومات تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة وتحقق ميزة تنافسية مستمرة من جهة أخرى، والتي يتم تمثيلها في نظم المعلومات الاستراتيجية.

✓ إن استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية بشكل أساسي يؤدي إلى دعم استراتيجية الأعمال وبشكل خاص لتحقيق ميزة تنافسية، وهذا عن طريق استخدامها لمعلوماتها الاستراتيجية من أجل تطوير منتجاتها وخدماتها في ظل الاحتياجات السوقية. وانبثاق معلومات استراتيجية تساهم في دعم متخذي القرارات الاستراتيجية لتحسين كفاءة وفعالية نشاطات المؤسسة الفعلية.

✓ إن نظم المعلومات الاستراتيجية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، فهي نظم تخدم كافة المجالات الوظيفية للمؤسسة وكذا جميع الأنشطة الإدارية في جميع المستويات التنظيمية، وتحقق جملة من المهام التي تعكس أهميتها، سواء على مستوى الأداء الداخلي للمؤسسة أو على مستوى أدائها الخارجي في بيئة الأعمال التنافسية التي تحيط بها؛

✓ إن نظم المعلومات الاستراتيجية سلاح هجومي استراتيجي ذو حدين يستخدم في الحصول على ميزة تنافسية من جهة، وتوفير المعلومات الإستراتيجية لمساعدة متخذي القرارات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية من جهة أخرى. فهو يمنح المؤسسة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، ويدعم تفوقها التنافسي؛

✓ لقد أصبحت نظم المعلومات الاستراتيجية من بين أهم وأبرز مداخل نجاح وريادة المؤسسات الاقتصادية، فهي تشكل ضرورة استراتيجية لما لها من أدوار استراتيجية متنوعة تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية مستمرة ضمن بيئة أعمال متغيرة وهذا ما يؤدي الى تحسين الأداء المؤسسي؛

✓ إن حيازة المؤسسة لنظم معلومات استراتيجية يعتبر أكبر تحدي بالنسبة لها، فهي بذلك تحتاج إلى كيفية لتخطيط وتطوير نظم معلومات استراتيجية تساعد بطريقة فعّالة في التأثير على بيئة أعمالها؛

✓ إن الأداء المؤسسي ما هو إلا محصلة لأداء الأفراد داخل الإدارات، وأداء الإدارات في إطار السياسات، وأداء المؤسسة في إطار المتغيرات البيئية الخارجية؛

✓ إن قياس وتقييم الأداء المؤسسي يعتبر ضرورة حتمية لتحسينه بشكل مستمر، وهذا لضمان الارتقاء بمستوى المؤسسة إلى مصاف باقي المؤسسات الريادية؛

✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحسن نموذج لتقييم الأداء المؤسسي وهذا لما لها من مؤشرات تغطي كافة مجالات الأداء المؤسسي؛

✓ إن الاستخدام الفعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية سيؤدي بالمؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الأداء المتميز، والذي يتعداه الأمر إلى تحقيق ما يطلق عليه بالنجاح الإستراتيجي، هذا الأخير الذي يتشكل في ظل عدة

مظاهر رئيسية كالريادة الاستراتيجية وتشكل الذكاء الاستراتيجي، وصولا الى السعي المتواصل لجل المؤسسات الاقتصادية إلى هندسة تحالفات استراتيجية على مستوى السوق المحلية والعالمية.

❖ **النتائج التطبيقية:**

✓ تبين لنا من نتائج الدراسة التحليلية أن جميع عناصر نظم المعلومات الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر من خلال دعم عناصر نظم المعلومات الاستراتيجية لجميع جوانب تحسين الأداء المؤسسي المتمثلة في جانب التعلم والنمو وجانب العمليات الداخلية، وجانب السوق والعملاء، والجانب المالي، والتي تعكس الصورة الحقيقية لبطاقة التقييم المتوازن، حيث تم المقارنة بين فترتين، قبل استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية والفترة التي تم استخدام النظم فيها، وبالتالي تم الاعتماد على سنة 2017 كسنة مقارنة بين الفترتين، وتم استخلاص بأن نظم المعلومات الاستراتيجية قد ساهمت الى حد كبير في تحسين أداء مؤسسة MAB، وكذلك مؤسسة CAB، مما يدل أن عناصر نظم المعلومات الاستراتيجية المتمثلة في البنية التنظيمية والاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال (الأجهزة المادية، الموارد البشرية، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات)، قد ساهمت في تحسين مردودية وربحية وكفاءة وانتاجية مؤسستي عمر بن عمر، مما أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر.

✓ دلت المؤشرات المالية الخاصة بنسب االمردودية المختلفة لمجمع عمر بن عمر خلال فترة الدراسة [2013-2022]، أن المجمع يعاني من تقلبات ضمن البيئة المالية والاقتصادية الخاصة به، حيث شهد فترات من المردودية العالية متبوعة في بعض الفترات بانخفاض تدريجي. مما يشير إلى أن المجمع يواجه تحديات مختلفة في الحفاظ على استدامة مردوديته بكل أنواعها. وعلى الرغم من وجود فترات تراجع للمردودية إلا أن المجمع قد حافظ قدر الامكان على مستويات عالية لمردوديته الامر الذي يشير الى وجود تحسين مستمر للأداء في ظل تطبيق لاستراتيجيات تؤدي لا محالة لزيادة المردودية من جهة وتجنب المخاطر المتوقعة من جهة اخرى.

✓ دلت المؤشرات المالية المتعلقة بنسب الربحية المختلفة لمجمع عمر بن عمر خلال فترة الدراسة [2013-2022]، أن المجمع حقق عوائد ايجابية وحقيقية معتبرة نوعا ما (لدى المؤسستين محل الدراسة) خلال معظم سنوات الدراسة، وبهذا يمكن القول بأن المجمع قد نجح إلى حد ما في توظيف الاستراتيجيات المالية المناسبة التي ستؤدي لا محالة إلى استدامة ربحيته على المدى الطويل، وبالتالي تحسين أدائه المؤسسي؛

✓ تبين لنا من نتائج الدراسة الإحصائية وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنظم المعلومات الاستراتيجية (البنية التنظيمية، الاستراتيجية، المكونات المادية، الموارد البشرية، البرمجيات، البرمجيات، الشبكات، وقواعد البيانات) وتحسين الاداء المؤسسي للمجمع محل الدراسة بمعامل ارتباط مقدر بـ88%؛

✓ وجود علاقة تأثيرية بين المتغيرين حيث توصلنا إلى أن نظم المعلومات الإستراتيجية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 77.4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، أما النسبة المتبقية والبالغة 22.6% فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة.

✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة. حيث اتضح أن أكبر قيمة لمعامل التحديد والتفسير R^2 بلغ (0.747) بالنسبة لبعد البنية التنظيمية وهو ما يدل على أن البنية التنظيمية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره ما مقداره 74.7% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية جدا. ونفس الأمر بالنسبة لبعد شبكات الاتصال والبرمجيات والإستراتيجية وقواعد البيانات والمكونات المادية والموارد البشرية فمعامل التفسير لديهم بلغ ما قيمته (71.6%، 70.2%، 69.9%، 67.1%،58.1%، 56.5%) على الترتيب.

✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب المتغيرات التالية: الجنس، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية. بينما توجد فروقات تعزى إلى متغير العمر.

ثالثاً: التوصيات والاقتراحات.

من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها نحاول اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في دعم استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية، والإستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي، وعلى هذا نورد فيما يأتي أهم التوصيات والاقتراحات:

-التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي يعتبر ضرورة حتمية لاستمرارية جميع المؤسسات الاقتصادية، والعمل على بناء قاعدة متينة لمعلومات المؤسسة مما يمكنها من بناء ميزة تتفوق بها على باقي المنافسين.

-ضرورة الاهتمام بإدارة نظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والعمل المتواصل على دعمها بكفاءات تقنية متخصصة وعالية المستوى، بغية ضمان التطوير المستمر لنظم المعلومات بشكل يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية مستمرة من جهة، وتحسين الأداء المؤسسي لها من جهة أخرى؛

- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمنهج التفكير الاستراتيجي وتعزيز بنيتها التنظيمية والتكنولوجية للتطبيق الفعلي لنظم المعلومات الاستراتيجية، لكي تعمل على تحسين أدائها بشكل مستمر.

- ضرورة الاهتمام باستراتيجية المؤسسة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي تتفاعل بدورها مع استراتيجية نظم المعلومات، مما يخلق مستوى عالي من التأثيرات المباشرة والغير مباشرة، التي تؤدي الى تحقيق نتائج استراتيجية مرغوبة تتلخص أساسها في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية؛

- تخصيص كافة الاستثمارات والموارد المتاحة للتخطيط وهندسة نظم المعلومات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- تحسيس المسؤولين بمدى أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية، والحرص الدائم على فصل وتطوير إدارة نظم المعلومات خاصة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل يؤدي إلى تحسين أدائها المؤسسي؛

- تحسيس مسؤولي مجمع عمر بن عمر بضرورة التحسين من الوضعية الحالية للمجمع خاصة بعد أزمة كوفيد، كالرفع من رأس مال المجمع من خلال الاكتتاب، والتخلي عن الاستثمارات التي ليست لديها مردودية ببيعها والإستفادة منها. إلى جانب ضرورة تحويل جزء من الديون القصيرة الأجل للمجمع إلى ديون طويلة الأجل كالتحول مثلا الى قرض التحدي؛

- الاستعانة بخبرات متخصصين في مجال نظم المعلومات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات العالمية لاستخدام تلك النظم وتطبيقها الفعلي والصحيح على مستوى مؤسساتنا الجزائرية، بالشكل الصحيح لما هو متعامل به في المؤسسات العالمية، لأن امتلاك نظم المعلومات الاستراتيجية لا يعني فعالية تطبيقها، بل يجب ضمان متخصصين ذو مستوى عالي من الكفاءة والخبرة، لضمان التطبيق الصحيح والفعال لهذه النظم؛

-الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسات الجزائرية من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، والحرص الدائم على استيراد تكنولوجيات حديثة لا تعيق سير نشاطات المؤسسة، لا سيما فيما يتعلق الأمر بشكبة الأنترنت، الأنترانت والإكسترانت.

-ضرورة تبني الإدارة العليا لأسلوب التخطيط الرسمي لنظم المعلومات الاستراتيجية، والذي يحدد بواسطته كبار التنفيذيين والأقسام المستفيدة من النظم بتجهيز الكثير من المدخلات، التي يمكن استخدامها لتحويل استراتيجيات وغايات المؤسسة إلى خطة استراتيجية متعلقة بنظم المعلومات بغرض تحقيق هذه الغايات. حيث يتم القيام بتحفيز التفتيش عن فرص تتعلق بنظم المعلومات الاستراتيجية وتقييم واختبار مجموعة أفكار، وهي عبارة عن المشاريع التي يمكن من خلالها توفير ميزة تنافسية للمؤسسة، ليتم تنفيذها فيما بعد.

-ضرورة الاهتمام بالعملاء، (خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية)، كونه يعتبر أساس ومحور نشاط كافة المؤسسات الاقتصادية؛

- العمل على تقييم دوري وشامل ودقيق للأداء المؤسسي، بغرض العمل على كشف الانحرافات فيه، مما يؤدي إلى تحسينه في فترات قياسية، تمنع المؤسسة من الوقوع في مواقف كارثية؛

-تشجيع التحالفات الاستراتيجية بين مؤسساتنا الجزائرية لتعزيز مراكزها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وابتكار استراتيجيات تؤدي اكتساح تلك الأسواق في ظل الموارد المتنوعة لجل مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية؛

- استحداث مساق دراسي خاص بنظم المعلومات الاستراتيجية ضمن المناهج الاقتصادية لجامعاتنا الجزائرية، والاستعانة بكفاءات تقنية متطورة لتوجيه الطالب للجانب العملي بتبني مفاهيم نظم المعلومات الاستراتيجية أهميتها وأدوارها الاستراتيجية وكيفية هندسة وتخطيط وتطوير هذه النظم، مما يعزز من فرص تطبيق هذه النظم لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

-ضرورة استفادة مختلف مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية من نتائج البحوث التي يقوم بها طلبة خريجي الجامعات الجزائرية في مجالات نظم المعلومات الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والسعي الفوري لتجسيد أفكارهم المتطورة والمبدعة والمبتكرة ضمن مجال نظم المعلومات الاستراتيجية على أرض واقع البيئة الاقتصادية الجزائرية.

رابعاً: آفاق الدراسة.

ويمكن بنهاية هذه الدراسة أن نلفت النظر لبعض النقاط الجديرة بالدراسة وهي:

- متطلبات توفير عوامل النجاح الحرجة لنظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -بين الواقع والمأمول-؛

- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز؛

- أثر نظم المعلومات الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي؛

- اثر نظم المعلومات الاستراتيجية في استثمار الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؛

- أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز الريادة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؛

- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في هندسة التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المـراجع

أولا: المراجع باللغة العربية.

1) الكتب:

1. الاسطة، عبد القادر محمد ، **أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة**، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2016.

2. أبو النصر، مدحت ، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

3. ابو بكر، مصطفى محمود ، **"التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية "** ، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.

4. إدريس، ثابت عبد الرحمان ؛ المرسي، جمال الدين محمد، **الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، مصر، 2003.

5. ادريس، وائل محمد صبحي ؛ الغالبي، طاهر محسن منصور ، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي1: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**- ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009.

6. ـــــــــــــــــ ؛ ـــــــــــــــــ ، **سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي 2: المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل، الاردن، الطبعة الأولى، 2009.

7. باشيوة، لحسن عبد الله ؛ البرواري، نزار عبد المجيد ؛ عيشوني، محمد أحمد ، **التميز المؤسسي**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

8. برهان، محمد نور ؛ رحو، غازي إبراهيم ، **نظم المعلومات المحوسبة**، دار المناهج، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

9. البكري، سونيا محمد ، **نظم المعلومات الادارية (المفاهيم الاساسية)**، الدار الجامعية، مصر، 2003.

10. ـــــــــــــــ ، **نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

11. بلعور، سليمان ،**"التسيير المالي _محاضرات وتطبيقات _"**، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2016.

12. بوالشرش، كمال، **الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

13. البياتي، فارس رشيد ، **محاسبة الاداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية**، دار ايله للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.

14. حافظ، عبد الناصر علك ؛ عباس، حسين وليد حسين ، **نظم المعلومات الادارية بالتركيز على وظائف المنظمة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2014.

15. حسن، محمد قدري، **ادارة الأداء المتميز (قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.

16. الحسيني، فلاح حسن ، **"الإدارة الإستراتيجية –مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

17. الحميدي، نجم عبد الله ؛ السامرائي، سلوى أمين ؛ العبيد، عبد الرحمن ، **نظم المعلومات الإدارية " مدخل معاصر"**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

18. حيان، فهد مانع فهد ، **دور تمكين العاملين في تحسين الأداء**، دار الايام، الاردن، الطبعة الأولى، 2016

19. حيدر، معالي فهمي ، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2002.

20. حيرش، عيسى محمد ، "**الإدارة الإستراتيجية**"، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

21. جاد الرب، سيد محمد ، **مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء (مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي)**، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.

22. ـــــــــــــــــ ، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الاطر المنهجية والتطبيقات العملية)**، جامعة قناة السويس، مصر، 2009 .

23. الجبوري، حسين محمد جواد ، **التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.

24. جوهر، عبد الله، **الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة-التسويق-العمل المؤسسي-تخطيط وإدارة القوة العاملة-الحوكمة)**، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر، 2014.

25. الخزامى، عبد الحكم احمد ، **تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين(الجزء الاول: تقييم الأداء)**، مكتبة ابن سينا، مصر، 1999.

26. الخطيب، أحمد؛ زيغان، خالد ، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

27. الخفاجي، نعمة عباس ، **الفكر الإستراتيجي (قراءات معاصرة 1-2)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.

28. ـــــــــــــــــ ، "**الإدارة الاستراتيجية**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

29. درة، عبد الباري ابراهيم ؛ جرادات، ناصر محمد سعود ، "**الاساسيات في الإدارة الاستراتيجية–منحى نظري تطبيقي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2014.

30. الدرمكي، عبد الله إبراهيم ، الضافري، حسن صالح ، **إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي**، ترجمة: نهى مطر خميس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2017.

31. الدهراوي، كمال الدين ، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

32. دودين، أحمد يوسف ، **إدارة الجودة الشاملة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2014.

33. دودين، حمزة محمد ، **التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS**، دار المسيرة ، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

34. الدوري، زكريا مطلك ، **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

35. راضي، محمد فخري ، "**الإدارة الاستراتيجية**"، دار مجد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2016.

36. رجال، السعدي ، "**الإحصاء الوصفي**"، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.

37. رضوان، محمود عبد الفتاح ، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2013.

38. الركباني، نزار كاظم ، "**الإدارة الإستراتيجية –العولمة والمنافسة**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

39. الزعبي، حسن علي، **نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي** -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

40. السكرانه، بلال خلف، "**الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**"،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2015.

41. السلمي، علي ، **ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، مكتبة الادارة الجديدة للنشر، مصر، 2001.

42. ـــــــــــ ،" **تطوير أداء وتجديد المنظمات**"، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1997.

43. سليم، أحمد عبد السلام، **الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010.

44. الشرابي، فؤاد خليل ، **نظم المعلومات الإدارية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2008.

45. الشقران، رامي إبراهيم عبد الرحمان ؛ عاشور، محمد علي ذيب ، "**نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي**"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

46. الشميلي، عائشة يوسف، **الادارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الابداعية-الرقابة والحوكمة)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.

47. الشيمى، حسني عبد الرحمان ، **اقتصاديات المعلومات**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.

48. الصباغ، عماد ، **نظم المعلومات -ماهيتها ومكوناتها-** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

49. الطائي، محمد ع. حسين آل فرج ، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

50. ـــــــــــــــ ؛ الخفاجي، نعمة عباس ، **نظم المعلومات الاستراتيجية -منظور الميزة الاستراتيجية-**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2009.

51. طه، طارق ، **نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت**، الحرمين للكمبيوتر، الإسكندرية، 2006.

52. الطويل، أكرم أحمد ؛ العزاوي، قاسم أحمد، **عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الاستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.

53. الطيطي، خضر مصباح اسماعيل ، **الإدارة الإستراتيجية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

54. الظاهر، نعيم إبراهيم ، **الإدارة الإستراتيجية (المفهوم-الأهمية- التحديات)**، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

55. العامري، صالح مهدي محسن ؛ الغالبي، طاهر محسن منصور ، **الادارة والاعمال**، دار وائل، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2008.

56. العبادي، هاشم فوزي ؛ العارضي، جليل كاضم ، **نظم ادارة المعلومات- منظور استراتيجي-**، دار صفاء للنشر، الاردن، الطبعة الأولى، 2012.

57. عبد المحسن، توفيق محمد، **تقييم الآداء (مداخل جديدة لعالم جديد)**، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2002.

58. عدون، ناصر دادي ، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2009.

59. ـــــــــــــ ؛ الواحد، عبد الله قويدر ، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.

60. العريقي، منصور محمد اسماعيل، **الادارة الاستراتيجية**، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، 2011.

61. عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن ، **الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر، 2014.

62. العّلاق، بشير عباس ، **تطبيقات الأنترنت في التسويق**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

63. العمري، غسان عيسى ؛ السامرائي، سلوى أمين ، **نظم المعلومات الإستراتيجية-مدخل إستراتيجي معاصر-**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.

64. الغالبي، طاهر محسن ؛ ادريس، وائل محمد ، **الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل -**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

65. الفقي، عبد اللاه ابراهيم ، **نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.

66. قنديلجي، عامر إبراهيم ؛ السامرائي، إيمان فاضل ، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.

67. ـــــــــــــ ؛ الجنابي، علاء الدين ع. القادر ، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2009.

68. القهيوي، ليث عبد الله ؛ اللالا، زياد كامل ؛ الوادي، بلال محمود ، **جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2013.

69. كافي، مصطفى يوسف ، **إدارة الأداء**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2016.

70. الكرخي، مجيد ، **مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.

71. ـــــــ ، **التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.

72. ـــــــ، **موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة**، دار المناهج ، الاردن، الطبعة الاولى، 2015.

73. ـــــــ، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

74. الكردي، منال محمد ؛ العبد، جلال إبراهيم ، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.

75. الكساسبة، وصفي ، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوري للنشر، الادرن، الطبعة الأولى، 2011.

76. كواشي، مراد ، **الأداء الشامل في منظمات الأعمال**، دار الكتاب الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2017.

77. ماهر، أحمد ، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

78. مجيد، سوسن شاكر ، **تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية**، دار صفاء للطباعة والنشر، الاردن، الطبعة الأولى، 2011.

79. المحاسنه، إبراهيم محمد، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق-** ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

80. محمد، محمد هاني ، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال (قياس الأداء المتوازن)**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

81. مختار، حسن محمد أحمد محمد، **الإدارة الاستراتيجية -المفاهيم والنماذج-**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.

82. المرجوشي، أيتن محمود سامح، **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الاولى، 2008.

83. مرسي، نبيل محمد، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2005.

84. ـــــــــــــ، **"الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.

85. ـــــــــــــ ؛ ديب، أسرار ، **نظم المعلومات الادارية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.

86. ـــــــــــــ ؛ سليم، أحمد عبد السلام ، **"الإدارة الإستراتيجية"**، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2007.

87. المزاهرة، منال هلال ، **تكنولوجيا الاتصال والمعلومات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2014.

88. مساعدة، ماجد عبد المهدي ، **الادارة الاستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2013.

89. مسلم، عبد الله حسن ، **مهارات الاتصال الاداري والحوار**، دار المعتز، الاردن، الطبعة الأولى، 2015.

90. مصطفى، محمد كمال ، **تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة –بميك-، مصر، 2014.

91. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، **بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الاولى، 2009.

92. ـــــــــــــ ، **" الإدارة الإستراتيجية – بقياس الأداء المتوازن – "**، المكتبة العصرية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

93. مكليود، رايموند، **نظم المعلومات الإدارية** ،ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

94. الملكاوي، ابراهيم الخلوف، **إدارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009.

95. موسى، نبيل عزت أحمد ، **أساسيات نظم المعلومات في التنظيمات الادارية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2006.

96. النجار، فايز جمعة صالح ، **نظم المعلومات الإدارية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الثانية، 2007.

97. نجم، نجم عبود ، **إدارة المعرفة**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

98. نعمة، كاظم هاشم ، "**الوجيز في الإستراتيجية**"، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، مصر، الطبعة الأولى، 2000.

99. نيّوف، صلاح ، **مدخل الى الفكر الاستراتيجي**، الاكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، الطبعة الاولى، 2008.

100. الهجرسي، سعد ؛ حسب الله، سيد ، "**المكتبات والمعلومات والتوثيق**"، دار الثقافة العلمية، مصر، 1999.

101. الياسري، أكرم محسن ؛ الشمري، أحمد عبد الله امانة ؛ الاسدي، نورس علي مردان، **مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال 1 (ادارة الموهبة-نظم المعلومات الاستراتيجية- الاداء المتميز)**، الدار المنهجية، الاردن، الطبعة الاولى، 2016.

102. ــــــــــــــــ ؛ الديلمي، سمر صلاح شاكر ، **مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال5 (ادارة الحكمة-ادارة الوقت-النجاح الاستراتيجي)**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

103. ــــــــــــــــ ؛ الفتلاوي، ايناس عباس ، **مستجدات فكرية في عالم ادارة الأعمال 2 (التعلم التنظيمي-المنظمات المتعلمة-الأداء المتميز)**، الدار المنهجية، الطبعة الأولى، 2016.

104. ياسين، سعد غالب ، **نظم المعلومات الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

105. ــــــــــــــــ ، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2006.

106. يوسف، محمد محمود ، **البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005.

2) الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. بدراوي، يحي ، **أثر نظم المعلومات على الادارة الاستراتيجية –حالة بعض المؤسسات الجزائرية-**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسييير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.

2. بوبعاية، حسان ، **"فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة)"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2014.

3. الدجني، إياد علي ،**"دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، قسم المناهج و طرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

4. الزيود، خالد محمد علي ، **"أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية- دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية "**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2014.

5. شارف، عبد القادر ، **"دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، ، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

6. عبد القادر، محمد أحمد عبد الله ، **"الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي: نحو تطوير نموذج لتحسين الأداء (دراسة وصفية تحليلية على الشركات الصناعية الأردنية)"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.

7. العزي، سلام جاسم عبد الله، **"جودة خدمات المعلومات و دورها في تحسين الأداء المؤسسي (جامعة ديالى انموذجا)"**، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)،قسم المعلومات و المكتبات، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية، العراق، 2019.

8. الكساسبه، وصفي عبد الكريم ، **"دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.

3) المؤتمرات والملتقيات:

1. المؤتمر الثاني حول **"القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة"** ، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، 14 و15 أفريل 2009.

2. المؤتمر الرابع حول "**الريادة والإبداع**"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديلفيا، يومي 15 و 16 مارس 2005.

3. الملتقى الدولي الأول حول "**التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية** "،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة -، 3 و4 ماي 2005.

4. الملتقى الدولي الرابع حول "**المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**"، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 8 و9 نوفمبر 2010.

5. الملتقى الوطني السادس حول **"دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"**، كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 27 و29 جانفي 2009.

6. الملتقى الوطني حول " **التطورات التكنولوجية والمؤسسة الإقتصادية الجزائرية** "، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 14 و 15 مارس 2006.

4) المجلات:

1. **"المجلة العربية للتربية النوعية"**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، المجلد الرابع، العدد 13، يوليو 2020.

2. **"مجلة العلوم الانسانية"**، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 49، ديسمبر 2017.

3. **"المجلة الأردنية في ادارة الأعمال،"** الأردن، المجلد 11، العدد الثاني، 2015.

4. **"مجلة الإدارة و الاقتصاد"**، جامعة كربلاء، العراق، المجلد الثالث، العدد 12. 2014 .

5. **"مجلة البديل الاقتصادي"**، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014.

6. **"المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية"**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد الأول، ديسمبر 2014.

7. **"مجلة العلوم الاقتصادية"**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 15، العدد الثاني، 2014.

8. **"مجلة الدنانير"**، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، المجلد الأول، العدد الأول، 2012.

9. **"مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية"**، كلية الإدارة الاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 69، 2012.

10. **مجلة العلم والإيمان**، مؤسسة المعالي للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 44، أفريل، 2010.

11. **مجلة جامعة دمشق**، سوريا، المجلد 26، العدد02، 2010.

12. **"مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية"**، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 20، جوان 2009.

13. "**مجلة الباحث"**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الخامس، جوان 2007.

14. "**مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا"**، ديوانالمطبوعات الجامعية، الجزائر، العدد الثاني، 2005.

15. **"مجلة دراسات: العلوم الادارية"**، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 32، العدد الثاني، 2005.

16. "**مجلة العلوم الإنسانية"** جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001.

5) تقارير ووثائق أخرى:

1. تقارير مالية ووثائق داخلية مقدمة من طرف مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1) Les livres :

1. AL-JUBOORI , Abdulrahman ; MANSOOR ,Taher M., **Strategic Management (Concepts, Context And Cases),** Dar Wael Publishing, First Edition, 2005, Jordan.

2. ANGOT, Hugues, **Système d'information de l'entreprise**, De Boeck université, Bruxelles, 3 eme Edition, 1999.

3. ATAMER, Tugrul ; CALORI,Roland, **Diagnostic et Decisions Strategiques**, Dunod, Paris, 2édition, 2003.

4. BARTOLI ,Jacques A., LE MOIGNE, Jean L., **Organisation Intelligente Et Système D'information Stratégique**, ED Economica, Paris, 1996.

5. BAUMARD, Phlippe ; BENVENUTI, Jean A., **Compétivité Et Système D'informations De L'outil D'analyse Au Management Stratégique**, Dunod, Paris, 1998.

6. BOUAYAD, Anis, **Les Alliances Stratégiques**, Dunod, Paris, 2e Edition, 2007.

7. BROWN Carol.V. ; TOPI, Heikki, **Information Systems Management Handbook**, Auerbach Puplications ,USA, Eight edition, 2003.

8. BUSSENAULT, Chantal ; PRETET , Martine, **Economie Et Gestion De L'entreprise**, Vuibert, France, 4eedition, 2006.

9. COSTA, Nathalie, **Veille Et Benchmarking**, Editions Ellipes, France, 2008.

10. Ducreux, Jean Marie; TONEL, Maurice Marchand, **Stratégie :Les Clés Du Succès Concurrentiel**, Editions D'organisation, France, 2004.

11. FÜRSTENAU, Daniel, **Process Performance Measurement "Integration of Process Information in the Performance Measurement System"**, GRIN Verlag, Germany, 2008.

12. GALLIERS, Robert. D. ; LEIDNER, Dorothy E., **Strategic Information Management**, Butterworth Heinemann, London, Third edition, 2003

13. GARRETTE , Bernard; DUSSAUGE ,Pierre, **Les stratégies d'alliance**, Editions d'Organisation, Paris, 1995.

14. HAMADOUCHE, Ahmed, **Methodes Et Outils D'analyse Strategique,** Editions Chihab, Algérie, 1997.

15. HELFER, Jean Pierre. ; KALIKA, Michel ; ORSONI, Jacques, **Management (Stratégie Et Organisation)**, Vuibert, FRANCE, 7 Edition, 2008.

16. KALIKA, Michel ; ROWE, Frantz ; FALLERY, Bernard, **Systèmes D'information Et Management Des Organizations (Cas Et Applications)**, Vuibert, France, 2012.

17. KAMOUN CHOUK, Souad, **veille Strategique :comment amorcer le process ?**, Centre de publication Universitaire ,Tunis, 2008.

18. LAFLAMME, Marcel, **Le Management: Approche Systémique, théorie et cas** , Gaétan Morin Editeur, 3e édition, Canada, 1981.

19. LAUDON, Kenneth ; LAUDON, Jane, **Management Information Systems,** Prentice Hall, 9 th edition, USA, 2006.

20. LAVALETTE, Georges ; NICULESCU, Maria, **Les Stratégies De Croissance**, Editions D'organisation, Paris, 1999.

21. LE DUFF, Robert, **Encyclopédie De La Gestion Et Du Management**, Editions Dalloz, Paris, 1999.

22. MARCHESNAY, Michel, **Management Stratégique**, Les Editions Chihab, Alger,1997.

23. MARION, Alain ; ASQUIN ,Alain ;EVERAERE ,Christophe ; VINOT ,Didier ; WISSLER ,Michel ,**« Diagnostic De La Performance De L'entreprise »,** Dunod, Paris, France, 2012.

24. MAYRHOFER, Ulrike, **Management Stratégique**, Bréal Editions, France, 2007.

25. MEIER, Olivier, **Dico Du Manager**, Dunod, Paris, 2009.

26. MOUGIN, Yvon, **Processus : Les Outils D'optimisation De La Performance**, Editions D'organisation, France, 2004.

27. O'BRIEN, James . A., **Les Systèmes D'information De Gestion**, Edition du renouveau pédagogique, Canada, 1995.

28. PATEYRON, Emmanuel Arnaud, **Le Management Stratégique De L'information**, ED economica, Paris, 1994.

29. PILLOU, Jean-Francois; CAILLEREZ, Pascal, **Tout Sur Les Systèmes D'information (Grandes, Moyennes, Et Petites Enterprises)**, Dunod, France, 2[e]édition, 2011.

30. PLAUCHU, Vincent ; SADI, Nacer-Eddine, **Mesure Et Amelioration Des Performances Industrielles**, Office Des Publications Universitaires, France, 2006.

31. PORTER, Michael, **L'Avantage Concurrentiel**, Traduit De L'américain Par: Philippe De Lanergne, Dunod, Paris, 1999.

32. _____, **On competition**, Harvard Business reniew Book, USA, 1998.

33. SALDER, Philip, **Stategic Management**, Mba Masterclass Series, USA, 2nd Edition, 2003.

34. STIEN ,Cédric, **Des Chaines Logistiques Performantes !**, Afnor Editions, France, 2013.

35. TAOURI, Dalila, BELAID, Mr., **Introduction aux Systèmes D'informations**, Pages Bleues, Alger , ALGERIE, 2002.

36. VIDAL, Pascal ; PLANEIX, Philippe ; FRANCOIS, Lacroux ; AUGIER, Marc ; LECOEUR, Alain, **Systèmes D'information Organisationnels**, Pearson Education, Paris, 2005.

37. ZERIZER, Maria, **Stratégie D'entreprise (Cours Et Exercices Corrigés)**, Berti Editions, Alger, 2010.

2) Les colloques:

1. colloque international **«Veille Stratégique Scientifique et Économique – VSST»**, Organisation : IRIT associé à l'INIST-CNRS, l'UPC et la SFBA, Nancy, France, Mars 2009.

2. colloque international **«Veille stratégique : Mise en œuvre et valorisation de la veille stratégique en entreprise »**, Algérie Telecom, Alger, Algérie, Jun 2005.

3. colloque international **«Veille strategique scientifique et technologique VSST »**, Toulouse, FRANCE, 25-29 Octobre 2004.

4. colloque international **« Management et NTIC – réalité et perspectives»**, organisé par e-masig, Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis, centre de publication universitaire, Tunis, 2004.

3) Les revues:

1. **Revue du Audit & Société, Propos Et Débats**, CNCC, Paris, France, N04, Décembre 2023.
2. **Revue du contrôle de la Comptabilité et de l'Audit**, La Maison D'édition De l'Agence Francophone, MAROC, Volume 7 ,Numéro 3, 2023.
3. **Revue du Audit & Société, Propos Et Débats**, CNCC, Paris, France, N02, Septembre 2022.
4. **Revue du contrôle de la Comptabilité et de l'Audit**, La Maison D'édition De l'Agence Francophone, MAROC, Volume 4 ,Numéro 3, 2020.
5. **Revue Des Sciences Economiques, De Gestion Et Sciences Commerciales**, Volume12, N01, 2019.
6. **Revue «Projectics/ Proyéctica/ Projectique »**, Editions De Boeck Supérieur, Paris, France, N°17, 2017.
7. **Revue du Comptabilité Contrôle Audit,** Editions Association Francophone de Comptabilité, Volume 2, Numéro 16, 2010.
8. **Journal of Campus-Wide Information Systems**, Emerald Group Publishing Limited, England, united kingdom, Vol. 24 No. 5, November 2007.
9. **International Journal Of Educational Management**, Vol 21, No1, 2007.
10. **Journal of Chinese Business Review**, USA, Volume 4, N6, Jun 2005.

4) Les sites internet:

1. http://www.isdm.univ-tn.fr.
2. https://www.sap.com.
3. https://fastercapital.com.
4. https://blog.arab-platform.com.

الملاحق

الملحق رقم 01: فروع مجمع عمر بن عمر AMOR BENAMOR

SARL Conserverie Alimentaire Amor Ben Amor
SARL
CAB
Direction Générale
Département Ressources Humaines
Bouati Mahmoud - Guelma

الملحق رقم 02: قائمة بمنتجات مؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية CAB

Purée de Tomates
Double Concentrée 28%

Ingrédients:
Tomate, Sel
Résidu sec 28% minimum

	Poids Net	Emballage	Qantité / Carton	Carton / Palette	Palette / Conteneur
	140 grammes		70 / 1	100 / 1	16 / 1
	400 grammes		24 / 1	100 / 1	16 / 1
	800 grammes		12 / 1	100 / 1	16 / 1

Hello Tomatoes
Double Concentrée 28%

Ingrédient:
Tomate, Sel
Résidu sec 28% minimum

	Poids Net	Emballage	Qantité / Carton	Carton / Palette	Palette / Conteneur
	400 grammes		24 / 1	100 / 1	16 / 1
	800 grammes		12 / 1	100 / 1	16 / 1

Zahra
Double Concentrée 28%

Ingrédients:
Tomate, Sel
Résidu sec 28% minimum

	Poids Net	Emballage	Qantité / Carton	Carton / Palette	Palette / Conteneur
	140 grammes		70 / 1	100 / 1	16 / 1
	400 grammes		24 / 1	100 / 1	16 / 1
	800 grammes		12 / 1	100 / 1	16 / 1

Sauce Tomate

Ingrédients:
Tomate en cube 37%, Pulpe de Tomate 33%, Concentré de Tomate, Ail frais, Huile vegetale, Sel, Basilic.

	Poids Net	Emballage	Qantité / Carton	Carton / Palette	Palette / Conteneur
	420 grammes		24 / 1	100 / 1	16 / 1

Sauce Pizza

Ingrédients:
Tomate pelee en cube, sel

	Poids Net	Emballage	Qantité / Carton	Carton / Palette	Palette / Conteneur
	2570 grammes	Boite sertie en fer blanc étamé avec revêtement intérieur alimentaire	4 / 1	90 / 1	16 / 1

Harissa

Ingrédients:
Piment rouge fort, ail, coriandre, carvi, sel.

	Poids Net	Emballage	Qantité / Carton	Carton / Palette	Palette / Conteneur
	140 grammes	Boite sertie en fer blanc étamé avec revêtement intérieur alimentaire	70 / 1	100 / 1	16 / 1
	400 grammes	Boite sertie en fer blanc étamé avec revêtement intérieur alimentaire	24 / 1	100 / 1	16 / 1
	800 grammes	Boite sertie en fer blanc étamé avec revêtement intérieur alimentaire	12 / 1	100 / 1	16 / 1
	2 Kilogramme	Boite sertie en fer blanc étamé avec revêtement intérieur alimentaire	4 / 1	100 / 1	16 / 1

Confiture d' abricots

Ingrédient:
Abricot, sucre, Acide citrique, régulateur d'acidité à des fins alimentaires selon (BPF)
Pectines: épaississant à des fins alimentaires selon (BPF).

	Poids Net	Emballage	Qantité / Carton	Carton / Palette	Palette / Conteneur
	425 grammes	Boite sertie en fer blanc étamé avec revêtement intérieur alimentaire	24 / 1	100 / 1	16 / 1
	800 grammes	Boite sertie en fer blanc étamé avec revêtement intérieur alimentaire	12 / 1	100 / 1	16 / 1

Confiture

Confiture de Fraise

Ingrédients:
Fraise, Sucre

	Poids Net	Emballage	Qantité / Carton	Carton / Palette	Palette / Conteneur
	370 grammes	Jar en verre	24 / 1	100 / 1	16 / 1

Confiture d' Abricot

Ingrédients:
Abricot, Sucre

	Poids Net	Emballage	Qantité / Carton	Carton / Palette	Palette / Conteneur
	370 grammes	Jar en verre	24 / 1	100 / 1	16 / 1

الملحق رقم 03: كمية المنتجات لمؤسسة عمربن عمر للمصبرات الغذائية CAB خلال سنة2020

Conserverie Alimentaire Amor Benamor

Siège BOUATI Mehmoud, Wilaya Guelma - Unité : BOUATI

Tel : (213) 37 13 71 02/04 Fax : (213) 37 13 71 03

RC : 24/07-0382101 B98 / IF : 0 998 24038210192 / Art Imp : 240 31 768 174

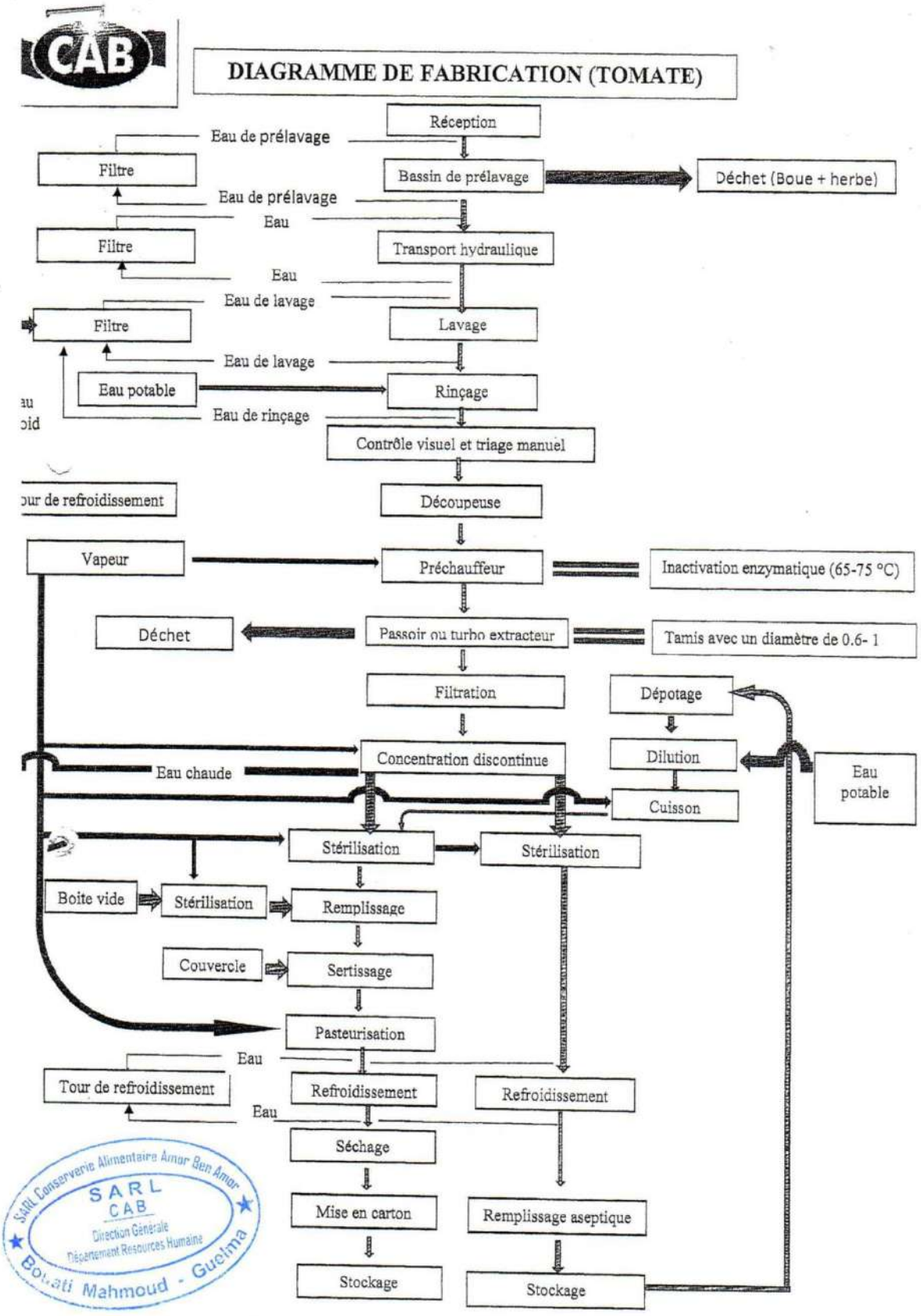
Récap. des BEMs par famille de produit

Période du : 01/01/2020 Au : 31/12/2020

29/07/2021
1/1

Code	Produit	Qté (Emb)	Qté (Tonne)
01	AUTRE	56 440	134,4336
02	CONFITURE	1 051 132	10 861,9998
03	HARISSA	1 569 828	14 394,6494
04	TOMATE	6 852 731	66 015,8086
05	Epices	4 331	86,6200
06	SAUCE TOMATES	170 432	858,9776
07	SAUCE PIZZA	98 891	830,6844
08	CONFITURE BOCAL	53 243	5 331,9521
	Total Général :	9 857 028	98 515,1255

الملحق رقم 04: مراحل انتاج الطماطم بمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية CAB



الملحق رقم 05: مراحل انتاج الهريسة بمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية CAB

harissa

CAB

PIMENT ROUGE FORT
RECEPTION
PREMIER LAVAGE
DEUXIEME LAVAGE
DOUCHES
TURBO – EXTRACTEUR CX 1.75mm/2.25mm
DECHETS
CUVE RECEPTION N=01
JUS
PRECHAUFFEUR 80°C
CUVE RECEPTION N=02
JUS 7.5°BRIX

EPICES :
SEL,AIL,CARVI,CORIANDRE
STOCKAGE

BOULE+JUS DE PIMENT
+ SEL
CUISSON Min 14% + AIL + CORIANDRE + CARVI

PASTEURISATION
REMPLISSAGE + SERTISSAGE
STERILISATION
REFROIDISSEMENT
EMBALLAGE → STOCKAGE → COMMERCIALISATION

STERILISATION DU JUS à110°C Pd 120 Sec
REFROIDISSEMENT à 40°C
REMPLISSAGE ASEPTIQUE
SAC
STOCKAGE → COMMERCE
REUTILISATION

DIAGRAMME DE FABRICATION HARISSA

SARL Conserverie Alimentaire Amor Ben Amor
SARL
CAB
Direction Générale
Département Ressources Humaine
Bouati Mahmoud - Guelma

الملحق رقم 06: مراحل انتاج المربى بمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية CAB

CAB

confiture

FRUIT

RECEPTION

PREMIER LAVAGE
BASSIN

DEUXIEME LAVAGE
DOUCHES

DENOYAUTEUSE

OYAUX

MORCEAUX D'ABRICOT

INGREDIENTS :

BROYEUR à MARTEAU

TURBO – EXTRACTEUR CX

DECHETS — Systeme d'injection d'un antioxydant

CUVE RECEPTION N=01
JUS

PRECHAUFFEUR 82°C

SUCRE

CUVE RECEPTION N=02

CUVE DE CUISSON S/V

PECTINE EN SOLUTION

CUISSON JUSQU'A 65°BRIX

ACIDE CITRIQUE

Avec : (Systeme de contrôle du brix)
(Systeme de correction du pH)

REMPLISSAGE à 80 °C

SERTISSAGE

REFROIDISSEMENT 30°C

EMBALLAGE → STOCKAGE COMMERCIALISATION

DIAGRAMME DE FABRICATION CONFITURE

SARL Conserverie Alimentaire Amor Ben Amor
SARL CAB
Direction Générale
Département Ressources Humaine
Bouati Mahmoud - Guelma

الملحق رقم 07: قائمة بأهم منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB

أهم منتجات السميد بكل انواعه

أهم منتجات العجائن بكل انواعها

الكسكس بكل انواعه

كسكس القمح الكامل

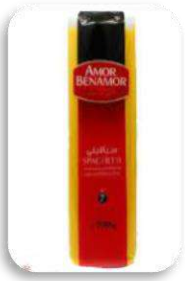
كسكس السفة

كسكس خشن

كسكس متوسط

كسكس رقيق

باقي أنواع العجائن



سباقيتي

لسان العصفور

شعيرات رقم02

شعيرات رقم01

تليتلي متوسط

تليتلي

فارفاليني

بيني

مظلات

محمصة

صدفات كبيرة

صدفات

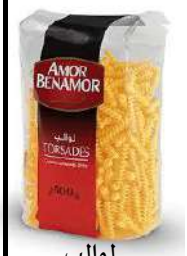
لازانيا

كانيلوني

معكرونة كود 6

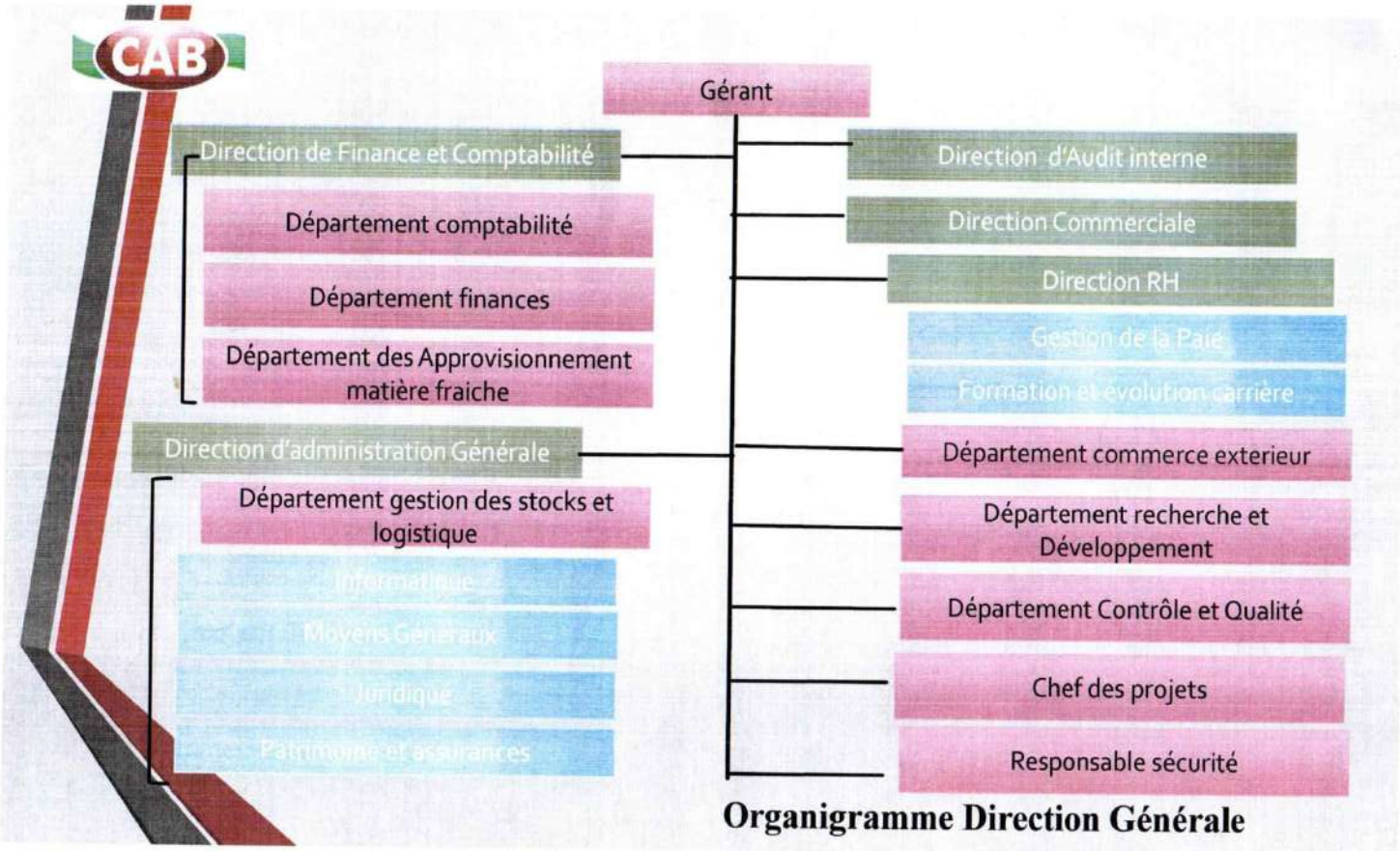
معكرونة كود 4

مكروني

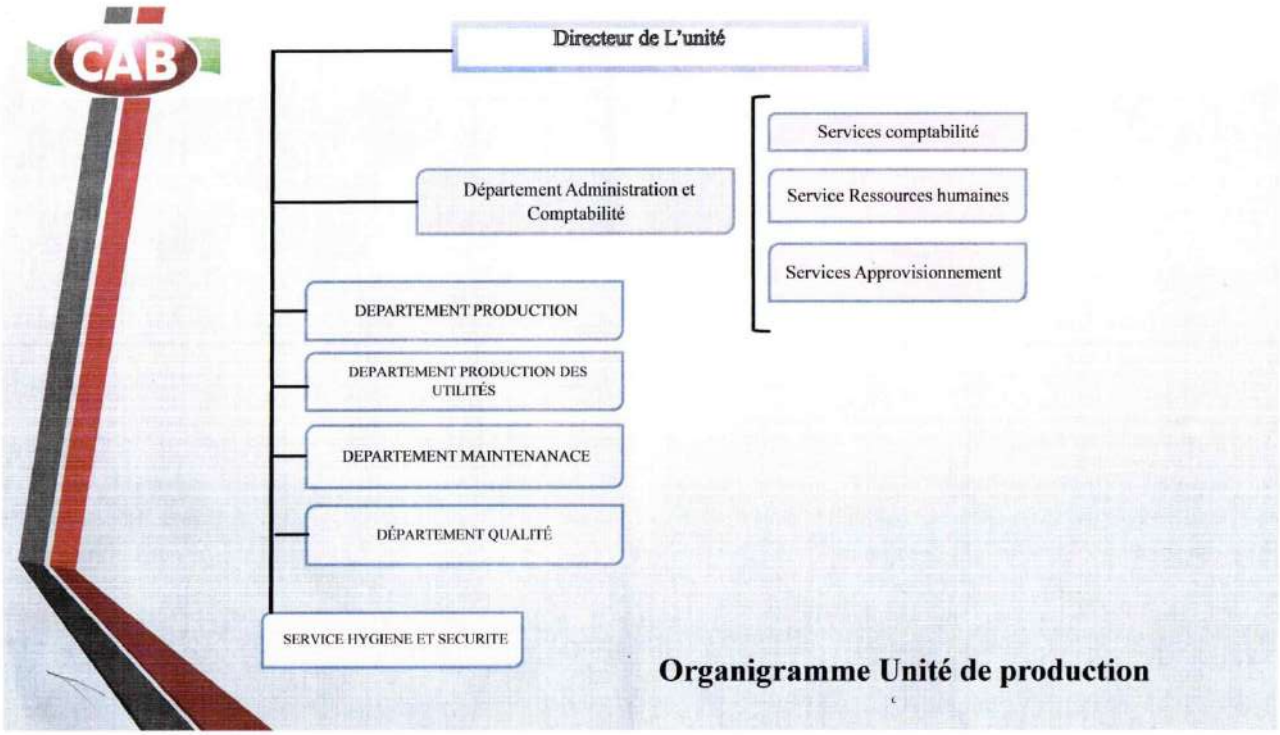


لوالب

الملحق رقم 08: الهيكل التنظيمي المفصل لمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية CAB



Organigramme Direction Générale



Organigramme Unité de production

الملحق رقم 09: نموذج على بطاقة تقييم أداء الموظف بمؤسسة CAB بولاية قالمة

Fiche d'Evaluation

Année 2021

Identification De L'évalue

Nom et Prénom : *********

Date de recrutement : **/**/**** Poste actuel : *******

Salaire de base : ****** Autre Primes/ indemnités :.....

Missions principales (Selon le poste) :.....

.....

.....

.....

.....

Attributions (Ou tâches et responsabilités) :.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Identification De L'évalue

Nom et Prénom : **********

Fonction : **********

Evaluation de la Compétence

Critères	Degré A B C D E Note 4 3 2 1 0	Commentaire et action à entreprendre
1. **Compétences professionnelles**(Connaissances, sens de l'analyse, esprit de synthèse, capacité d'expression et de rédaction)		
2. Sens des responsabilités (sens de l'organisation, de la prévision, de l'ordre et de la méthode, degré de maturité et de prise en charge)		
3. Faculté d'adaptation (sens de l'innovation, curiosité intellectuelle capacité d'adaptation au changement)		
4. Aptitude au commandement et aux relations d travail (esprit d'équipe, sens des relations humaines, aptitudes pédagogique, sens du commandement)		
5. Assiduité et discipline (comportement, esprit d'entreprise, sociabilité, assiduité)		
Total		Soit un total de...../20

A	Excellentes	B	Bonnes	C	Satisfaisantes	D	Médiocres	F	Nulles

Evaluation de la Performance

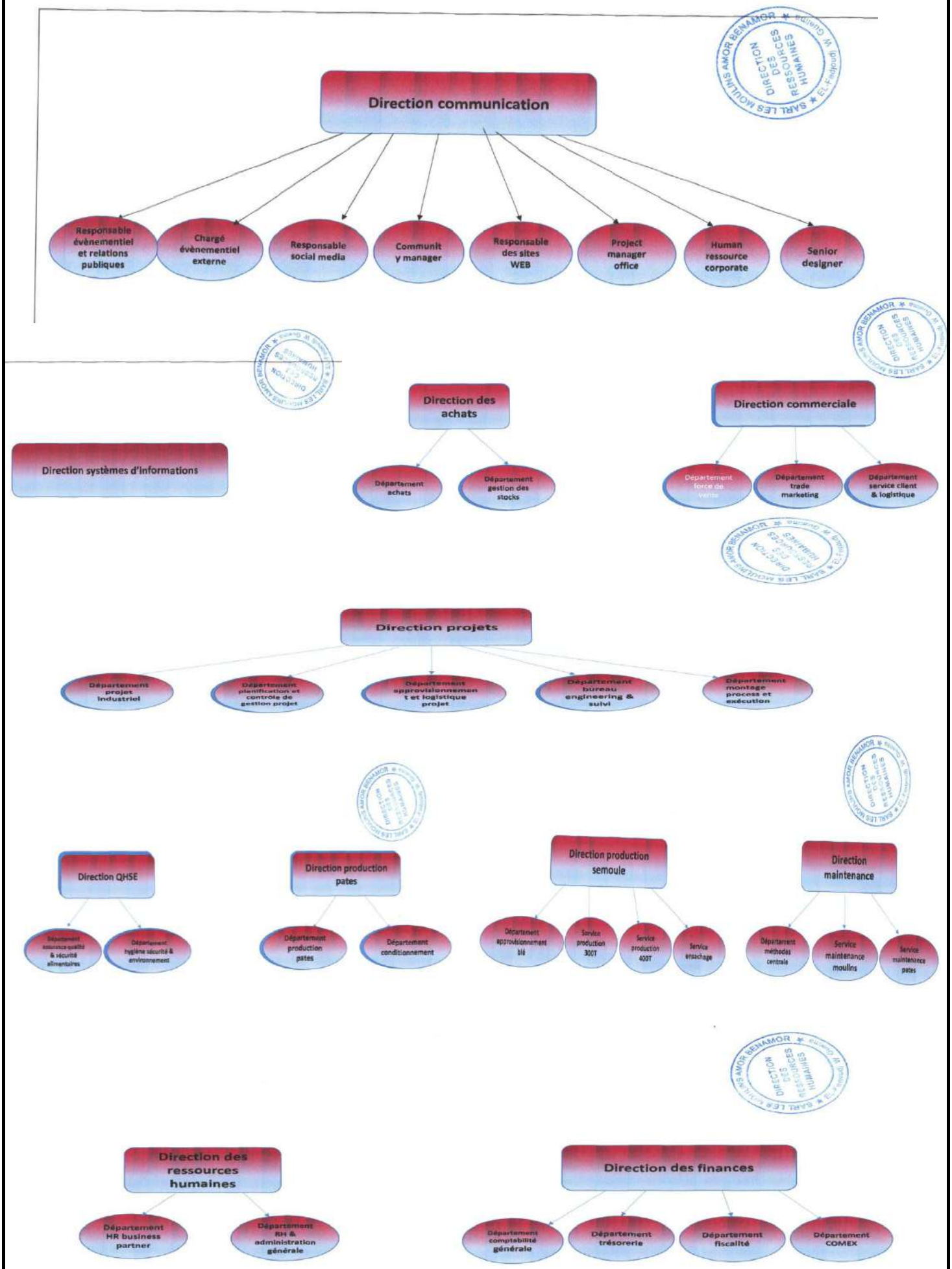
Objectifs/plan de charge	Indicateur de Mesure	Résultats A	B	C	D	E	Compétences mise en œuvre
		Note 4	3	2	1	0	
10 objectifs de caractère permanents à énumérer et 4 objectifs de progrès ou d'action							
Total							Soit un total de...../20

A	Excellentes Atteint à 100%	B	Bonnes Atteint à 95.01% et plus	C	Satisfaisantes Atteint entre 85.01% et 95%	D	Médiocres Atteint entre 80 et 85%

Appréciation Globales

Points forts	Points D'amélioration
Cinq points forts à identifier	Deux points d'amélioration à identifier

الملحق رقم 10: الهيكل التنظيمي المفصل لمؤسسة مطاحن عمربن عمرMAB



الملحق رقم 11: نموذج على بطاقة تقييم أداء الموظف بمؤسسة MAB بولاية قالمة

مديرية تسيير الموارد البشرية
دائرة تطوير الموارد البشرية

Amor Benamor

بطاقـــة تقـييم الآداء

رقم القيـــد : الإسم : اللقـب : تاريخ نهاية العقد الحالي :
المهنة :

الأداء الكمـــي :

لم يصل بعد إلى الكمية المطلوبة
يؤدي الكمية المطلوبة
يفوق أحيانا الكمية المطلوبة
يفوق دائما الكمية المطلوبة
النقطة من 10

الأداء الكيفـــي :

لم يصل بعد إلى االجودة المطلوبة
يؤدي عمله بالجودة المطلوبة
يفوق أحيانا الجودة المطلوبة
يؤدي عملا يصلح قدوة لغيره
النقطة من 10

الأداء السلوكي :

سلوكه غير مرض دائما
ينافي سلوكه أحيانا نظام العمل
يناسب سلوكه مقتضيات العمل
سلوكة مثالي يصلح قدوة لغيره
النقطة من 10

متفرقات (ضع نقطة من 10 للمعايير التالية) :

التعـــاون مع الزملاء
الإلتزام بتوجيهات المسؤول
تعلم أسرار المهنة
الإنضباط العـــام
التغيب بدون أذن

ملاحظـــات عـــامـــة حـول تجـديد العقـد:

المـــدة المقتـــرحـــة :

توقيـــع المسؤول :

رأي مدير الموارد البشـــريـــة :

SARL LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

الملحق رقم 12: ميزانيات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة خلال الفترة [2013-2022]

2013

DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 2 4 2

ation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

ctivité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le :	31/12/2013

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 156 096 283	933 431 570
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		304 678 976	222 663 714
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 960 774 260	1 656 095 283
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			507 500 000
Impôt (différés et provisionés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			507 500 000
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		380 938 786	656 118 188
Impôt		105 448 014	29 928 107
Autres dettes		8 964 081 607	6 178 990 320
Trésorerie passif			73 551 777
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		9 450 468 407	6 938 586 387
TOTAL GENERAL PASSIF		11 411 242 667	9 102 183 664

DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 2 4 2 0 1 0 6 5 6 2 0

ation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

ctivité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le :	31/12/2013

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisation corporelles				
- Terrains	264 214 023		264 214 023	264 214 023
- Agencements et aménagements de terrains				
- Construction	601 318 332	186 919 573	414 398 759	428 156 559
- Install. tech., matériel et outillage industriels	3 276 094 683	823 218 320	2 452 876 363	1 774 538 367
- Autres immobilisations corporelles	347 614 582	189 102 979	158 511 583	188 516 895
- Immobilisations en concession				
Immobilisation en cours				833 308 582
Immobilisation financières				
- Titres mis en équivalence-entreprises associées				
- Autres participations et créances rattachées	845 315 188		845 315 188	45 000 000
- Autres titres immobilisés				
- Prêts et autres actifs financiers non courants	144 174 905		144 174 905	139 947 959
- Impôts différés actif	1 353 288		1 353 288	
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	5 480 084 959	1 199 240 871	4 280 844 113	3 673 582 384
ACTIF COURANT				
Stock et en cours	4 215 386 412		4 215 386 412	4 437 136 309
Créances et Emplois assimilés				
- Clients	6 342 440		6 342 440	27 345 992
- Autres débiteurs	1 449 020 551		1 449 020 551	552 548 990
Impôts et assimilés	33 626 321		33 626 321	30 461 842
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 426 022 830		1 426 022 830	471 010 167
TOTAL ACTIF COURANT	7 130 358 563		7 130 358 563	5 518 501 300
TOTAL GENERAL ACTIF	12 610 443 538	1 199 240 871	11 411 202 667	9 192 183 664

2014

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

ésignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

ctivité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

dresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le :	31/12/2014

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
CTIF IMMOBILISATION NON COURANT				
art d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
mmobilisations incorporelles				
mmobilisation corporelles				
Terrains	264 214 023		264 214 023	264 214 023
Agencements et aménagements de terrains				
Construction	637 305 950	217 150 214	420 155 736	414 398 763
Install. tech., matériel et outillage industriels	3 284 105 349	991 075 263	2 293 030 086	2 452 876 363
Autres immobilisations corporelles	361 188 325	213 679 368	147 508 958	158 511 583
Immobilisations en concession				
mmobilisation en cours	390 242 424		390 242 424	
mmobilisation financières				
Titres mis en équivalence-entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées	1 181 610 348		1 181 610 348	845 315 188
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	50 278 121		50 278 121	144 174 905
Impôts différés actif				1 353 288
utres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	6 168 944 538	1 421 904 845	4 747 039 693	4 280 844 113
CTIF COURANT				
tock et en cours	3 381 180 990		3 381 180 990	4 215 386 412
réances et Emplois assimilés				
Clients	125 571 726		125 571 726	6 342 440
Autres débiteurs	2 303 725 236		2 303 725 236	1 449 020 551
Impôts et assimilés	40 759 954		40 759 954	33 626 321
Autres créances et emplois assimilés				
isponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	905 053 021		905 053 021	1 426 022 830
TOTAL ACTIF COURANT	6 756 290 926		6 756 290 926	7 130 398 553
TOTAL GENERAL ACTIF	12 925 235 465	1 421 904 845	11 503 330 620	11 411 242 667

IME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

ignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

ctivité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

dresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le :	31/12/2014

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 310 774 260	1 156 095 283
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		131 949 667	304 678 976
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 942 723 926	1 960 774 260
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôt (différés et provisionés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		401 628 908	380 938 786
Impôt		62 110 104	105 448 014
Autres dettes		9 096 867 682	8 964 081 607
Trésorerie passif			
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		9 560 606 694	9 450 468 407
TOTAL GENERAL PASSIF		11 503 330 620	11 411 242 667

2015

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le :	31/12/2015

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisation corporelles				
- Terrains	284 214 023		284 214 023	284 214 023
- Agencements et aménagements de terrains				
- Construction	643 324 600	249 272 784	394 051 816	420 155 736
- Install. tech., matériel et outillage industriels	3 285 982 349	1 159 305 393	2 126 676 956	2 292 030 086
- Autres immobilisations corporelles	416 294 349	253 496 531	162 797 818	147 508 958
- Immobilisations en concession				
Immobilisation en cours	2 645 907 141		2 645 907 141	390 242 424
Immobilisation financières				
- Titres mis en équivalence-entreprises associées				
- Autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	1 181 610 346
- Autres titres immobilisés				
- Prêts et autres actifs financiers non courants	66 012 838		66 012 838	50 278 121
- Impôts différés actif				
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	**8 141 735 300**	**1 662 074 707**	**6 479 660 593**	**4 747 039 653**
ACTIF COURANT				
Stock et en cours	4 273 386 583		4 273 386 583	3 381 180 990
Créances et Emplois assimilés				
- Clients	34 429 976		34 429 976	115 431 376
- Autres débiteurs	1 838 529 765		1 638 529 765	2 303 725 236
- Impôts et assimilés	57 713 830		57 713 830	40 759 954
- Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
- Placements et autres actifs financiers courants				
- Trésorerie	142 391 429		142 391 429	915 193 371
TOTAL ACTIF COURANT	**6 146 451 584**		**6 146 451 584**	**6 756 290 926**
TOTAL GENERAL ACTIF	**14 288 186 885**	**1 662 074 707**	**12 626 112 177**	**11 503 330 620**

DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

...n de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

...: SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

...sse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le :	31/12/2015

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 442 723 926	1 310 774 260
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		177 703 078	131 949 667
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		**2 120 427 005**	**1 942 723 926**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		1 760 277 768	
Impôt (différés et provisionés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**1 760 277 768**	
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		868 547 196	401 828 908
Impôt		64 831 917	62 110 104
Autres dettes		5 283 133 696	9 096 867 682
Trésorerie passif		2 528 894 596	
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**8 745 407 405**	**9 560 606 694**
TOTAL GENERAL PASSIF		**12 626 112 177**	**11 503 330 620**

2016

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31/12/2016

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisation corporelles				
- Terrains	264 214 023		264 214 023	264 214 023
- Agencements et aménagements de terrains	642 486 600	281 438 485	361 048 115	394 051 816
- Construction	3 316 886 221	1 328 483 621	1 990 382 600	2 126 678 956
- Install. tech., matériel et outillage industriels	459 102 459	296 393 359	163 789 100	162 797 819
- Autres immobilisations corporelles				
- Immobilisations en concession	3 841 915 034		3 841 915 034	2 645 907 141
Immobilisation en cours				
Immobilisation financières				
- Titres mis en équivalence-entreprises associées	820 000 000		820 000 000	820 000 000
- Autres participations et créances rattachées	72 211 059		72 211 059	66 012 838
- Autres titres immobilisés				
- Prêts et autres actifs financiers non courants				
- Impôts différés actif				
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	9 418 855 396	1 905 315 484	7 513 539 932	6 479 660 593
ACTIF COURANT				
Stock et en cours	4 145 991 023		4 145 991 023	4 273 366 583
Créances et Emplois assimilés				
- Clients	37 349 808		37 349 808	34 429 976
- Autres débiteurs	1 565 472 514		1 565 472 514	1 638 529 765
- Impôts et assimilés	51 276 654		51 276 654	57 713 830
- Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
- Placements et autres actifs financiers courants				
- Trésorerie	18 747 303		18 747 303	142 391 429
TOTAL ACTIF COURANT	5 818 837 302		5 818 837 302	6 146 431 584
TOTAL GENERAL ACTIF	15 237 692 698	1 905 315 484	13 332 377 234	12 626 112 177

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

...n de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

...: SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

...se : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31/12/2016

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 620 427 005	1 442 723 926
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		146 571 006	177 703 078
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		2 266 998 010	2 120 427 005
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 372 807 711	1 760 277 768
Impôt (différés et provisionés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		2 372 807 711	1 760 277 768
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 085 603 273	868 547 190
Impôt		62 197 187	64 831 917
Autres dettes		3 953 119 270	5 283 133 698
Trésorerie passif		3 591 651 783	2 528 894 590
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		8 692 571 512	8 745 407 40
TOTAL GENERAL PASSIF		13 332 377 234	12 626 112 17

2017

...A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

...ntreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

...EMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

...e : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le :	31/12/2017

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT PROV et pertes de valeurs	NET	NET
IF IMMOBILISATION NON COURANT				
t d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
obilisations incorporelles				
obilisation corporelles				
errains	314 214 023		314 214 023	264 214 023
gencements et aménagements de terrains				
onstruction	642 486 600	313 517 952	328 968 648	361 048 115
stall. tech., matériel et outillage industriels	3 829 829 803	1 498 465 393	1 831 364 410	1 990 382 600
utres immobilisations corporelles	497 741 451	336 476 438	159 265 013	163 769 100
mmobilisations en concession				
mobilisation en cours	4 276 865 100		4 276 865 100	3 841 915 034
mobilisation financières				
Titres mis en équivalence-entreprises assciées				
Autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	820 000 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	75 205 043		75 205 043	72 211 059
Impôts différés actif				
utres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	10 956 342 020	2 150 459 783	7 805 882 237	7 513 539 932
CTIF COURANT				
tock et en cours	3 834 886 136		3 834 886 136	4 145 991 023
réances et Emplois assimilés				
Clients	164 181 688		164 181 688	37 349 808
Autres débiteurs	120 839 566		120 839 566	1 565 472 514
Impôts et assimilés	58 191 254		58 191 254	51 276 654
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	128 953 155		128 953 155	18 747 303
TOTAL ACTIF COURANT	4 307 051 798		4 307 051 798	5 818 847 302
TOTAL GENERAL ACTIF	14 263 393 818	2 150 459 783	12 112 934 035	13 332 377 234

...ntreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

...EMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

...e : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

BILAN PASSIF

Exercice clos le :	31/12/2017

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Capital non appelé		500 000 000	500 000 000
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]			
Ecart de réévaluation		1 596 998 010	1 620 427 005
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]			
Autres capitaux propres-Report à nouveau		77 794 890	146 571 006
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL		2 174 792 900	2 266 998 011
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
mpôt (différés et provisionés)		2 578 441 862	2 372 807 711
utres dettes non courants			
rovisions et produits constatés d'avance			
utres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		2 578 441 862	2 372 807 711
ASSIFS COURANTS			
urnisseurs et comptes rattachés			
pôt		1 877 850 917	1 065 603 273
tres dettes		77 751 798	62 197 187
isorerie passif		3 427 271 240	3 953 119 270
mpte de liaisons des établissement et sociétés de participation		1 976 825 316	3 591 851 783
TOTAL PASSIFS COURANTS		7 359 699 272	8 692 571 512
TOTAL GENERAL PASSIF		12 112 934 035	13 332 377 234

2018

de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
: SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES
sse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le :	31/12/2018

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
MMOBILISATION NON COURANT				
acquisition-goodwill positif ou négatif				
isations incorporelles				
isation corporelles				
s				
ements et aménagements de terrains	314 214 023		314 214 023	314 214 023
ction				
tech., matériel et outillage industriels	734 843 209	347 136 696	387 706 513	328 968 648
mmobilisations corporelles	7 145 349 847	1 697 541 807	5 447 808 040	1 831 364 410
isations en concession	468 784 517	257 220 157	211 564 360	159 265 013
ation en cours				
ation financières	581 059 263		581 059 263	4 276 865 100
s en équivalence-entreprises associées				
ticipations et créances rattachées				
tres immobilisés	820 000 000		820 000 000	820 000 000
autres actifs financiers non courants				
fférés actif	72 731 494		72 731 494	75 205 043
uits différés - Hors cycle d'exploit				
TOTAL ACTIF NON COURANT	10 136 982 353	2 301 898 660	7 835 083 693	7 805 882 237
RANT				
cours	4 757 373 535		4 757 373 535	3 834 886 136
t Emplois assimilés				
iteurs	348 159 142		348 159 142	164 181 686
assimilés	478 684 943		478 684 943	120 839 566
ances et emplois assimilés	224 561 095		224 561 095	58 191 254
s et assimilés				
et autres actifs financiers courants				
	741 889 254		741 889 254	128 953 155
TOTAL ACTIF COURANT	6 550 667 969		6 550 667 969	4 307 051 798
TOTAL GENERAL ACTIF	16 687 650 322	2 301 898 660	14 385 751 662	12 112 934 035

MOULINS Amor Benamor

: Siege
rcice : 2018
tut : Définitif

BILAN PASSIF

Du 01/01/2018 au 31/12/2018

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
Part de la société consolidante [1]			
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 674 792 900.03	1 596 998 010.21
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		225 491 196.24	77 794 889.82
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		2 400 284 096.27	2 174 792 900.03
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 578 441 862.47	2 578 441 862.47
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		2 578 441 862.47	2 578 441 862.47
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 040 085 445.26	1 877 850 916.79
Impôt		184 912 270.82	77 751 798.00
Autres dettes		5 723 385 703.61	3 427 271 239.57
Comptes transition créditeurs			
Trésorerie passif		1 456 642 283.64	1 976 825 317.87
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		9 407 025 703.33	7 359 699 272.23
TOTAL GENERAL PASSIF		14 385 751 662.07	12 112 934 034.73

2019

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31/12/2019

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	56 737 621	459 907	56 278 013	
Immobilisation corporelles				
- Terrains	314 214 023		314 214 023	314 214 023
- Agencements et aménagements de terrains				
- Construction	983 820 296	385 296 740	598 524 556	387 706 513
- Install. tech., matériel et outillage industriels	7 277 619 945	1 962 746 983	5 314 872 961	5 447 808 040
- Autres immobilisations corporelles	532 684 465	308 586 999	224 097 466	211 564 360
- Immobilisations en concession				
Immobilisation en cours	426 203 699		426 203 699	581 059 263
Immobilisation financières				
- Titres mis en équivalence-entreprises associées				
- Autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	820 000 000
- Autres titres immobilisés				
- Prêts et autres actifs financiers non courants	614 919 939		614 919 939	72 731 494
- Impôts différés actif				
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	11 025 200 287	2 657 089 630	8 369 110 658	7 836 083 693
ACTIF COURANT				
Stock et en cours	3 503 213 356		3 503 213 356	4 757 373 535
Créances et Emplois assimilés				
- Clients	39 647 298		39 647 298	348 159 142
- Autres débiteurs	761 397 175		761 397 175	478 684 943
- Impôts et assimilés	93 308 458		93 308 458	224 561 095
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
- Placements et autres actifs financiers courants				
- Trésorerie	327 396 259		327 396 259	741 889 254
TOTAL ACTIF COURANT	4 724 962 545		4 724 962 545	6 550 667 569
TOTAL GENERAL ACTIF	15 751 162 833	2 657 089 630	13 094 073 203	14 386 751 662

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31/12/2019

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 900 284 096	1 674 792 90
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		408 030 363	225 491 19
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		**2 808 314 459**	**2 400 284 09**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 578 441 862	2 578 441 86
Impôt (différés et provisionés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**2 578 441 862**	**2 578 441 86**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 838 582 901	2 040 085 44
Impôt		116 737 793	184 912 27
Autres dettes		4 751 996 187	5 723 385 70
Trésorerie passif			1 458 642 28
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**7 707 316 881**	**9 407 025 70**
TOTAL GENERAL PASSIF		**13 094 073 203**	**14 385 751 66**

2020

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W GUELMA

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

BILAN (ACTIF)

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de Valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition – goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	58 633 171	12 091 779	46 541 392	56 278 013
Immobilisations corporelles				
Terrains	314 214 023		314 214 023	314 214 023
Agencements et aménagements terrains				
Construction	1 077 470 468	438 813 884	638 656 583	598 524 556
Install.tech. matériel et outillage industriels	7 562 844 974	2 351 006 186	5 211 838 788	5 314 872 961
Autres immobilisations corporelles	581 024 504	367 665 311	213 359 194	224 097 466
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	76 151 306		76 151 306	426 203 699
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	820 000 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	396 154 961		396 154 961	614 919 939
Impôts différés actif	1 159 000		1 159 000	
Autres produits différés- Hors				
TOTAL ACTIF NON COURANT	10 887 652 406	3 169 577 160	7 718 075 246	8 369 110 658
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	695 746 957		695 746 957	3 503 213 356
Créances et emplois assimilés				
Clients	169 345 639	3 034 369	166 311 270	39 647 298
Autres débiteurs	1 000 087 637		1 000 087 637	761 397 175
Impôts et assimilés	129 661 720		129 661 720	93 308 458
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	2 638 739 993		2 638 739 993	327 396 259
TOTAL ACTIF COURANT	4 633 581 945	3 034 369	4 630 547 576	4 724 962 545
TOTAL GENERAL ACTIF	15 521 234 351	3 172 611 529	12 348 622 822	13 094 073 203

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W GUELMA

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

BILAN (PASSIF)

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	500 000 000	500 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)	2 308 314 459	1 900 284 096
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	146 883 029	408 030 363
Autres capitaux propres – Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	2 955 197 488	2 808 314 459
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	2 320 597 676	2 578 441 862
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
Autres charges différées- Hors cycle d'exploit		
TOTAL II	2 320 597 676	2 578 441 862
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 630 752 142	2 838 582 901
Impôts	67 935 078	116 737 793
Autres dettes	5 359 676 439	4 751 996 187
Trésorerie Passif	14 463 999	
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation		
TOTAL III	7 072 827 657	7 707 316 881
TOTAL PASSIF (I+II+III)	12 348 622 822	13 094 073 203

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

2021

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ M'GUELMA

Exercice du 01/01/2024 au 31/12/2024

BILAN (ACTIF)

ACTIF	N			N-1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de Valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition – goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	58 933 171	23 833 414	35 099 757	46 541 392
Immobilisations corporelles				
Terrains	814 214 023		814 214 023	814 214 023
Agencements et aménagements terrains				
Construction	1 083 537 128	492 667 823	590 869 305	638 656 583
Installation, Technique, Matériel et outillage industriels	7 563 878 774	2 743 402 109	4 820 476 665	5 211 838 788
Autres immobilisations corporelles	595 330 992	430 606 988	164 723 964	213 359 194
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	75 402 023		75 402 023	76 151 306
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	820 000 000	820 000 000		820 000 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	392 416 606		392 416 606	396 154 961
Impôts différés actif	1 603 335		1 603 335	1 159 000
Autres produits différés- Hors				
TOTAL ACTIF NON COURANT	**10 905 316 012**	**4 510 510 333**	**6 394 805 679**	**7 718 075 246**
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	1 152 568 076		1 152 568 076	695 746 957
Créances et emplois assimilés				
Clients	84 420 473	3 034 369	81 386 103	166 311 270
Autres débiteurs	1 524 218 197		1 524 218 197	1 000 087 637
Impôts et assimilés	82 023 653		82 023 653	129 661 720
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	2 929 274 554		2 929 274 554	2 638 739 993
TOTAL ACTIF COURANT	**5 772 504 952**	**3 034 369**	**5 769 470 583**	**4 630 547 576**
TOTAL GENERAL ACTIF	**16 677 820 964**	**4 513 544 702**	**12 164 276 262**	**12 348 622 822**

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ M'GUELMA

Exercice du 01/01/2021 au 31/12/2024

BILAN (PASSIF)

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis		
Capital non appelé	500 000 000	500 000 000
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)	2 308 314 459	2 308 314 459
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	-227 579 576	146 883 029
Autres capitaux propres – Report à nouveau	146 883 029	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	**2 727 617 912**	**2 955 197 488**
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	1 804 909 304	2 320 597 676
Impôts (différés et provisionnés)	258 107	
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
Autres charges différées- Hors cycle d'exploit		
TOTAL II	**1 805 167 411**	**2 320 597 676**
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 653 537 922	1 630 752 142
Impôts	595 920 680	67 935 078
Autres dettes	5 370 757 646	5 359 676 439
Trésorerie Passif	11 280 683	14 463 999
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation		
TOTAL III	**7 631 490 939**	**7 072 827 657**
TOTAL PASSIF (I+II+III)	**12 164 276 262**	**12 348 622 822**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

2022

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W GUELMA

Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022

BILAN (ACTIF)

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de Valeurs	Net	Net
TIFS NON COURANTS				
t d'acquisition – goodwill positif ou négatif				
nobilisations incorporelles	58 933 171	35 620 047	23 313 123	35 099 757
nobilisations corporelles				
Terrains	311 336 963		311 336 963	314 214 023
Agencements et aménagements terrains				
Construction	1 083 537 128	546 755 789	536 781 339	590 869 305
Installation Technique Materiel et outillage industriels	7 564 666 658	3 133 598 143	4 431 068 515	4 820 476 665
Autres immobilisations corporelles	596 647 017	490 146 186	106 500 831	164 723 964
Immobilisations en concession	2 877 060		2 877 060	
nobilisations encours	79 737 850		79 737 850	75 402 023
nobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	820 000 000	820 000 000		
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	27 764 367		27 764 367	392 416 606
Impôts différés actif	6 333 542		6 333 542	1 603 335
Autres produits différés Hors				
TOTAL ACTIF NON COURANT	**10 551 833 757**	**5 026 120 165**	**5 525 713 592**	**6 394 805 679**
TIFS COURANTS				
ocks et encours	812 231 913	5 055 626	807 176 287	1 152 568 076
éances et emplois assimilés				
Clients	34 384 512		34 384 512	81 386 103
Autres débiteurs	1 897 693 085		1 897 693 085	1 524 218 197
Impôts et assimilés	70 147 356		70 147 356	82 023 653
Autres créances et emplois assimilés				
sponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	2 839 604 425		2 839 604 425	2 929 274 554
TOTAL ACTIF COURANT	**5 654 061 290**	**5 055 626**	**5 649 005 663**	**5 769 470 583**
TOTAL GENERAL ACTIF	**16 205 895 047**	**5 031 175 791**	**11 174 719 256**	**12 164 276 262**

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W GUELMA

Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022

BILAN (PASSIF)

PASSIF	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	500 000 000	500 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)	2 308 314 459	2 308 314 459
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Resultat net - Résultat net part du groupe (1)	-369 320 818	- 227 579 576
Autres capitaux propres – Report à nouveau	-80 696 547	146 883 029
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	**2 258 297 095**	**2 727 617 912**
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	1 289 220 931	1 804 909 304
Impôts (différés et provisionnés)	474 699 900	258 107
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
Autres charges différées- Hors cycle d'exploit		
TOTAL II	**1 763 920 832**	**1 805 167 411**
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 677 950 944	1 653 537 922
Impôts	60 399 154	595 920 689
Autres dettes	5 414 151 232	5 370 751 646
Trésorerie Passif		11 280 683
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation		
TOTAL III	**7 152 501 330**	**7 631 490 939**
TOTAL PASSIF (I+II+III)	**11 174 719 256**	**12 164 276 262**

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم13 : جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمربن عمر بولاية قالمة خلال الفترة [2013-2022]

2013

MOULINS Amor Amor

: Siege
arcice : 2013
statut : Définitif

Date impression :05/05/2014 à 09:03:50

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2013 au 31/12/2013

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		6 391 134 393.17	4 937 845 938.71
Variations stocks produits finis et en cours		-152 872 327.98	170 676 511.22
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 238 262 065.19	5 108 522 449.93
Achats consommés		4 683 834 909.19	4 111 710 685.92
Services extérieurs et autres consommations		431 681 686.53	213 128 184.19
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		5 115 516 595.72	4 324 838 870.11
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 122 745 469.47	783 683 579.82
Charges de personnel		362 099 388.37	307 292 871.60
Impôts, taxe et versement assimilés		73 834 760.70	11 824 432.75
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		686 811 320.40	464 566 275.47
Autres produits opérationnels		96 075 705.57	32 447 220.58
Autres charges opérationnelles		98 393 860.63	40 047 929.28
Dotations aux amortissement, Provisions et aux provisions		303 364 634.97	181 614 906.27
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		615 038.36	
V-RESULTAT OPERATIONNEL		381 743 568.73	275 353 660.50
Produits financiers		3 161 622.05	1 158 234.40
Charges financières		13 378 185.53	37 192 002.08
VI-RESULTAT FINANCIER		-10 216 563.48	-36 033 767.68
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		371 527 005.25	239 319 892.82
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		68 201 317.00	16 656 179.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 353 287.92	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 338 114 431.17	5 142 127 904.91
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 033 435 455.00	4 919 464 191.09
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		304 678 976.17	222 663 713.82
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Chrages) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		304 678 976.17	222 663 713.82
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

2014

SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
FEDJOUDJ-GUELMA

COMPTES DE RESULTAT

DU 01/01/2014 AU 31/12/2014
(par nature)

DESIGNATION DES RUBRIQUES	NOTE	NET 2014	NET 2013
Vente et produits annexes		7 339 493 810.66	6 391 134 393.17
Variation stocks produits finis et en cours		-2 039 286.62	-152 872 327.98
Prodution immobilisées			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**7 337 454 524.04**	**6 238 262 065.19**
Achats consommés		6 203 552 409.43	4 683 834 909.19
Service exterieures et autres		145 841 642.75	431 681 686.53
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**6 349 394 052.18**	**5 115 516 595.72**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		**988 060 471.86**	**1 122 745 469.47**
Charge de personnel		441 734 279.58	362 099 388.37
Impots et taxes et versement assimilés		58 013 469.04	73 834 760.70
IVEXEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**488 312 723.24**	**686 811 320.40**
Autres produits operationnelles		98 672 971.19	96 075 705.57
Autres charges operationnelles		172 623 415.84	98 393 860.63
Dotation aux amotrissements,provision et pertes		233 627 973.19	303 364 634.97
Reprises sur pertes de valeur et provision			615 038.36
V-RESULTAT OPERATIONELLE		**180 734 305.40**	**381 743 568.73**
Produits financiers		6 182 266.34	3 161 622.05
Charges financiers		472 649.21	13 378 185.53
VI-RESULTAT FINANCIER		**5 709 617.13**	**-10 216 563.48**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		**186 443 922.53**	**371 527 005.25**
Impot exigibles sur resultats ordinaire		53 140 968.00	68 201 317.00
Impot differés (variation) sur resultats ordinaire		1 353 287.92	-1 353 287.92
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**7 442 309 761.57**	**6 338 114 431.17**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**7 310 360 094.96**	**6 033 435 455.00**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**131 949 666.61**	**304 678 976.17**
Elements extraordinaires (produits à preciser)			
Elements extraordinaires (charges à preciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRES			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**131 949 666.61**	**304 678 976.17**

2015

. DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

on de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

: SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

e : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

Exercice du	01/01/2015	au	31/12/2015

COMPTES DE RESULTAS

Désignation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
de marchandises				
uction Produits fabriqués		8 345 672 578		7 339 493 811
ue Prestations de services				
Vente de travaux				
duits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
ffre d'affaires nets des Rabais, remises, ristourne		8 345 672 578		7 339 493 811
oduction stockée ou déstockée		33 171 264		-2 039 287
oduction immobilisée				
bvention d'exploitation				
PRODUCTION DE L'EXERCICE		8 378 843 842		7 337 454 524
hats de marchandises vendues	6 559 779 266		5 603 664 558	
atières premières	550 410 385		522 668 636	
utres approvisionnements				
riations des stocks				
hats d'études et de prestations de services	80 695 334		77 858 690	
utres consommations	-279 420		639 473	
abais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale	33 923 009		19 450 842	
Locations	12 677 831		15 070 995	
Entretien, réparations et maintenance	10 621 256		9 053 825	
Primes d'assurances	3 806 432		3 648 519	
ervices Documentations et divers				
dérieurs Personnel extérieur à l'entreprise	6 859 255		7 614 974	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	232 590 383		22 066 095	
Publicité	66 467 752		52 549 505	
Déplacement, missions et réceptions	72 901 858		16 386 887	
utres services	-434 178			
abais, remises, ristournes obtenus sur services extéri	7 630 019 162		6 349 394 052	
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		748 824 680		988 060 472

. DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

: SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

se : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

Exercice du	01/01/2015	au	31/12/2015

COMPTES DE RESULTAS

Désignation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
harges de personnel	510 368 959		441 734 280	
npôts, taxe et versement assimilés	58 885 703		58 013 469	
- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		179 570 018		488 312 723
utres produits opérationnels		518 498 513		98 672 971
utres charges opérationnelles	170 144 479		172 623 416	
otations aux amortissements	242 136 900		233 627 973	
rovisions				
erte de valeur				
eprise sur pertes de valeurs et provisions				
- RESULTAT OPERATIONNEL		285 787 153		180 734 305
roduits financiers		8 602 247		6 182 266
harges financières	57 795 714		472 649	
I - RESULTAT FINANCIER	49 193 467			5 709 617
II - RESULTAT ORDINAIRE (V+VI)		236 593 686		186 443 923
lément extraordinaires (produits)				
lément extraordinaires (Chrages)				
III - RESULTAT EXTRAORDINAIRE				
npôt exigibles sur résultats ordinaires	58 890 608		53 140 968	
npôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			1 353 288	
-RESULTAT DE L'EXERCICE		177 703 078		131 949 667

2016

DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

e : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

Exercice du 01/01/2016 au 31/12/2016

COMPTES DE RESULTAS

Designation	N		N-1	
	Débit en dinars	Crédit en dinars	Débit en dinars	Crédit en dinars
ente de marchandises				
roduction — Produits fabriqués		8 120 386 772		8 345 672 578
ndue — Prestations de services				
Vente de travaux				
roduits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
hiffre d'affaires net des Rabais remises ristourne		8 120 386 772		8 345 672 578
roduction stockée ou déstockée		90 982 479		33 171 264
roduction immobilisée				
ubvention d'exploitation				
PRODUCTION DE L'EXERCICE		8 211 369 250		8 378 843 842
chats de marchandises vendues				
Matières premières	5 877 306 095		6 559 779 266	
Autres approvisionnements	385 661 725		550 410 385	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	93 613 036		80 695 334	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats			-278 420	
Services extérieurs — Sous-traitance générale				
Locations	20 205 820		33 923 009	
Entretien, réparations et maintenance	35 587 488		12 677 831	
Primes d'assurances	11 236 615		10 621 256	
Documentations et divers	12 375 400		3 806 432	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	4 072 982		9 182 850	
Publicité	221 612 646		232 590 383	
Déplacement, missions et réceptions	71 490 126		66 467 752	
Autres services	133 180 159		70 578 263	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extéri			-434 178	
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	6 866 342 094		7 639 019 162	
III - VALEUR AJOUTER D'EXPLOITATION (I-II)	1 345 027 156		748 824 680	

DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

on de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

é : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

sse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

Exercice du 01/01/2016 au 31/12/2016

COMPTES DE RESULTAS

Désignation	N		N-1	
	Débit en dinars	Crédit en dinars	Débit en dinars	Crédit en dinars
harges de personnel	530 670 679		510 368 959	
npôts, taxe et versement assimilés	55 701 836		58 885 703	
- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		758 654 641		179 570 018
utres produits opérationnels		29 157 028		518 498 513
utres charges opérationnelles	188 588 363		170 144 479	
otations aux amortissements	245 014 477		242 136 900	
rovisions				
erte de valeur				
eprise sur pertes de valeurs et provisions				
- RESULTAT OPERATIONNEL		354 208 829		285 787 153
roduits financiers		475 831		8 602 247
harges financières	157 356 861		57 795 714	
I - RESULTAT FINANCIER	156 881 030		49 193 467	
II - RESULTAT ORDINAIRE (V+VI)		197 327 799		236 593 686
lément extraordinaires (produits)				
lément extraordinaires (Chrages)				
III - RESULTAT EXTRAORDINAIRE				
mpôt exigibles sur résultats ordinaires	50 756 793		58 890 608	
mpôt différés (Variations) sur résultats ordinaires				
X-RESULTAT DE L'EXERCICE		146 571 006		177 703 078

2017

...NE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

...entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

...SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

...sse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

Exercice du	01/01/2017	au	31/12/2017

COMPTES DE RESULTAS

Désignation		N		N-1	
		Débit en dinars	Crédit en dinars	Débit en dinars	Crédit en dinars
...nte de marchandises					
...oduction	Produits fabriqués		7 059 128 028		8 120 386 772
...ndue	Prestations de services				
	Vente de travaux				
...oduits annexes					
	Rabais, remises, restournes accordés				
...ffre d'affaires [illegible]			[illegible]		[illegible]
...oduction stockée ou déstockée			170 107 031		90 982 479
...oduction immobilisée					
...bvention d'exploitation					
PRODUCTION DE L'EXERCICE			[illegible]		[illegible]
...hats de marchandises vendues					
...tières premières		4 966 455 552		5 877 306 095	
...tres approvisionnements		560 905 823		385 661 725	
...riations des stocks					
...hats d'études et de prestations de services					
...tres consommations		108 239 234		93 613 036	
...abais, remises, ristournes obtenus sur achats					
...rvices ...térieurs	Sous-traitance générale				
	Locations	6 730 706		20 205 820	
	Entretien, réparations et maintenance	30 007 900		35 587 488	
	Primes d'assurances	17 357 089		11 236 615	
	Documentations et divers	5 543 505		12 375 400	
	Personnel extérieur à l'entreprise				
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 573 950		5 018 237	
	Publicité	168 661 743		221 612 646	
	Déplacement, missions et réceptions	114 826 564		71 490 126	
...tres services		91 412 264		132 234 905	
...abais, remises, ristournes obtenus sur services extéri					
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		[illegible]		[illegible]	
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (III)			[illegible]		[illegible]

...NE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

...entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

...SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

...sse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

Exercice du	01/01/2017	au	31/12/2017

COMPTES DE RESULTAS

Désignation	N		N-1	
	Débit en dinars	Crédit en dinars	Débit en dinars	Crédit en dinars
...rges de personnel	517 230 383		530 670 679	
...ôts, taxe et versement assimilés	60 702 174		55 701 836	
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		[illegible]		[illegible]
...es produits opérationnels		10 684 379		29 157 028
...es charges opérationnelles	143 105 060		188 588 363	
...ations aux amortissements	245 144 319		245 014 477	
...visions				
...te de valeur				
...rise sur pertes de valeurs et provisions				
RESULTAT OPERATIONNEL		[illegible]		[illegible]
...duits financiers		3 446 424		475 831
...rges financières	80 383 706		157 356 861	
RESULTAT FINANCIER	[illegible]		[illegible]	
RESULTAT ORDINAIRE (RAVI)		[illegible]		[illegible]
...ment extraordinaires (produits)				
...ment extraordinaires (Chrages)				
RESULTAT EXTRAORDINAIRE				
...ôt exigibles sur résultats ordinaires	45 291 001		50 756 793	
...ôt différés (Variations) sur résultats ordinaires				
RESULTAT DE L'EXERCICE		[illegible]		[illegible]

2018

MOULINS
Amor Benamor

Unite : Siege
Exercice : 2018
Statut : Définitif

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2018 au 31/12/2018

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		8 714 365 901.73	7 059 128 028.19
Variations stocks produits finis et en cours		-23 884 051.16	170 107 030.76
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**8 690 481 850.57**	**7 229 235 058.95**
Achats consommés		6 766 619 779.48	5 635 600 608.15
Services extérieurs et autres consommations		508 534 061.90	438 113 720.87
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**7 275 153 841.38**	**6 073 714 329.02**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**1 415 328 009.19**	**1 155 520 729.93**
Charges de personnel		698 993 602.24	517 230 383.14
Impôts, taxe et versement assimilés		63 910 298.10	60 702 174.45
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**652 424 108.85**	**577 588 172.34**
Autres produits opérationnels		40 557 519.63	10 684 379.23
Autres charges opérationnelles		52 699 578.26	143 105 060.40
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		318 380 813.61	245 144 319.01
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
V-RESULTAT OPERATIONNEL		**321 901 236.61**	**200 023 172.16**
Produits financiers		1 205 394.90	3 446 424.42
Charges financières		9 696 214.27	80 383 705.76
VI-RESULTAT FINANCIER		**-8 490 819.37**	**-76 937 281.34**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		**313 410 417.24**	**123 085 890.82**
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		87 919 221.00	45 291 001.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**8 732 244 765.10**	**7 243 365 862.60**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**8 506 753 568.86**	**7 165 570 972.78**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**225 491 196.24**	**77 794 889.82**
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Chrages) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE			
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		**225 491 196.24**	**77 794 889.82**
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

SPA LES MOULINS AMOR BENAMOR
ALGERIE

Cabinet d'Audit & Conseil
Commissaire aux comptes

2019

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

Exercice du	01/01/2019	au	31/12/2019

COMPTES DE RESULTAS

Désignation		N		N-1	
		Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dir
Vente de marchandises					
Production vendue	Produits fabriqués		11 185 772 107		8 714 365
	Prestations de services				
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Rabais, remises, restournes accordés					
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristourne			**11 185 772 107**		**8 714 365**
Production stockée ou déstockée			57 934 878		-23 884
Production immobilisée					
Subvention d'exploitation					
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE			**11 243 706 985**		**8 690 481**
Achats de marchandises vendues					
Matières premières		8 084 473 997		5 840 297 218	
Autres approvisionnements		912 848 155		793 345 932	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		137 026 289		132 976 629	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance générale				
	Locations	5 788 179		59 602 401	
	Entretien, réparations et maintenance	31 668 291		37 476 917	
	Primes d'assurances	15 798 805		19 129 120	
	Documentations et divers	24 990 778		13 284 771	
	Personnel extérieur à l'entreprise				
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	14 414 494		2 870 251	
	Publicité	36 753 827		138 713 181	
	Déplacement, missions et réceptions	72 526 505		108 539 500	
Autres services		39 873 939		128 917 922	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extéri					
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**9 376 163 257**		**7 275 153 841**	
III - VALEUR AJOUTER D'EXPLOITATION (I-II)			**1 867 543 728**		**1 415 328 009**

N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W.GUELMA

Exercice du	01/01/2019	au	31/12/2019

COMPTES DE RESULTAS

Désignation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dir
Charges de personnel	796 014 416		698 993 802	
Impôts, taxe et versement assimilés	106 891 464		63 910 298	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**964 637 858**		**652 424**
Autres produits opérationnels		9 566 199		40 557
Autres charges opérationnelles	87 461 463		52 699 578	
Dotations aux amortissements	364 492 842		318 380 814	
Provisions				
Perte de valeur				
Reprise sur pertes de valeurs et provisions				
V - RESULTAT OPERATIONNEL		**522 249 752**		**321 901 2**
Produits financiers		912 704		1 205 3
Charges financières	13 189 671		9 696 214	
VI - RESULTAT FINANCIER	**12 276 966**		**8 490 819**	
VII - RESULTAT ORDINAIRE (V+VI)		**509 972 786**		**313 410 41**
Elément extraordinaires (produits)				
Elément extraordinaires (Chrages)				
VIII - RESULTAT EXTRAORDINAIRE				
Impôt exigibles sur résultats ordinaires	101 942 423		87 919 221	
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires				
IX-RESULTAT DE L'EXERCICE		**408 030 363**		**225 491 196**

2020

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N / F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 0

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
Activité : MINOTERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES
Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W GUELMA

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

COMPTE DE RESULTAT

Désignation		N DEBIT (en Dinars)	N CREDIT (en Dinars)	N-1 DEBIT (en Dinars)	N-1 CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises					
Production vendue	Produits fabriqués		8 638 058 842		11 185 772 107
	Prestations de services				
	Vente de travaux				
Produits annexes			1 110 175		
Rabais, remises, ristournes accordés					
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			**8 639 169 017**		**11 185 772 107**
Production stockée ou déstockée			-180 509 663		57 934 878
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			**8 458 659 354**		**11 243 706 985**
Achats de marchandises vendues					
Matières premières		5 682 532 964		8 084 473 997	
Autres approvisionnements		648 223 955		912 848 155	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		101 725 702		137 026 289	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance générale	2 526 600			
	Locations	64 746 347		5 788 179	
	Entretien, réparations et maintenance	37 885 542		31 668 291	
	Primes d'assurances	17 441 049		15 798 805	
	Documentation et divers	7 012 285		24 990 778	
	Personnel extérieur à l'entreprise	281 800			
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	9 013 542		14 414 494	
	Publicité	26 557 576		36 753 827	
	Déplacements, missions et réceptions	27 793 062		72 526 505	
Autres services		47 574 122		39 873 939	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		**6 673 314 549**		**9 376 163 257**	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			**1 785 344 805**		**1 867 543 728**

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N / F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 0

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
Activité : MINOTERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES
Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W GUELMA

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

COMPTE DE RESULTAT

Désignation	N DEBIT (en Dinars)	N CREDIT (en Dinars)	N-1 DEBIT (en Dinars)	N-1 CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	841 747 794		796 014 416	
Impôts et taxes et versements assimilés	81 740 134		106 891 454	
IV-Excédent brut d'exploitation		**861 856 877**		**964 637 858**
Autres produits opérationnels		11 206 897		9 566 109
Autres charges opérationnelles	113 425 976		87 461 463	
Dotations aux amortissements	536 358 651		364 492 842	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		**243 279 147**		**522 249 752**
Produits financiers		23 146 600		912 704
Charges financières	61 996 392		13 189 671	
VI-Résultat financier	**38 449 792**		**12 276 966**	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		**204 829 354**		**509 972 786**
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (Charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	59 105 325		101 942 423	
Impôts différés (variations) sur résultats		1 150 000		
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**146 883 029**		**408 030 363**

(*) A détailler sur état annexe à joindre.

2021

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS ALOR BENAMOR

Activité : MINOTERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ N°01 SKIKDA

Exercice du 01/01/2021 au 31/12/2021

Page 1 of 2

COMPTE DE RESULTAT

Désignation			N DEBIT (en Dinars)	N CREDIT (en Dinars)	N-1 DEBIT (en Dinars)	N-1 CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises						
Production vendue	Produits fabriqués			9 306 673 102		8 638 058 842
	Prestations de services					
	Vente de travaux					
Produits annexes				561 680		1 110 179
Rabais, remises, ristournes accordés						
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes				9 307 234 782		8 639 169 017
Production stockée ou déstockée				93 734 451		-180 509 663
Production immobilisée						
Subventions d'exploitation						
I-Production de l'exercice				9 400 969 233		8 458 659 354
Achats de marchandises vendues						
Matières premières			5 826 228 655		5 682 532 964	
Autres approvisionnements			640 136 488		648 223 955	
Variations des stocks						
Achats d'études et de prestations de services						
Autres consommations			88 219 654		101 715 702	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur achats						
Services extérieurs	Sous-traitance générale				2 526 600	
	Locations		116 764 180		64 746 347	
	Entretien, réparations et maintenance		28 944 484		37 885 542	
	Primes d'assurances		19 657 884		17 461 049	
	Documentation et divers		4 740 147		7 012 085	
	Personnel extérieur à l'entreprise		353 411		281 800	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires		12 445 303		9 013 542	
	Publicité		8 767 768		26 557 576	
	Déplacements, missions et réceptions		17 575 276		27 793 062	
Autres services			55 317 063		47 574 122	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur services extérieurs						
II-Consommations de l'exercice			6 819 150 313		6 673 314 549	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I–II)				2 581 818 920		1 785 344 805

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS ALOR BENAMOR

Activité : MINOTERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ N°01 SKIKDA

Exercice du 01/01/2021 au 31/12/2021

Page 2 of 2

COMPTE DE RESULTAT

Désignation	N DEBIT (en Dinars)	N CREDIT (en Dinars)	N-1 DEBIT (en Dinars)	N-1 CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	785 503 475		841 747 794	
Impôts et taxes et versements assimilés	101 009 329		81 740 134	
IV-Excédent brut d'exploitation		1 695 306 116		861 856 877
Autres produits opérationnels		89 738 033		11 206 897
Autres charges opérationnelles	58 297 871		213 425 976	
Dotations aux amortissements	520 965 583		510 358 651	
Provision	474 699 900			
Pertes de valeur	820 000 000			
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel	89 919 206			243 279 147
Produits financiers		18 453 278		23 146 600
Charges financières	81 354 683		61 596 302	
VI-Résultat financier	62 901 405		**38 449 792**	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	152 820 610			204 829 354
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (Charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	74 945 191		59 105 325	
Impôts différés (variations) sur résultats		186 228		1 159 000
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**227 579 576**			**146 883 029**

(*) A détailler sur état annexe à joindre.

2022

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Designation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W GUELMA

Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022

COMPTE DE RESULTAT

Désignation		N DEBIT (en Dinars)	N CREDIT (en Dinars)	N-1 DEBIT (en Dinars)	N-1 CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises					
Production vendue	Produits fabriqués		3 404 646 345		9 306 673 102
	Prestations de services		586 891		561 680
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés					
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			**3 405 233 235**		**9 307 234 782**
Production stockée ou déstockée			-94 079 248		93 734 451
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			**3 311 153 997**		**9 400 969 233**
Achats de marchandises vendues					
Matières premières		1 879 627 530		5 826 228 655	
Autres approvisionnements		284 926 386		640 136 488	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		42 260 345		88 219 654	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance générale				
	Locations	56 240 006		116 764 180	
	Entretien, réparations et maintenance	15 460 835		28 944 484	
	Primes d'assurances	20 538 137		19 657 884	
	Documentation et divers	5 367 985		4 740 147	
	Personnel extérieur à l'entreprise	70 000		353 411	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	8 461 066		97 536	
	Publicité	275 659		8 767 768	
	Déplacements, missions et réceptions	10 189 719		17 575 276	
Autres services		47 136 728		67 664 830	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		**2 370 554 396**		**6 819 150 313**	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			**940 599 601**		**2 581 818 920**

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Designation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUDJ W GUELMA

Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022

COMPTE DE RESULTAT

Désignation	N DEBIT (en Dinars)	N CREDIT (en Dinars)	N-1 DEBIT (en Dinars)	N-1 CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	804 201 990		785 503 475	
Impôts et taxes et versements assimilés	16 887 656		101 009 329	
IV-Excédent brut d'exploitation		**119 509 955**		**1 695 306 116**
Autres produits opérationnels		5 117 424		88 738 033
Autres charges opérationnelles	48 007 416		58 297 871	
Dotations aux amortissements	515 [illegible] 832		520 965 583	
Provision	5 055 626		1 294 699 900	
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 055 582		
V-Résultat opérationnel	**438 986 914**		**89 919 206**	
Produits financiers		14 334 976		18 453 278
Charges financières	49 657 195		81 354 683	
VI-Résultat financier	**35 322 219**		**62 901 405**	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	**474 309 132**		**152 820 610**	
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (Charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats			74 945 193	
Impôts différés (variations) sur résultats		4 988 315	258 107	444 335
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**469 320 818**		**227 579 576**	

(*) A détailler sur état annexe à joindre.

الملحق رقم 14: ميزانيات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة خلال الفترة [2013-2022]

2014

السنة المالية، من 01/01/2014
إلى 2014/12/31

الميزانية

2014/12/31

الأصل	إجمالي N	إستهلاك الرصيد N	الصافي N	الصافي N-1
أصول غير جارية				
فارق بين الاقتناء - الممنوح	0,00	0,00	0,00	0,00
تثبيتات معنوية	14 334 318,30	2 900 022,11	11 434 296,19	13 137 993,19
تثبيتات عينية	5 423 564 130,31	1 837 246 387,74	3 586 317 742,57	3 188 047 623,95
أراض	301 250 000,00	0,00	301 250 000,00	301 250 000,00
مبان	743 159 640,83	239 260 482,43	503 899 158,40	413 737 428,69
تثبيتات عينية أخرى	4 379 154 489,48	1 597 985 905,31	2 781 168 584,17	2 473 060 195,26
تثبيتات ممنوح امتيازها	0,00	0,00	0,00	0,00
تثبيتات يجري إنجازها	298 824 766,12	0,00	298 824 766,12	134 365 282,49
تثبيتات مالية	768 685 146,58	0,00	768 685 146,58	657 819 611,58
سندات موضوعة موضع معادلة	0,00	0,00	0,00	0,00
مساهمات أخرى وحسابات دائنة	742 620 507,70	0,00	742 620 507,70	642 620 507,70
سندات أخرى مثبتة	0,00		0,00	0,00
قروض و أصول مالية أخرى	26 064 638,88	0,00	26 064 638,88	15 199 103,88
ضرائب مؤجلة على الأصل	0,00	0,00	0,00	0,00
مجموع الأصول غير الجارية	6 505 408 361,31	1 840 146 409,85	4 665 261 951,46	3 993 370 511,21
أصول جارية				
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ	2 530 069 742,88	242 622 374,71	2 287 447 368,17	3 300 403 578,69
حسابات دائنة و استخدامات	1 245 183 667,38	0,00	1 245 183 667,38	945 189 174,58
الزبائن	601 474 956,46	0,00	601 474 956,46	147 440 107,62
المدينون الاخرون	591 304 792,57	0,00	591 304 792,57	738 598 654,38
الضرائب و ما شابهها	52 403 918,35	0,00	52 403 918,35	59 150 412,58
الأصول الأخرى عير الجارية	0,00		0,00	0,00
الموجودات و ما يماثلها	1 757 877 266,55	0,00	1 757 877 266,55	737 248 290,97
الأموال الموظفة و الأصول	0,00	0,00	0,00	0,00
الخزينة	1 757 877 266,55	0,00	1 757 877 266,55	737 248 290,97
مجموع الأصول الجارية	5 533 130 676,81	242 622 374,71	5 290 508 302,10	4 982 841 044,24
المجموع العام للأصول	12 038 539 038,12	2 082 768 784.60	9 955 770 253,56	8 976 211 555,45

السنة المالية، من 01/01/2014
إلى 2014/12/31

ميزانية

2014/12/31

الخصوم	ملاحظة	ن	ن - 1
رأس المال		0	0
رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)		400 000 000,00	400 000 000,00
رأس المال غير المطلوب		(0,00)	(0,00)
علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة (1)		1 578 739 970,50	1 335 358 637,55
فوارق إعادة التقييم		(0,00)	(0,00)
فارق المعادلة (1)		(0,00)	(0,00)
(نتيجة صافية)نتيجة صافية حصة المجموع(1)		947 468 214,95	243 381 332,95
رؤوس أموال خاصة أخرى ترحيل من جديد		(0,00)	0,00
الوحدات		0,00	0,00
حصة الشركة المدمجة(1)		2 926 208 185,45	1 978 739 970,50
حصة ذوي الاقلية (1)		0,00	0,00
المجموع 1		2 926 208 185,45	1 978 739 970,50
الخصوم غير الجارية		0,00	0,00
قروض و ديون مالية		53 796 389,00	(0,00)
ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)		(0,00)	(0,00)
ديون أخرى غير جارية		(0,00)	(0,00)
مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا		26 579 150,31	7 386 666,03
مجموع الخصوم غير الجارية (2)		80 375 539,31	7 386 666,03
الخصوم الجارية		0,00	0,00
موردون و حسابات ملحقة		1 766 692 593,64	1 834 217 066,82
ضرائب		177 958 831,82	70 933 997,83
ديون أخرى		3 204 586 949,84	3 184 941 460,03
خزينة الخصوم		1 799 948 153,50	1 899 992 394,24
مجموع الخصوم الجارية (3)		6 949 186 528,80	6 990 084 918,92
مجموع عام للخصوم		9 955 770 253,56	8 976 211 555,45

2015

السنة المالية، من 01/01/2015

إلى 2015/12/31

الميزانية

2015/12/31

الأصل	إجمالي N	إستهلاك الرصيد N	الصافي N	الصافي N-1
أصول غير جارية				
فارق بين الاقتناء - المنتوج	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
تثبيتات معنوية	**17 481 218,30**	**6 063 660,77**	**11 417 557,53**	**11 434 296,19**
تثبيتات عينية	**6 440 764 560,64**	**2 335 303 764,33**	**4 105 460 796,31**	**3 586 317 742,57**
أراض	546 833 760,00	0,00	546 833 760,00	301 250 000,00
مبان	905 043 847,83	276 866 514,41	628 177 333,42	503 899 158,40
تثبيتات عينية أخرى	4 988 886 952,81	2 058 437 249,92	2 930 449 702,89	2 781 168 584,17
تثبيتات ممنوح امتيازها	0,00	0,00	0,00	0,00
تثبيتات يجري إنجازها	**374 738 242,33**	**0,00**	**374 738 242,33**	**298 824 766,12**
تثبيتات مالية	**871 138 483,44**	**0,00**	**871 138 483,44**	**768 685 146,58**
سندات موضوعة موضع	0,00	0,00	0,00	0,00
مساهمات أخرى وحسابات	840 540 507,70	0,00	840 540 507,70	742 620 507,70
سندات أخرى مثبتة	0,00		0,00	0,00
قروض و أصول مالية	30 597 975,74	0,00	30 597 975,74	26 064 638,88
ضرائب موجلة على الاصل	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
مجموع الأصول غير الجارية	**7 704 122 504,71**	**2 341 367 425,10**	**5 362 755 079,61**	**4 665 261 951,46**
أصول جارية				
مخزونات و منتجات قيد	**4 354 651 921,54**	**304 027 543,15**	**4 050 624 378,39**	**2 287 447 368,17**
حسابات دائنة و استخدامات	**1 937 123 328,36**	**0,00**	**1 937 123 328,36**	**1 245 183 667,38**
الزبائن	323 558 037,30	0,00	323 558 037,30	601 474 956,46
المدينون الاخرون	1 475 703 199,91	0,00	1 475 703 199,91	591 304 792,57
الضرائب و ما شابهها	137 862 091,15	0,00	137 862 091,15	52 403 918,35
الأصول الأخرى عير	0,00		0,00	0,00
الموجودات و ما يماثلها	**819 499 397,14**	**0,00**	**819 499 397,14**	**1 757 877 266,55**
الأموال الموظفة و الأصول	0,00	0,00	0,00	0,00
الخزينة	819 499 397,14	0,00	819 499 397,14	1 757 877 266,55
مجموع الأصول الجارية	**7 111 274 647,04**	**304 027 543,15**	**6 807 247 103,89**	**5 290 508 302,10**
المجموع العام للأصول	**14 815 397 151,75**	**2 645 394 968,25**	**12 170 002 183,50**	**9 955 770 253,56**

السنة المالية، من 01/01/2015

إلى 2015/12/31

ميزانية

2015/12/31

الخصوم	ملاحظة	ن	ن – 1
رأس المال		0	0
رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)		600 000 000,00	400 000 000,00
رأس المال غير المطلوب		(0,00)	(0,00)
علاوات و احتياطات – احتياطات مدمجة (1)		1 794 208 185,50	1 578 739 970,50
فوارق إعادة التقييم		(0,00)	(0,00)
فارق المعادلة (1)		(0,00)	(0,00)
(نتيجة صافية)(نتيجة صافية حصة المجموع(1)		1 367 377 297,46	947 468 214,95
رؤوس أموال خاصة أخرى ترحيل من جديد		(0,00)	(0,00)
الوحدات		0,00	0,00
حصة الشركة المدمجة(1)		**3 761 585 482,96**	**2 926 208 185,45**
حصة ذوي الأقلية (1)		**0,00**	**0,00**
المجموع 1		**3 761 585 482,96**	**2 926 208 185,45**
الخصوم غير الجارية		0,00	0,00
قروض و ديون مالية		53 796 389,00	53 796 389,00
ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)		(0,00)	(0,00)
ديون أخرى غير جارية		(0,00)	(0,00)
مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا		18 952 404,20	26 579 150,31
مجموع الخصوم غير الجارية (2)		**72 748 793,20**	**80 375 539,31**
الخصوم الجارية		0,00	0,00
موردون و حسابات ملحقة		1 893 043 265,98	1 766 692 593,64
ضرائب		643 258 583,23	177 958 831,82
ديون أخرى		3 899 367 981,38	3 204 586 949,84
خزينة الخصوم		1 899 998 076,75	1 799 948 153,50
مجموع الخصوم الجارية (3)		**8 335 667 907,34**	**6 949 186 528,80**
مجموع عام للخصوم		**12 170 002 183,50**	**9 955 770 253,56**

2016

السنة المالية، من 01/01/2016

إلى 2016/12/31

الميزانية

2016/12/31

الأصل	ملاحظة	إجمالي N	إستهلاك الرصيد N	الصافي N	الصافي N-1
أصول غير جارية					
فارق بين الاقتناء – المنتوج الإيجابي		0,00	0,00	0,00	0,00
تثبيتات معنوية		19 678 218,30	9 802 196,09	9 876 022,21	11 417 557,53
تثبيتات عينية		8 257 901 131,13	2 945 271 110,79	5 312 630 020,34	4 105 460 796,31
أراض		690 893 760,00	0,00	690 893 760,00	546 833 760,00
مبان		1 183 133 402,04	325 928 772,59	857 204 629,45	628 177 333,42
تثبيتات عينية أخرى		6 383 873 969,09	2 619 342 338,20	3 764 531 630,89	2 930 449 702,89
تثبيتات ممنوح امتيازها		0,00	0,00	0,00	0,00
تثبيتات يجري إنجازها		420 075 282,00	0,00	420 075 282,00	374 738 242,33
تثبيتات مالية		625 719 243,59	326 330 000,00	299 389 243,59	871 138 483,44
سندات موضوعة موضع معادلة		0,00	0,00	0,00	0,00
مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة		590 620 000,00	326 330 000,00	264 290 000,00	840 540 507,70
سندات أخرى مثبتة		0,00		0,00	0,00
قروض و أصول مالية أخرى غير		35 099 243,59	0,00	35 099 243,59	30 597 975,74
ضرائب مؤجلة على الأصل		0,00	0,00	0,00	0,00
مجموع الأصول غير الجارية		9 323 373 875,02	3 281 403 306,88	6 041 970 568,14	5 362 755 079,61
أصول جارية					
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ		5 880 635 489,60	318 873 495,45	5 561 761 994,15	4 050 624 378,39
حسابات دائنة و استخدامات مماثلة		2 058 733 169,76	0,00	2 058 733 169,76	1 937 123 328,36
الزبائن		41 395 434,54	0,00	41 395 434,54	323 558 037,30
المدينون الآخرون		1 874 591 542,08	0,00	1 874 591 542,08	1 475 703 199,91
الضرائب و ما شابهها		142 746 193,14	0,00	142 746 193,14	137 862 091,15
الأصول الأخرى غير الجارية		0,00		0,00	0,00
الموجودات و ما يماثلها		610 480 805,15	0,00	610 480 805,15	819 499 397,14
الأموال الموظفة و الأصول المالية		0,00	0,00	0,00	0,00
الخزينة		610 480 805,15	0,00	610 480 805,15	819 499 397,14
مجموع الأصول الجارية		8 549 849 464,51	318 873 495,45	8 230 975 969,06	6 807 247 103,89
المجموع العام للأصول		17 873 223 339,53	3 600 276 802,33	14 272 946 537,20	12 170 002 183,50

السنة المالية، من 01/01/2016

إلى 2016/12/31

ميزانية

2016/12/31

الخصوم	ملاحظة	ن	ن - 1
رأس المال		0	0
رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)		600 000 000,00	600 000 000,00
رأس المال غير المطلوب		(0,00)	(0,00)
علاوات و احتياطات – احتياطات مدمجة (1)		2 214 208 185,50	1 794 208 185,50
فوارق إعادة التقييم		(0,00)	(0,00)
فارق المعادلة (1)		(0,00)	(0,00)
(نتيجة صافية)نتيجة صافية حصة المجموع(1)		1 234 293 076,40	1 367 377 297,46
رؤوس أموال خاصة أخرى ترحيل من جديد		896 348 741,28	(0,00)
الوحدات		0,00	0,00
حصة الشركة المدمجة(1)		4 944 850 003,18	3 761 585 482,96
حصة ذوي الأقلية (1)		0,00	0,00
المجموع 1		4 944 850 003,18	3 761 585 482,96
الخصوم غير الجارية		0,00	0,00
قروض و ديون مالية		53 796 389,00	53 796 389,00
ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)		(0,00)	(0,00)
ديون أخرى غير جارية		(0,00)	(0,00)
مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا		9 922 858,09	18 952 404,20
مجموع الخصوم غير الجارية (2)		63 719 247,09	72 748 793,20
الخصوم الجارية		0,00	0,00
موردون و حسابات ملحقة		2 286 190 150,23	1 893 043 265,98
ضرائب		394 857 638,61	643 258 583,23
ديون أخرى		2 953 330 512,84	3 899 367 981,38
خزينة الخصوم		3 629 998 985,25	1 899 998 076,75
مجموع الخصوم الجارية (3)		9 264 377 286,93	8 335 667 907,34
مجموع عام للخصوم		14 272 946 537,20	12 170 002 183,50

2017

السنة المالية، من 01/01/2017

إلى 2017/12/31

الميزانية

2017/12/31

الأصل	ملاحظة	إجمالي N	إستهلاك الرصيد N	الصافي N	الصافي N-1
أصول غير جارية					
فارق بين الاقتناء – المنتوج الإيجابي أو		**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
تثبيتات معنوية		**21 118 218,30**	**13 845 806,42**	**7 272 411,88**	**9 876 022,21**
تثبيتات عينية		**8 884 776 655,18**	**3 649 986 953,40**	**5 234 789 701,78**	**5 312 630 020,34**
أراض		690 893 760,00	0,00	690 893 760,00	690 893 760,00
مبان		1 245 902 920,24	386 630 381,61	859 272 538,63	857 204 629,45
تثبيتات عينية أخرى		6 947 979 974,94	3 263 356 571,79	3 684 623 403,15	3 764 531 630,89
تثبيتات ممنوح امتيازها		0,00	0,00	0,00	0,00
تثبيتات يجري إنجازها		**2 072 393 184,77**	**0,00**	**2 072 393 184,77**	**420 075 282,00**
تثبيتات مالية		**914 939 317,09**	**545 895 000,00**	**369 044 317,09**	**299 389 243,59**
سندات موضوعة موضع معادلة		0,00	0,00	0,00	0,00
مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها		881 020 000,00	545 895 000,00	335 125 000,00	264 290 000,00
سندات أخرى مثبتة		0,00		0,00	0,00
قروض و أصول مالية أخرى غير جارية		33 919 317,09	0,00	33 919 317,09	35 099 243,59
ضرائب مؤجلة على الأصل		**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
مجموع الأصول غير الجارية		**11 893 227 375,34**	**4 209 727 759,82**	**7 683 499 615,52**	**6 041 970 568,14**
أصول جارية					
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ		5 960 389 773,03	445 854 525,16	5 514 535 247,87	5 561 761 994,15
حسابات دائنة و استخدامات مماثلة		**2 321 044 748,26**	**0,00**	**2 321 044 748,26**	**2 058 733 169,76**
الزبائن		100 868 295,47	0,00	100 868 295,47	41 395 434,54
المدينون الآخرون		2 000 778 513,46	0,00	2 000 778 513,46	1 874 591 542,08
الضرائب و ما شابهها		219 397 939,33	0,00	219 397 939,33	142 746 193,14
الأصول الأخرى غير الجارية		0,00		0,00	0,00
الموجودات و ما يماثلها		**1 088 870 418,10**	**0,00**	**1 088 870 418,10**	**610 480 805,15**
الأموال الموظفة و الأصول المالية		0,00	0,00	0,00	0,00
الخزينة		1 088 870 418,10	0,00	1 088 870 418,10	610 480 805,15
مجموع الأصول الجارية		**9 370 304 939,39**	**445 854 525,16**	**8 924 450 414,23**	**8 230 975 969,06**
المجموع العام للأصول		21 263 532 314,73	4 655 582 284,98	16 607 950 029,75	14 272 946 537,20

السنة المالية، من 01/01/2017

إلى 2017/12/31

ميزانية

2017/12/31

الخصوم	ملاحظة	ن	ن – 1
رأس المال		0	0
رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)		600 000 000,00	600 000 000,00
رأس المال غير المطلوب		(0,00)	(0,00)
علاوات و احتياطات – احتياطات مدمجة (1)		2 448 501 261,90	2 214 208 185,50
فوارق إعادة التقييم		(0,00)	(0,00)
فارق المعادلة (1)		(0,00)	(0,00)
(نتيجة صافية)نتيجة صافية حصة المجموع(1)		1 173 687 567,79	1 234 293 076,40
رؤوس أموال خاصة أخرى ترحيل من جديد		899 893 302,25	896 348 741,28
الوحدات		0,00	0,00
حصة الشركة المدمجة(1)		**5 122 082 131,94**	**4 944 850 003,18**
حصة ذوي الأقلية (1)		**0,00**	**0,00**
المجموع 1		**5 122 082 131,94**	**4 944 850 003,18**
الخصوم غير الجارية		0,00	0,00
قروض و ديون مالية		33 622 743,12	53 796 389,00
ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)		(0,00)	(0,00)
ديون أخرى غير جارية		(0,00)	(0,00)
مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا		3 769 049,78	9 922 858,09
مجموع الخصوم غير الجارية (2)		**37 391 792,90**	**63 719 247,09**
الخصوم الجارية		0,00	0,00
موردون و حسابات ملحقة		3 237 685 220,49	2 286 190 150,23
ضرائب		421 312 822,49	394 857 638,61
ديون أخرى		4 269 394 846,45	2 953 330 512,84
خزينة الخصوم		3 520 083 215,48	3 629 998 985,25
مجموع الخصوم الجارية (3)		**11 448 476 104,91**	**9 264 377 286,93**
مجموع عام للخصوم		**16 607 950 029,75**	**14 272 946 537,20**

2018

السنة المالية، من 01/01/2018
إلى 31/12/2018

الميزانية

31/12/2018

الأصل	ملاحظ	إجمالي N	إستهلاك الرصيد N	الصافي N	الصافي N-1
أصول غير جارية		**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
فارق بين الاقتناء – المنتوج الإيجابي		**23 353 218,30**	**18 201 777,45**	**5 151 440,85**	**7 272 411,88**
تثبيتات معنوية		**12 380 480 085,28**	**4 432 727 867,89**	**7 947 752 217,39**	**5 234 789 701,78**
تثبيتات عينية		694 668 960,00	0,00	694 668 960,00	690 893 760,00
أراض		1 929 049 913,17	463 036 544,66	1 466 013 368,51	859 272 538,63
مبان		9 756 761 212,11	3 969 691 323,23	5 787 069 888,88	3 684 623 403,15
تثبيتات عينية أخرى		0,00	0,00	0,00	0,00
تثبيتات ممنوح امتيازها		**948 043 563,28**	**0,00**	**948 043 563,28**	**2 072 393 184,77**
تثبيتات يجري إنجازها		**926 786 996,10**	**779 500 000,00**	**147 286 996,10**	**369 044 317,09**
تثبيتات مالية		0,00	0,00	0,00	0,00
سندات موضوعة موضع معادلة		881 020 000,00	779 500 000,00	101 520 000,00	335 125 000,00
مساهمات أخرى وحسابات دائنة		0,00		0,00	0,00
سندات أخرى مثبتة		45 766 996,10	0,00	45 766 996,10	33 919 317,09
قروض و أصول مالية أخرى غير		**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
ضرائب مؤجلة على الأصل		**14 278 663 862,96**	**5 230 429 645,34**	**9 048 234 217,62**	**7 683 499 615,52**
مجموع الأصول غير الجارية					
أصول جارية		**7 110 867 411,33**	**0,00**	**7 110 867 411,33**	**5 514 535 247,87**
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ		**2 347 457 222,12**	**0,00**	**2 347 457 222,12**	**2 321 044 748,26**
حسابات دائنة و استخدامات مماثلة		118 795 660,96	0,00	118 795 660,96	100 868 295,47
الزبائن		1 704 429 671,68	0,00	1 704 429 671,68	2 000 778 513,46
المدينون الآخرون		524 231 889,48	0,00	524 231 889,48	219 397 939,33
الضرائب و ما شابهها		0,00		0,00	0,00
الأصول الأخرى عير الجارية		**271 747 779,96**	**0,00**	**271 747 779,96**	**1 088 870 418,10**
الموجودات و ما يماثلها		0,00	0,00	0,00	0,00
الأموال الموظفة و الأصول المالية		271 747 779,96	0,00	271 747 779,96	1 088 870 418,10
الخزينة		**9 730 072 413,41**	**0,00**	**9 730 072 413,41**	**8 924 450 414,23**
مجموع الأصول الجارية		**24 008 736 276,37**	**5 230 429 645,34**	**18 778 306 631,03**	**16 607 950 029,75**
المجموع العام للأصول					

السنة المالية، من 01/01/2018
إلى 31/12/2018

ميزانية

31/12/2018

الخصوم	ملاحظة	ن	ن – 1
رأس المال		0	0
رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)		600 000 000,00	600 000 000,00
رأس المال غير المطلوب		(0,00)	(0,00)
علاوات و احتياطات – احتياطات مدمجة (1)		2 622 188 829,69	2 448 501 261,90
فوارق إعادة التقييم		(0,00)	(0,00)
فارق المعادلة (1)		(0,00)	(0,00)
(نتيجة صافية)نتيجة صافية حصة المجموع(1)		1 582 850 480,66	1 173 687 567,79
رؤوس أموال خاصة أخرى ترحيل من جديد		899 893 302,25	899 893 302,25
الوحدات		(0,00)	(0,00)
حصة الشركة المدمجة(1)		**5 704 932 612,60**	**5 122 082 131,94**
حصة ذوي الأقلية (1)		**0,00**	**0,00**
المجموع 1		**5 704 932 612,60**	**5 122 082 131,94**
الخصوم غير الجارية		0,00	0,00
قروض و ديون مالية		20 173 645,88	33 622 743,12
ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)		(0,00)	(0,00)
ديون أخرى غير جارية		(0,00)	(0,00)
مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا		3 769 049,78	3 769 049,78
مجموع الخصوم غير الجارية (2)		**23 942 695,66**	**37 391 792,90**
الخصوم الجارية		0,00	0,00
موردون و حسابات ملحقة		3 302 853 012,54	3 237 685 220,49
ضرائب		511 839 503,15	421 312 822,49
ديون أخرى		4 129 345 953,15	4 269 394 846,45
خزينة الخصوم		5 105 392 853,93	3 520 083 215,48
مجموع الخصوم الجارية (3)		**13 049 431 322,77**	**11 448 476 104,91**
مجموع عام للخصوم		**18 778 306 631,03**	**16 607 950 029,75**

2019

السنة المالية، من 01/01/2019
إلى 2019/12/31

الميزانية

2019/12/31

الأصل	ملاحظة	إجمالي N	إستهلاك الرصيد N	الصافي N	الصافي N-1
أصول غير جارية					
فارق بين الاقتناء – المنتوج		0,00	0,00	0,00	0,00
تثبيتات معنوية		24 739 618,30	20 128 164,12	4 611 454,18	5 151 440,85
تثبيتات عينية		13 526 175 590,56	5 412 915 705,30	8 113 259 885,26	7 947 752 217,39
أراضي		694 668 960,00	0,00	694 668 960,00	694 668 960,00
مبان		2 044 989 783,62	557 193 520,97	1 487 796 262,65	1 466 013 368,51
تثبيتات عينية أخرى		10 786 516 846,94	4 855 722 184,33	5 930 794 662,61	5 787 069 888,88
تثبيتات ممنوح امتيازها		0,00	0,00	0,00	0,00
تثبيتات يجري إنجازها		1 105 528 890,22	0,00	1 105 528 890,22	948 043 563,28
تثبيتات مالية		932 304 278,78	779 500 000,00	152 804 278,78	147 286 996,10
سندات موضوعة موضع معادلة		0,00	0,00	0,00	0,00
مساهمات أخرى وحسابات دائنة		881 020 000,00	779 500 000,00	101 520 000,00	101 520 000,00
سندات أخرى مثبتة		0,00		0,00	0,00
قروض و أصول مالية أخرى غير		51 284 278,78	0,00	51 284 278,78	45 766 996,10
ضرائب مؤجلة على الأصل		0,00	0,00	0,00	0,00
مجموع الأصول غير الجارية		15 588 748 377,86	6 212 543 869,42	9 376 204 508,44	9 048 234 217,62
أصول جارية					
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ		5 843 613 581,14	404 395 231,59	5 439 218 349,55	7 110 867 411,33
حسابات دائنة و استخدامات مماثلة		2 849 851 206,62	0,00	2 849 851 206,62	2 347 457 222,12
الزبائن		79 764 913,39	0,00	79 764 913,39	118 795 660,96
المدينون الآخرون		2 340 945 245,68	0,00	2 340 945 245,68	1 704 429 671,68
الضرائب و ما شابهها		429 141 047,55	0,00	429 141 047,55	524 231 889,48
الأصول الأخرى غير الجارية		0,00		0,00	0,00
الموجودات و ما يماثلها		295 457 511,12	0,00	295 457 511,12	271 747 779,96
الأموال الموظفة و الأصول المالية		0,00	0,00	0,00	0,00
الخزينة		295 457 511,12	0,00	295 457 511,12	271 747 779,96
مجموع الأصول الجارية		8 988 922 298,88	404 395 231,59	8 584 527 067,29	9 730 072 413,41
المجموع العام للأصول		24 577 670 676,74	6 616 939 101,01	17 960 731 575,73	18 778 306 631,03

السنة المالية، من 01/01/2019
إلى 2019/12/31

ميزانية

2019/12/31

الخصوم	ملاحظة	ن	ن - 1
رأس المال		0	0
رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)		600 000 000,00	600 000 000,00
رأس المال غير المطلوب		(0,00)	(0,00)
علاوات و احتياطات – احتياطات مدمجة (1)		3 205 039 310,35	2 622 188 829,69
فوارق إعادة التقييم		(0,00)	(0,00)
فارق المعادلة (1)		(0,00)	(0,00)
(نتيجة صافية)نتيجة صافية حصة المجموع(1)		845 621 292,42	1 582 850 480,66
رؤوس أموال خاصة أخرى ترحيل من جديد		1 899 893 302,25	899 893 302,25
الوحدات		0,00	(0,00)
حصة الشركة المدمجة(1)		6 550 553 905,02	5 704 932 612,60
حصة ذوي الأقلية (1)		0,00	0,00
المجموع 1		6 550 553 905,02	5 704 932 612,60
الخصوم غير الجارية		0,00	0,00
قروض و ديون مالية		271 378 730,31	20 173 645,88
ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)		(0,00)	(0,00)
ديون أخرى غير جارية		(0,00)	(0,00)
مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا		(0,00)	3 769 049,78
مجموع الخصوم غير الجارية (2)		271 378 730,31	23 942 695,66
الخصوم الجارية		0,00	0,00
موردون و حسابات ملحقة		4 304 480 313,23	3 302 853 012,54
ضرائب		506 942 072,57	511 839 503,15
ديون أخرى		5 147 376 554,60	4 129 345 953,15
خزينة الخصوم		1 180 000 000,00	5 105 392 853,93
مجموع الخصوم الجارية (3)		11 138 798 940,40	13 049 431 322,77
مجموع عام للخصوم		17 960 731 575,73	18 778 306 631,03

2020

SARL CAB Bouati Mahmoud - Guelma

EXERCICE: 01/01/20 AU 31/12/20
PERIODE DU: 01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET 2020	NET 2019
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	35 976 143,67	21 844 380,39	14 131 763,28	4 611 454,18
Immobilisations corporelles				
Terrains	694 668 960,00		694 668 960,00	694 668 960,00
Bâtiments	2 105 722 939,30	659 452 451,92	1 446 270 487,38	1 487 796 262,65
Autres immobilisations corporelles	11 127 822 010,73	5 831 548 647,33	5 296 273 363,40	5 930 794 662,61
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	1 268 313 367,21		1 268 313 367,21	1 105 528 890,22
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	881 020 000,00	779 500 000,00	101 520 000,00	101 520 000,00
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	47 051 817,49		47 051 817,49	51 284 278,78
Impôts différés actif				
Comptes de liaison	56 794 700,99		56 794 700,99	
TOTAL ACTIF NON COURANT	16 217 369 939,39	7 292 345 479,64	8 925 024 459,75	9 376 204 508,44
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	5 334 010 985,54	695 034 831,13	4 638 976 154,41	5 439 218 349,55
Créances et emplois assimilés				
Clients	118 099 799,98	24 201 218,47	93 [illegible]	79 764 912,30
Autres débiteurs	1 206 144 243,38		1 206 144 243,38	2 340 945 245,66
Impôts et assimilés	379 760 149,92		379 760 149,92	429 141 047,55
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 220 733 733,36		1 220 733 733,36	295 457 511,12
TOTAL ACTIF COURANT	8 259 748 911,28	719 236 049,60	7 539 512 861,68	8 584 527 067,29
TOTAL GENERAL ACTIF	24 476 118 850,67	8 011 581 529,24	16 464 537 321,43	17 960 731 575,73

EXERCICE: 01/01/20 AU 31/
PERIODE DU: 01/01/20 AU 31/

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		3 205 039 310,35	3 205 039 310,35
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		1 373 369 199,56	845 621 292,42
Autres capitaux propres - Report à nouveau		3 324 742 861,32	1 899 893 302,25
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		8 503 151 371,23	6 550 553 905,02
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		264 654 181,67	271 378 730,31
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		264 654 181,67	271 378 730,31
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		3 195 929 802,62	4 304 480 313,23
Impôts		669 074 589,43	506 942 072,57
Autres dettes		3 774 926 866,50	5 147 376 554,60
Trésorerie passif		5 808,99	1 180 000 000,00
TOTAL III		7 639 937 067,54	11 138 798 940,40
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		16 407 742 620,44	17 960 731 575,73

SARL CAB Bouati Mahmoud - Guelma

2021

EXERCICE: 01/01/21 AU 31/12/21
PERIODE DU: 01/01/21 AU 31/12/21

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET 2021	NET 2020
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	31 595 876,20	24 036 315,30	7 559 560,90	14 131 763,28
Immobilisations corporelles				
Terrains	694 668 960,00		694 668 960,00	694 668 960,00
Bâtiments	2 791 547 153,29	793 165 407,73	1 998 381 745,56	1 446 270 487,38
Autres immobilisations corporelles	11 556 297 675,21	6 864 240 389,64	4 692 057 285,57	5 296 273 363,40
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	270 168 509,02		270 168 509,02	1 268 313 367,21
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	881 020 000,00	779 500 000,00	101 520 000,00	101 520 000,00
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	38 728 391,23		38 728 391,23	47 051 817,49
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	16 264 026 564,95	8 460 942 112,67	7 803 084 452,28	8 868 229 758,76
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	6 410 920 170,54	882 801 816,51	5 528 118 354,03	4 695 787 452,69
Créances et emplois assimilés				
Clients	894 247 791,53	44 714 270,47	849 533 521,06	93 898 580,61
Autres débiteurs	1 419 477 126,83		1 419 477 126,83	1 206 144 243,38
Impôts et assimilés	296 708 797,22		296 708 797,22	379 760 149,92
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 778 186 687,09		1 778 186 687,09	1 220 733 733,36
TOTAL ACTIF COURANT	10 799 540 573,21	927 516 086,98	9 872 024 486,23	7 596 324 159,96
TOTAL GENERAL ACTIF	27 063 567 138,16	9 388 458 199,65	17 675 108 938,51	16 464 553 918,72

EXERCICE: 01/01/21 AU 31/12/2
PERIODE DU: 01/01/21 AU 31/12/21

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		3 276 548 335,24	3 205 039 310,35
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		1 718 585 328,55	1 430 180 497,84
Autres capitaux propores - Report à nouveau		4 683 414 334,27	3 324 742 861,32
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		10 278 547 998,06	8 559 962 669,51
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		237 093 799,98	264 654 181,67
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		237 093 799,98	264 654 181,67
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 602 336 870,94	3 195 929 802,62
Impôts		727 127 003,86	669 074 589,43
Autres dettes		3 830 003 265,67	3 774 926 666,50
Trésorerie passif			5 808,99
TOTAL III		7 159 467 140,47	7 639 937 067,54
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		17 675 108 938,51	16 464 553 918,72

2022

EXERCICE 01/01/22 AU 31/12/22
PERIODE DU 01/01/22 AU 31/12/22

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET 2022	NET 2021
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	31 595 876,20	26 545 392,97	5 050 483,23	7 559 560,90
Immobilisations corporelles				
Terrains	694 668 960,00		694 668 960,00	694 668 960,00
Bâtiments	2 812 853 862,10	922 787 189,45	1 890 066 672,65	1 998 381 745,56
Autres immobilisations corporelles	11 665 240 531,70	7 830 327 390,07	3 834 913 141,63	4 692 057 285,57
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	324 957 858,71		324 957 858,71	270 168 509,02
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	881 020 000,00	779 500 000,00	101 520 000,00	101 520 000,00
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	33 934 667,54		33 934 667,54	38 728 391,33
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	16 444 271 756,25	9 559 159 972,49	6 885 111 783,76	7 803 084 452,28
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	8 104 937 742,67	863 927 851,23	7 241 069 891,44	5 528 118 354,83
Créances et emplois assimilés				
Clients	1 130 639 708,98	44 714 270,47	1 085 975 438,51	849 533 521,06
Autres débiteurs	3 077 029 119,43		3 077 029 119,43	1 419 477 128,53
Impôts et assimilés	511 349 818,29		511 349 818,29	296 706 797,22
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 609 755 804,17		3 609 755 804,17	1 778 186 097,09
TOTAL ACTIF COURANT	16 433 812 193,54	908 642 121,70	15 525 170 071,84	9 872 024 433,23
TOTAL GENERAL ACTIF	32 878 083 949,79	10 467 802 094,19	22 410 281 855,60	17 675 108 938,51

EXERCICE 01/01/22 AU 31/12/22
PERIODE DU 01/01/22 AU 31/12/22

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		3 276 548 335,24	3 276 548 335,24
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		1 326 837 052,81	1 718 586 328,55
Autres capitaux propres - Report à nouveau		6 401 999 662,82	4 683 414 334,27
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		11 605 385 050,87	10 278 547 998,06
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		181 973 036,60	237 093 799,98
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		181 973 036,60	237 093 799,98
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		6 436 938 814,24	2 602 336 870,94
Impôts		391 194 669,68	727 127 003,86
Autres dettes		3 794 790 084,21	3 830 003 265,67
Trésorerie passif			
TOTAL III		10 622 923 708,13	7 159 467 140,47
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		22 410 281 855,60	17 675 108 938,51

الملحق رقم 15: جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمربن عمرللمصبرات الغذائية بولاية قالمة خلال الفترة [2013-2022]

2014

السنة المالية، 01/01/2014
إلى 2014/12/31

حسابات النتائج
حسب الطبيعة

	ملاحظة	N	N-1
رقم الأعمال		11 163 551 897,88	8 563 832 952,14
تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع		170 456 766,05	1 223 799 835,86
الإنتاج المثبت		(0,00)	(0,00)
إعانات الاستغلال		198 012 705,00	126 586 710,00
1 - إنتاج السنة المالية		**11 532 021 368,93**	**9 914 219 498,00**
المشتريات المستهلكة		(9 114 359 361,73)	(8 854 720 419,12
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى		(119 804 026,45)	(115 080 149,13)
2 - استهلاك السنة المالية		**(9 234 163 388,18)**	
3 - القيمة المضافة للاستغلال (1 - 2)		**2 297 857 980,75**	**(944 418 929,75)**
أعباء المستخدمين		(501 030 425,57)	(401 979 187,75)
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة		(66 782 608,41)	(52 224 813,36)
4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال		**1 730 044 946,77**	**490 214 928,64**
المنتجات العملياتية الأخرى		5 382 894,26	17 349 779,20
الأعباء العملياتية الأخرى		(1 949 827,19)	(20 683 788,76)
المخصصات للاستهلاكات و المؤونات		(666 398 510,35)	(260 318 862,87)
استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات		(0,00)	33 333 967,54
5 - النتيجة العملياتية		**1 067 079 503,49**	**259 896 023,75**
المنتوجات المالية		3 877 607,62	26 984 951,16
الأعباء المالية		(7 245 596,16)	(21 600 588,96)
6 - النتيجة المالية		**(3 367 988,54)**	**5 384 362,20**
7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)		**1 063 711 514,95**	**265 280 385,95**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية		116 243 300,00	21 899 053,00
الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية		0,00	0,00
مجموع منتجات الأنشطة العادية		**11 541 281 870,81**	**9 991 888 195,90**
مجموع أعباء الأنشطة العادية		**(10 593 813 655,86)**	
8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية		**947 468 214,95**	**243 381 332,95**
العناصر غير العادية – المنتوجات (يطلب بيانها)		0,00	0,00
العناصر غير العادية – الأعباء (يطلب بيانها)		0,00	0,00
9 - النتيجة غير العادية		**0,00**	**0,00**
10 - النتيجة الصافية للسنة المالية		**947 468 214,95**	243 381 332,95
حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة		0,00	0,00
11 - النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)		0,00	0,00
و منها حصة ذوي الأقلية (1)		0,00	0,00
حصة المجموع (1)		0,00	0,00

2015

السنة المالية، من 01/01/2015

إلى 2015/12/31

حسابات النتائج

حسب الطبيعة

	ملاحظة	N	N-1
رقم الأعمال		13 041 097 806,20	11 163 551 897,88
تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع		1 057 576 301,64	170 456 766,05
الإنتاج المثبت		(0,00)	(0,00)
إعانات الاستغلال		326 359 215,00	198 012 705,00
1 - إنتاج السنة المالية		**14 425 033 322,84**	**11 532 021 368,93**
المشتريات المستهلكة		(11 603 343 254,60)	(9 114 359 361,73)
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى		(145 435 673,71)	(119 804 026,45)
2 - استهلاك السنة المالية		**(11 748 778 928,31)**	**(9 234 163 388,18)**
3 - القيمة المضافة للاستغلال (1 - 2)		**2 676 254 394,53**	**(2 297 857 980,75)**
أعباء المستخدمين		(543 389 866,38)	(501 030 425,57)
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة		(96 909 399,15)	(66 782 608,41)
4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال		**2 035 955 129,00**	**1 730 044 946,77**
المنتجات العملياتية الأخرى		12 241 985,72	5 382 894,26
الأعباء العملياتية الأخرى		(4 495 820,64)	(1 949 827,19)
المخصصات للاهتلاكات و المؤونات		(805 922 350,69)	(666 398 510,35)
استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات		242 622 374,71	(0,00)
5 - النتيجة العملياتية		**1 480 401 318,10**	**1 067 079 503,49**
المنتوجات المالية		69 813 638,93	3 877 607,62
الأعباء المالية		(40 973 148,57)	(7 245 596,16)
6 - النتيجة المالية		**28 840 490,36**	**(3 367 988,54)**
7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)		**1 509 241 808,46**	**1 063 711 514,95**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية		141 864 511,00	116 243 300,00
الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية		0,00	0,00
مجموع منتجات الأنشطة العادية		**14 749 711 322,20**	**11 541 281 870,81**
مجموع أعباء الأنشطة العادية		**(13 382 334 024,74)**	**(10 593 813 655,86)**
8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية		**1 367 377 297,46**	**947 468 214,95**
العناصر غير العادية - المنتوجات (يطلب بيانها)		0,00	0,00
العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)		0,00	0,00
9 - النتيجة غير العادية		**0,00**	**0,00**
10 - النتيجة الصافية للسنة المالية		**1 367 377 297,46**	947 468 214,95
حصة الشركات المرضوعة موضع المعادلة في النتيجة		0,00	0,00
11 - النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)		0,00	0,00
و منها حصة ذوي الأقلية (1)		0,00	0,00
حصة المجموع (1)		0,00	0,00

2016

السنة المالية، من 01/01/2016

إلى 2016/12/31

حسابات النتائج

حسب الطبيعة

	ملاحظة	N	N-1
رقم الأعمال		13 225 505 268,00	13 041 097 806,20
تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع		516 037 182,20	1 057 576 301,64
الإنتاج المثبت		(0,00)	(0,00)
إعانات الاستغلال		404 586 018,61	326 359 215,00
1 - إنتاج السنة المالية		**14 146 128 468,81**	**14 425 033 322,84**
المشتريات المستهلكة		(10 619 594 295,53)	(11 603 343 254,60)
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى		(183 864 510,25)	(145 435 673,71)
2 - استهلاك السنة المالية		**(10 803 458 805,78)**	**(11 748 778 928,31)**
3 - القيمة المضافة للاستغلال (1 - 2)		**3 342 669 663,03**	**(2 676 254 394,53)**
أعباء المستخدمين		(634 358 821,25)	(543 389 866,38)
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة		(98 098 078,25)	(96 909 399,15)
4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال		**2 610 212 763,53**	**2 035 955 129,00**
المنتجات العملياتية الأخرى		6 783 837,84	12 241 985,72
الأعباء العملياتية الأخرى		(36 939 622,78)	(4 495 820,64)
المخصصات للاستهلاكات و المؤونات		(1 389 845 494,49)	(805 922 350,69)
استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات		304 027 543,15	242 622 374,71
5 - النتيجة العملياتية		**1 494 239 027,25**	**1 480 401 318,10**
المنتوجات المالية		25 892 159,40	69 813 638,93
الأعباء المالية		(32 654 972,74)	(40 973 148,57)
6 - النتيجة المالية		**(6 762 813,34)**	**28 840 490,36**
7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)		**1 487 476 213,91**	**1 509 241 808,46**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية		253 183 137,51	141 864 511,00
الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية		0,00	0,00
مجموع منتجات الأنشطة العادية		**14 482 832 009,20**	**14 749 711 322,20**
مجموع أعباء الأنشطة العادية		**(13 248 538 932,80)**	**(13 382 334 024,74)**
8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية		**1 234 293 076,40**	**1 367 377 297,46**
العناصر غير العادية - المنتوجات (يطلب بيانها)		0,00	0,00
العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)		0,00	0,00
9 - النتيجة غير العادية		**0,00**	**0,00**
10 - النتيجة الصافية للسنة المالية		**1 234 293 076,40**	**1 367 377 297,46**
حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية		0,00	0,00
11 - النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)		0,00	0,00
و منها حصة ذوي الأقلية (1)		0,00	0,00
حصة المجموع (1)		0,00	0,00

2017

السنة المالية، من 01/01/2017

إلى 2017/12/31

حسابات النتائج

حسب الطبيعة

	ملاحظة	N	N-1
رقم الأعمال		13 505 714 530,98	13 225 505 268,00
تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع		780 230 771,43	516 037 182,20
الإنتاج المثبت		90 569 052,11	(0,00)
إعانات الاستغلال		407 897 369,81	404 586 018,61
1 - إنتاج السنة المالية		**14 784 411 724,33**	**14 146 128 468,81**
المشتريات المستهلكة		(11 224 519 149,34)	(10 619 594 295,53)
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى		(238 251 258,11)	(183 864 510,25)
2 - استهلاك السنة المالية		**(11 462 770 407,45)**	**(10 803 458 805,78)**
3 - القيمة المضافة للاستغلال (1 - 2)		**3 321 641 316,88**	**(3 342 669 663,03)**
أعباء المستخدمين		(666 250 721,15)	(634 358 821,25)
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة		(131 651 159,09)	(98 098 078,25)
4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال		**2 523 739 436,64**	**2 610 212 763,53**
المنتجات العملياتية الأخرى		12 503 051,33	6 783 837,84
الأعباء العملياتية الأخرى		(18 287 027,11)	(36 939 622,78)
المخصصات للاستهلاكات و المؤونات		(1 701 068 475,66)	(1 389 845 494,49)
استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات		645 203 495,45	304 027 543,15
5 - النتيجة العملياتية		**1 462 090 480,65**	**1 494 239 027,25**
المنتوجات المالية		7 964 535,30	25 892 159,40
الأعباء المالية		(48 970 466,16)	(32 654 972,74)
6 - النتيجة المالية		**(41 005 930,86)**	**(6 762 813,34)**
7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)		**1 421 084 549,79**	**1 487 476 213,91**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية		247 396 982,00	253 183 137,51
الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية		0,00	0,00
مجموع منتجات الأنشطة العادية		**15 450 082 806,41**	**14 482 832 009,20**
مجموع أعباء الأنشطة العادية		**(14 276 395 238,62)**	**(13 248 538 932,80)**
8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية		**1 173 687 567,79**	**1 234 293 076,40**
العناصر غير العادية - المنتوجات (يطلب بيانها)		0,00	0,00
العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)		0,00	0,00
9 - النتيجة غير العادية		**0,00**	**0,00**
10 - النتيجة الصافية للسنة المالية		**1 173 687 567,79**	1 234 293 076,40
حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة		0,00	0,00
11 - النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)		0,00	0,00
و منها حصة ذوي الأقلية (1)		0,00	0,00
حصة المجموع (1)		0,00	0,00

2018

السنة المالية، من 01/01/2018

إلى 31/12/2018

حسابات النتائج

حسب الطبيعة

	ملاحظة	N	N-1
رقم الأعمال		14 477 818 897,88	13 505 714 530,98
تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع		296 478 260,19	780 230 771,43
الإنتاج المثبت		149 003 054,45	90 569 052,11
إعانات الاستغلال		342 105 424,50	407 897 369,81
1 - إنتاج السنة المالية		**15 265 405 637,02**	**14 784 411 724,33**
المشتريات المستهلكة		(11 717 125 083,19)	(11 224 519 149,34)
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى		(209 261 600,35)	(238 251 258,11)
2 - استهلاك السنة المالية		**(11 926 386 683,54)**	**(11 462 770 407,45)**
3 - القيمة المضافة للاستغلال (1 - 2)		**3 339 018 953,48**	**(3 321 641 316,88)**
أعباء المستخدمين		(750 149 624,32)	(666 250 721,15)
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة		(129 541 255,51)	(131 651 159,09)
4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال		**2 459 328 073,65**	**2 523 739 436,64**
المنتجات العملياتية الأخرى		486 064 875,99	12 503 051,33
الأعباء العملياتية الأخرى		(431 724 997,58)	(18 287 027,11)
المخصصات للاستهلاكات و المؤونات		(1 065 447 996,01)	(1 701 068 475,66)
استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات		445 854 525,16	645 203 495,45
5 - النتيجة العملياتية		**1 894 074 481,21**	**1 462 090 480,65**
المنتوجات المالية		11 172 141,35	7 964 535,30
الأعباء المالية		(130 815 297,90)	(48 970 466,16)
6 - النتيجة المالية		**(119 643 156,55)**	**(41 005 930,86)**
7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)		**1 774 431 324,66**	**1 421 084 549,79**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية		191 580 844,00	247 396 982,00
الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية		0,00	0,00
مجموع منتجات الأنشطة العادية		**16 208 497 179,52**	**15 450 082 806,41**
مجموع أعباء الأنشطة العادية		**(14 625 646 698,86)**	**(14 276 395 238,62)**
8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية		**1 582 850 480,66**	**1 173 687 567,79**
العناصر غير العادية – المنتوجات (يطلب بيانها)		0,00	0,00
العناصر غير العادية – الأعباء (يطلب بيانها)		0,00	0,00
9 - النتيجة غير العادية		**0,00**	**0,00**
10 - النتيجة الصافية للسنة المالية		**1 582 850 480,66**	**1 173 687 567,79**
حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة		0,00	0,00
11 - النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)		0,00	0,00
و منها حصة ذوي الأقلية (1)		0,00	0,00
حصة المجموع (1)		0,00	0,00

2019

السنة المالية، من 01/01/2019

إلى 2019/12/31

حسابات النتائج

حسب الطبيعة

	ملاحظة	N	N-1
رقم الأعمال		14 446 468 704,12	14 477 818 897,88
تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع		198 359 744,65	296 478 260,19
الإنتاج المثبت		4 885 000,93	149 003 054,45
إعانات الاستغلال		446 942 807,78	342 105 424,50
1 - إنتاج السنة المالية		**15 096 656 257,48**	**15 265 405 637,02**
المشتريات المستهلكة		(11 379 065 532,53)	(11 717 125 083,19)
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى		(266 348 206,26)	(209 261 600,35)
2 - استهلاك السنة المالية		**(11 645 413 738,79)**	**(11 926 386 683,54)**
3 - القيمة المضافة للاستغلال (1 - 2)		**3 451 242 518,69**	**(3 339 018 953,48)**
أعباء المستخدمين		(862 429 019,43)	(750 149 624,32)
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة		(93 412 060,32)	(129 541 255,51)
4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال		**2 495 401 438,94**	**2 459 328 073,65**
المنتجات العملياتية الأخرى		399 305 340,91	486 064 875,99
الأعباء العملياتية الأخرى		(419 190 923,02)	(431 724 997,58)
المخصصات للاستهلاكات و المؤونات		(1 399 112 056,08)	(1 065 447 996,01)
استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات		(0,00)	445 854 525,16
5 - النتيجة العملياتية		**1 076 403 800,75**	**1 894 074 481,21**
المنتوجات المالية		26 534 933,57	11 172 141,35
الأعباء المالية		(126 902 837,90)	(130 815 297,90)
6 - النتيجة المالية		**(100 367 904,33)**	**(119 643 156,55)**
7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)		**976 035 896,42**	**1 774 431 324,66**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية		130 414 604,00	191 580 844,00
الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية		0,00	0,00
مجموع منتجات الأنشطة العادية		**15 522 496 531,96**	**16 208 497 179,52**
مجموع أعباء الأنشطة العادية		**(14 676 875 239,54)**	**(14 625 646 698,86)**
8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية		**845 621 292,42**	**1 582 850 480,66**
العناصر غير العادية - المنتوجات (يطلب بيانها)		0,00	0,00
العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)		0,00	0,00
9 - النتيجة غير العادية		**0,00**	**0,00**
10 - النتيجة الصافية للسنة المالية		**845 621 292,42**	**1 582 850 480,66**
حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة		0,00	0,00
11 - النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)		0,00	0,00
و منها حصة ذوي الأقلية (1)		0,00	0,00
حصة المجموع (1)		0,00	0,00

2020

EXERCICE: 01/01/20 AU 31/12
PERIODE DU: 01/01/20 AU 31/12

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		14 701 530 184,92	14 446 468 704,12
Variation stocks produits finis et en cours		-103 547 927,42	198 359 744,65
Production immobilisée		5 244 826,21	4 885 000,93
Subventions d'exploitation		519 938 788,50	446 942 807,78
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**15 123 165 872,21**	**15 096 656 257,48**
Achats consommés		-10 542 622 066,63	-11 379 065 532,53
Services extérieurs et autres consommations		-231 838 018,02	-266 348 206,26
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-10 774 430 084,65**	**-11 645 413 738,79**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		**4 348 705 787,56**	**3 451 242 518,69**
Charges de personnel		-897 203 301,97	-862 429 019,43
Impôts, taxes et versements assimilés		-113 574 226,92	-93 412 060,32
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**3 337 928 258,67**	**2 495 401 438,94**
Autres produits opérationnels		279 344 794,92	399 305 340,91
Autres charges opérationnelles		-343 064 757,30	-419 190 923,02
Dotations aux amortissements, provisions et p		-1 973 398 530,08	-1 399 112 056,08
Reprise sur pertes de valeur et provisions		404 395 231,59	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**1 705 204 997,80**	**1 076 403 800,75**
Produits financiers		6 492 065,69	26 534 933,57
Charges financieres		-16 120 834,94	-126 902 837,90
VI-RESULTAT FINANCIER		**-9 628 769,25**	**-100 367 904,33**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPO		**1 695 576 228,55**	**976 035 896,42**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-265 412 328,00	-130 414 604,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ord			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		**15 813 397 964,41**	**15 522 496 531,96**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		**-14 383 234 063,86**	**-14 676 875 239,54**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORI		**1 430 163 900,55**	**845 621 292,42**
Eléments extraordinaires (produits) (à précise			
Eléments extraordinaires (charges) (à précise			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**1 430 163 900,55**	**845 621 292,42**

2021

EXERCICE: 01/01/21 AU 31/12/21
PERIODE DU: 01/01/21 AU 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		16 244 964 334,39	14 701 530 184,92
Variation stocks produits finis et en cours		702 434 271,80	-103 547 927,42
Production immobilisée		250 537,11	5 244 826,21
Subventions d'exploitation		579 753 882,00	519 938 788,50
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**17 527 403 025,30**	**15 123 165 872,21**
Achats consommés		-12 603 693 366,64	-10 542 622 066,63
Services extérieurs et autres consommations		-123 061 646,76	-231 838 018,02
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-12 726 755 013,40**	**-10 774 460 084,65**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		**4 800 648 011,90**	**4 348 705 787,56**
Charges de personnel		-894 204 929,51	-897 203 301,97
Impôts, taxes et versements assimilés		-155 007 954,84	-113 574 226,92
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**3 751 435 127,55**	**3 337 928 258,67**
Autres produits opérationnels		662 934 225,81	279 344 791,64
Autres charges opérationnelles		-794 839 867,25	-343 048 156,73
Dotations aux amortissements, provisions et p		-2 273 470 995,91	-1 973 398 530,08
Reprise sur pertes de valeur et provisions		725 303 724,67	404 395 231,59
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**2 071 362 214,87**	**1 705 221 595,09**
Produits financiers		3 344 535,97	6 492 065,69
Charges financières		-5 908 784,29	-16 120 834,94
VI-RESULTAT FINANCIER		**-2 564 248,32**	**-9 628 769,25**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPO		**2 068 797 966,55**	**1 695 592 825,84**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-350 212 638,00	-265 412 328,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordi			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		**18 918 985 511,75**	**15 813 397 961,13**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		**-17 200 400 183,20**	**-14 383 217 463,29**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES OR		**1 718 585 328,55**	**1 430 180 497,84**
Eléments extraordinaires (produits) (à précise			
Eléments extraordinaires (charges) (à précise			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**1 718 585 328,55**	**1 430 180 497,84**

2022

EXERCICE: 01/01/22 AU 31/12/22
PERIODE DU: 01/01/22 AU 31/12/22

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	2022	2021
Ventes et produits annexes	14 483 976 607,40	16 244 964 334,39
Variation stocks produits finis et en cours	816 173 374,12	702 434 271,80
Production immobilisée		250 537,11
Subventions d'exploitation	458 280 843,00	579 753 882,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	**15 758 430 824,52**	**17 527 403 025,30**
Achats consommés	-11 888 155 047,54	-12 603 693 366,64
Services extérieurs et autres consommations	-149 299 840,78	-123 061 646,76
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**-12 037 454 888,32**	**-12 726 755 013,40**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	**3 720 975 936,20**	**4 800 648 011,90**
Charges de personnel	-826 240 155,15	-894 204 929,51
Impôts, taxes et versements assimilés	-22 596 422,36	-155 007 954,84
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**2 872 139 358,69**	**3 751 435 127,55**
Autres produits opérationnels	421 705 682,94	662 934 225,81
Autres charges opérationnelles	-591 491 684,58	-794 839 867,25
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-1 975 673 598,48	-2 273 470 995,91
Reprise sur pertes de valeur et provisions	915 567 639,35	725 303 724,67
V- RESULTAT OPERATIONNEL	**1 642 247 397,92**	**2 071 362 214,87**
Produits financiers	5 385 841,31	3 344 535,97
Charges financières	-12 527 061,42	-5 908 784,29
VI-RESULTAT FINANCIER	**-7 141 220,11**	**-2 564 248,32**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	**1 635 106 177,81**	**2 068 797 966,55**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-308 269 125,00	-350 212 638,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	**17 101 089 988,12**	**18 918 985 511,75**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	**-15 774 252 935,31**	**-17 200 400 183,20**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**1 326 837 052,81**	**1 718 585 328,55**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**1 326 837 052,81**	**1 718 585 328,55**

SARL Conserverie Alimentaire Amor Ben Amor
SARL
CAB
Direction Générale
Bouati Mahmoud - Guelma

الملحق رقم 16: أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مكان العمل
1	أ.د. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم	أستاذ ومستشار التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي	كلية المجتمع بدولة قطر
2	أ.د. محي الدين شبيرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي
3	أ.د.عثمان عثامنية	أستاذ التعليم العالي	جامعة تبسة
4	أ.د. وداد بورصاص	أستاذ التعليم العالي	جامعة قالمة
5	أ.د. أمال بن ناصر	أستاذ التعليم العالي	جامعة قالمة
6	أ.د. فاطمة بن يوب	أستاذ التعليم العالي	جامعة قالمة
7	د. وهيبة دخاخني	أستاذ محاضر"أ"	جامعة عنابة
8	د. وداد بن قيراط	أستاذ محاضر"أ"	جامعة تبسة
9	د. الطيب زيتون	نائب المدير المالي مكلف بمهمة بمؤسسة عمر بن عمر ومدير سابق لعدة شركات جزائرية وأستاذ سابق بجامعة تبسة	مؤسسة عمر بن عمر MAB

الملحق رقم 17 : الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: تحليل استراتيجي، صناعي، مالي ومحاسبي

استبيان

عنوان البحث:

" نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي– دراسة ميدانية بمجمع عمربن عمر بولاية قالمة فترة الدراسة [2013-2022]"

من إعداد الباحثة:

راضية دغمان

إشراف الأستاذ الدكتور:

محي الدين شبيرة

سيدي، سيدتي؛

نرجو من سيادتكم الفاضلة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل موضوعية، وهذا دون ذكر أسمائكم، بغية مساعدتنا في إجراء بحث علمي ضمن تخصص العلوم الاقتصادية.

نشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

ملاحظة: المعلومات التي يتوفر عليها هذا الاستبيان ستبقى سرية وتوجه للبحث العلمي فقط.

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة **(x)** في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملأ الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.

1. الجنس:

ذكر	أنثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة	30 – 39 (سنة)	40 - 49 (سنة)	50 - 59 (سنة)	60 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

ثانوي أو اقل	جامعي (مستوى التدرج)	ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه)

4. التخصص العلمي:

نظم المعلومات	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	إدارة وتسيير	مالية ومحاسبة	أخرى(ذكر التخصص)

5. المنصب الوظيفي:

مدير	نائب مدير	رئيس قسم	نائب رئيس قسم	إطار	مناصب أخرى (ضرورة ذكرها)

6. الخبرة العملية :

اقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبيان.

المحور الأول: و اقع نظم المعلومات الإستر اتيجية بمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

الرقم	العبارة	درجة الإجابة				
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
البعد الأول: البنية التنظيمية						
1	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تنفيذ كافة العمليات بمرونة وسهولة كبيرة.					
2	تعمل الإدارة العليا على التنسيق بين كافة الأنشطة التنظيمية للمؤسسة.					
3	تهتم الإدارة العليا بالتحسين المستمر لنظم معلوماتها.					
4	تحرص الإدارة العليا على توفير المخصصات المالية الكافية لتشغيل نظم معلوماتها.					
5	تسعى الإدارة العليا دوما إلى مواكبة تطورات البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والتشريعية للبلاد.					
البعد الثاني: الإستر اتيجية						
6	تحرص المؤسسة على تنفيذ إستراتيجية لنظم المعلومات تتوافق مع الإستراتيجية الكلية لها.					
7	تحرص المؤسسة على اختيار استراتيجياتها وفقا لرسالتها وأهدافها.					
8	تحرص الإدارة العليا على القيام بالتشخيص الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية للمؤسسة.					
9	ترتكز الإدارة العليا على توفير المعلومات الإستراتيجية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
10	تحرص الإدارة العليا على تنفيذ عمليات إدارة نظم معلومات إستراتيجية في المؤسسة.					
البعد الثالث: المكونات المادية						
11	تحرص المؤسسة على تحديث أجهزتها بشكل دوري ومستمر.					
12	تتوفر لدى المؤسسة أجهزة حاسوبية تضمن فعالية تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية.					
13	تتناسب وسائل إدخال ومعالجة البيانات مع احتياجات العمل في المؤسسة.					
14	تتناسب وسائل إخراج وتخزين المعلومات مع احتياجات العمل في المؤسسة.					

البعد الرابع: الموارد البشرية						
15	تحرص المؤسسة على توفير كفاءات ومهارات تقنية متخصصة.					
16	تحرص المؤسسة على تكوين دوري لمواردها البشرية في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات.					
17	تحرص المؤسسة على تعيين خبراء متخصصين في نظم المعلومات الإستراتيجية.					
18	تسعى المؤسسة إلى تحفيز الكفاءات التقنية الداعمة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.					
البعد الخامس: البرمجيات						
19	تعمل البرمجيات المستخدمة على معالجة وتحليل كافة المعلومات بدقة مناسبة وبأسرع وقت ممكن.					
20	تتميز البرمجيات المستخدمة بكفاءة عالية في استرجاع المعلومات الإستراتيجية.					
21	تحرص المؤسسة على تحديث برمجياتها بما يتناسب مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.					
22	تحرص إدارة نظم المعلومات على توفير برمجيات الأمن والحماية للبيانات والمعلومات من القرصنة.					
البعد السادس: شبكات الاتصال						
23	تستفيد المؤسسة من استخدام شبكة انترنيت ذو سرعة فائقة.					
24	تساعد شبكة الاتصال الداخلية (الانترانت) على إيصال المعلومات والبيانات في الوقت المناسب بين مختلف الأقسام الداخلية للمؤسسة.					
25	تساهم شبكة الاتصال الخارجية (الإكسترانت) في زيادة سرعة وسهولة الاتصالات مع مختلف المتعاملين الخارجيين للمؤسسة.					
26	تحرص المؤسسة على تكوين دوري لموظفيها للتعامل مع مختلف شبكات الاتصال المتوفرة لديها.					
البعد السابع: قواعد البيانات						
27	تُمكن المؤسسة كافة موظفيها من الوصول إلى قواعد البيانات في الوقت المناسب.					
28	تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات خاصة تساعد على تبادل وتخزين المعلومات الإستراتيجية لها.					
29	تتمتع قواعد البيانات في المؤسسة بدرجة عالية من السرية والأمان.					
30	توجد سهولة في التحديث الدوري لقواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة.					

المحور الثاني: الأداء المؤسسي لمجمع عمر بن عمر بولاية قالمة.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

الرقم	العبارة	درجة الإجابة				
		لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق تماما
البعد الأول: مؤشرات السوق والعملاء						
31	تتمتع المؤسسة بسمعة حسنة مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة لها.					
32	تعتمد المؤسسة على الدراسات السوقية في ضمان توجهها لعملائها.					
33	تحرص المؤسسة على خلق توازن بين الطاقة الإنتاجية المتاحة وبين الحصة السوقية المستهدفة.					
34	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على دراسة مستوى الطلب الفعلي على منتجاتها.					
35	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على دراسة مستوى العرض الفعلي من الموارد اللازمة لها للقيام بكافة أنشطتها وعملياتها.					
36	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتسويق فعال لمنتجاتها المتنوعة.					
37	تتمتع منتجات المؤسسة بالقبول العام والرضا من قبل عملائها.					
38	تتمتع منتجات المؤسسة بالجودة والسعر المطلوبين من طرف عملائها.					
39	تولي المؤسسة الاهتمام بكافة متطلبات عملائها وحاجاتهم الحالية والمستقبلية.					
40	تستجيب المؤسسة لشكاوي عملائها وتعمل باستمرار على حلها.					
البعد الثاني: مؤشر العمليات الداخلية						
41	تتوفر المؤسسة على دليل واضح لكافة عملياتها الداخلية.					
42	تتضمن العمليات الداخلية في المؤسسة التنسيق والوصف الكامل لكافة وظائف المؤسسة.					
43	تسعى المؤسسة دوما لوضع أهداف إستراتيجية واضحة تتماشى مع طبيعة عملياتها الداخلية.					
44	ترتكز العمليات الداخلية للمؤسسة على الاستخدام الكلي والدائم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.					

45	تحرص الإدارة العليا في المؤسسة على تحديث وتطوير كافة عملياتها الداخلية.					
46	يرتبط تحديث وتطوير العمليات الداخلية للمؤسسة بالتطور المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
47	تحرص المؤسسة على تحسين أداء كافة عملياتها وأنشطتها التسييرية.					
48	تسعى المؤسسة دوما إلى عملية خلق وابتكار منتجات مميزة للمؤسسة تتماشى مع احتياجات عملائها.					
49	تحرص المؤسسة على تطبيق استراتيجيات خاصة لإنتاج منتجات ذو جودة عالية.					
50	تسعى المؤسسة إلى تطبيق سياسة التحسين المستمر لجودة منتجاتها.					
البعد الثالث: مؤشر النمو والتعلم						
51	تعمل المؤسسة على استخدام أحدث التقنيات وأفضل الممارسات الإدارية التي تؤدي إلى تحسين أدائها.					
52	تحرص المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل لدى موظفيها.					
53	تحرص المؤسسة على قياس كفاءة وفعالية أداء موظفيها.					
54	تسعى المؤسسة دوما إلى تحقيق الأداء المتميز لكافة موظفيها.					
55	تشجع المؤسسة عملية تطوير المبادرات الإبداعية لدى موظفيها.					
56	تحرص المؤسسة على فرض برامج تكوينية متنوعة وملائمة لكافة موظفيها.					
57	تشجع المؤسسة تكوين فرق العمل الجماعي بين موظفيها.					
58	تحرص المؤسسة على تحقيق رضا موظفيها وكسب ولائهم.					
59	تحرص المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.					

60	تسعى المؤسسة دوماً إلى تطبيق تقنيات حديثة في مجال عمليات الإنتاج والبحث والتطوير.					
البعد الرابع: المؤشرات المالية						
61	الموازنة المالية المخصصة للمؤسسة كافية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها.					
62	تعتبر النتائج المالية أساس اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.					
63	تسعى المؤسسة دوما إلى زيادة حجم إيراداتها المالية.					
64	تحرص المؤسسة دوما على الزيادة المستمرة لحصتها السوقية.					
65	تحرص المؤسسة على التقييم الدوري لمردوديتها لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية لها.					
66	تسعى المؤسسة إلى تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.					
67	توفر نشاطات المؤسسة المتنوعة زيادة في حجم العائد من استثماراتها.					
68	تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر في إنتاجيتها من خلال التنويع في منتجاتها.					
69	تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.					
70	تعمل المؤسسة على تطبيق نظام الرقابة الفعّالة في المؤسسة.					

الملحق رقم 18: مخرجات نتائج برنامج الـ $SPSS_{V20}$

أولا: صدق أداة الدراسة: الاتساق الداخلي للاستبيان

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (معامل سبيرمان Spearman)

			A
Rho de Spearman	A	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatérale)	.
		N	88
	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تنفيذ كافة العمليات بمرونة وسهولة كبيرة.	Coefficient de corrélation	.767**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تعمل الإدارة العليا على التنسيق بين كافة الأنشطة التنظيمية للمؤسسة.	Coefficient de corrélation	.691**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تهتم الإدارة العليا بالتحسين المستمر لنظم معلوماتها.	Coefficient de corrélation	.803**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص الإدارة العليا على توفير المخصصات المالية الكافية لتشغيل نظم معلوماتها.	Coefficient de corrélation	.705**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تسعى الإدارة العليا دوما إلى مواكبة تطورات البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والتشريعية للبلاد	Coefficient de corrélation	.785**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على تنفيذ إستراتيجية لنظم المعلومات تتوافق مع الإستراتيجية الكلية لها.	Coefficient de corrélation	.858**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على اختيار استراتيجياتها وفقا لرسالتها وأهدافها	Coefficient de corrélation	.839**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص الإدارة العليا على القيام بالتشخيص الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية للمؤسسة.	Coefficient de corrélation	.761**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	ترتكز الإدارة العليا على توفير المعلومات الإستراتيجية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية	Coefficient de corrélation	.820**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص الإدارة العليا على تنفيذ عمليات إدارة نظم معلومات إستراتيجية في المؤسسة.	Coefficient de corrélation	.785**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على تحديث أجهزتها بشكل دوري ومستمر.	Coefficient de corrélation	.629**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تتوفر لدى المؤسسة أجهزة حاسوبية تضمن فعالية تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية	Coefficient de corrélation	.655**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تتناسب وسائل إدخال ومعالجة البيانات مع احتياجات العمل في المؤسسة.	Coefficient de corrélation	.620**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تتناسب وسائل إخراج وتخزين المعلومات مع احتياجات العمل في المؤسسة.	Coefficient de corrélation	.676**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على توفير كفاءات ومهارات تقنية متخصصة.	Coefficient de corrélation	.776**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على تكوين دوري لمواردها البشرية في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات	Coefficient de corrélation	.449**
		Sig. (bilatérale)	.000

		N	88
	تحرص المؤسسة على تعيين خبراء متخصصين في نظم المعلومات الإستراتيجية.	Coefficient de corrélation	.880**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تسعى المؤسسة إلى تحفيز الكفاءات التقنية الداعمة لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.	Coefficient de corrélation	.691**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تعمل البرمجيات المستخدمة على معالجة وتحليل كافة المعلومات بدقة مناسبة وبأسرع وقت ممكن	Coefficient de corrélation	.766**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تتميز البرمجيات المستخدمة بكفاءة عالية في استرجاع المعلومات الإستراتيجية	Coefficient de corrélation	.791**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على تحديث برمجياتها بما يتناسب مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.	Coefficient de corrélation	.813**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص إدارة نظم المعلومات على توفير برمجيات الأمن والحماية للبيانات والمعلومات من القرصنة	Coefficient de corrélation	.843**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تستفيد المؤسسة من استخدام شبكة انترنيت ذو سرعة فائقة.	Coefficient de corrélation	.733**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تساعد شبكة الاتصال الداخلية) الانترانت (على إيصال المعلومات والبيانات في الوقت المناسب بين مختلف الأقسام الداخلية للمؤسسة	Coefficient de corrélation	.813**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تساهم شبكة الاتصال الخارجية) الإكسترانت (في زيادة سرعة وسهولة الاتصالات مع مختلف المتعاملين الخارجيين للمؤسسة	Coefficient de corrélation	.665**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على تكوين دوري لموظفيها للتعامل مع مختلف شبكات الاتصال المتوفرة لديها.	Coefficient de corrélation	.691**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تُمكن المؤسسة كافة موظفيها من الوصول إلى قواعد البيانات في الوقت المناسب.	Coefficient de corrélation	.846**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تتوفر لدى المؤسسة قواعد بيانات خاصة تساعد على تبادل وتخزين المعلومات الإستراتيجية لها	Coefficient de corrélation	.837**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تتمتع قواعد البيانات في المؤسسة بدرجة عالية من السرية والأمان.	Coefficient de corrélation	.785**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	توجد سهولة في التحديث الدوري لقواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة.	Coefficient de corrélation	.691**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (معامل سبيرمان Spearman)

			B
Rho de Spearman	B	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatérale)	.
		N	88
	تتمتع المؤسسة بسمعة حسنة مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة لها.	Coefficient de corrélation	-.014
		Sig. (bilatérale)	.894
		N	88
	تعتمد المؤسسة على الدراسات السوقية في ضمان توجهها لعملائها.	Coefficient de corrélation	.756**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على خلق توازن بين الطاقة الإنتاجية المتاحة وبين الحصة السوقية	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000

	المستهدفة.	N	88
	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على دراسة مستوى الطلب الفعلي على منتجاتها.	Coefficient de corrélation	.619**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على دراسة مستوى العرض الفعلي من الموارد اللازمة لها للقيام بكافة أنشطتها وعملياتها.	Coefficient de corrélation	.655**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتسويق فعال لمنتجاتها المتنوعة.	Coefficient de corrélation	.708**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تتمتع منتجات المؤسسة بالقبول العام والرضا من قبل عملائها.	Coefficient de corrélation	.439**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تتمتع منتجات المؤسسة بالجودة والسعر المطلوبين من طرف عملائها	Coefficient de corrélation	.728**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تولي المؤسسة الاهتمام بكافة متطلبات عملائها وحاجاتهم الحالية والمستقبلية	Coefficient de corrélation	.235*
		Sig. (bilatérale)	.027
		N	88
	تستجيب المؤسسة لشكاوي عملائها وتعمل باستمرار على حلها	Coefficient de corrélation	.735**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تتوفر المؤسسة على دليل واضح لكافة عملياتها الداخلية.	Coefficient de corrélation	.112
		Sig. (bilatérale)	.297
		N	88
	تتضمن العمليات الداخلية في المؤسسة التنسيق والوصف الكامل لكافة وظائف المؤسسة	Coefficient de corrélation	.788**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تسعى المؤسسة دوما لوضع أهداف إستراتيجية واضحة تتماشى مع طبيعة عملياتها الداخلية.	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	ترتكز العمليات الداخلية للمؤسسة على الاستخدام الكلي والدائم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص الإدارة العليا في المؤسسة على تحديث وتطوير كافة عملياتها الداخلية.	Coefficient de corrélation	.545**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	يرتبط تحديث وتطوير العمليات الداخلية للمؤسسة بالتطور المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	Coefficient de corrélation	.755**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على تحسين أداء كافة عملياتها وأنشطتها التسييرية.	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تسعى المؤسسة دوما إلى عملية خلق وابتكار منتجات مميزة للمؤسسة تتماشى مع احتياجات عملائها.	Coefficient de corrélation	.677**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على تطبيق استراتيجيات خاصة لإنتاج منتجات ذو جودة عالية.	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تسعى المؤسسة إلى تطبيق سياسة التحسين المستمر لجودة منتجاتها.	Coefficient de corrélation	.728**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تعمل المؤسسة على استخدام أحدث التقنيات وأفضل الممارسات الإدارية التي تؤدي إلى تحسين أدائها.	Coefficient de corrélation	.678**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل لدى موظفيها.	Coefficient de corrélation	.692**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على قياس كفاءة وفعالية أداء موظفيها.	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88

	تسعى المؤسسة دوما إلى تحقيق الأداء المتميز لكافة موظفيها.	Coefficient de corrélation	.755**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تشجع المؤسسة عملية تطوير المبادرات الإبداعية لدى موظفيها.	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على فرض برامج تكوينية متنوعة وملائمة لكافة موظفيها.	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تشجع المؤسسة تكوين فرق العمل الجماعي بين موظفيها	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على تحقيق رضا موظفيها وكسب ولائهم	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.	Coefficient de corrélation	.582**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تسعى المؤسسة دوماً إلى تطبيق تقنيات حديثة في مجال عمليات الإنتاج والبحث والتطوير.	Coefficient de corrélation	.775**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	الموازنة المالية المخصصة للمؤسسة كافية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها.	Coefficient de corrélation	.410**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تعتبر النتائج المالية أساس اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.	Coefficient de corrélation	.765**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تسعى المؤسسة دوما إلى زيادة حجم إيراداتها المالية.	Coefficient de corrélation	.764**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة دوما على الزيادة المستمرة لحصتها السوقية	Coefficient de corrélation	.838**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على التقييم الدوري لمردوديتها لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية لها.	Coefficient de corrélation	.829**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تسعى المؤسسة إلى تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	توفر نشاطات المؤسسة المتنوعة زيادة في حجم العائد من استثماراتها.	Coefficient de corrélation	.824**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر في إنتاجيتها من خلال التنويع في منتجاتها.	Coefficient de corrélation	.850**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	Coefficient de corrélation	.832**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
	تعمل المؤسسة على تطبيق نظام الرقابة الفعّالة في المؤسسة.	Coefficient de corrélation	.778**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88

**.La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

3- الصدق البنائي (معامل بيرسون Pearson)

Corrélations

		z
z	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	88
AA1	Corrélation de Pearson	.922**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA2	Corrélation de Pearson	.920**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA3	Corrélation de Pearson	.814**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA4	Corrélation de Pearson	.867**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA5	Corrélation de Pearson	.927**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA6	Corrélation de Pearson	.921**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA7	Corrélation de Pearson	.911**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
BB1	Corrélation de Pearson	.874**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
BB2	Corrélation de Pearson	.963**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
BB3	Corrélation de Pearson	.933**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
BB4	Corrélation de Pearson	.896**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88

**.La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		A	B	z
A	Corrélation de Pearson	1	.880**	.969**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	88	88	88
B	Corrélation de Pearson	.880**	1	.970**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	88	88	88
z	Corrélation de Pearson	.969**	.970**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	88	88	88

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (معامل ألفاكرونباخ والتجزئة النصفية)

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18
A19 A20 A21 A22 A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30 B31 B32 B33 B34 B35 B36 B37
B38 B39 B40 B41 B42 B43 B44 B45 B46 B47 B48 B49 B50 B51 B52 B53 B54 B55 B56
B57 B58 B59 B60 B61 B62 B63
B64 B65 B66 B67 B68 B69 B70
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.987	70

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18
A19 A20 A21 A22 A23 A24 A25 A26 A27 A28 A29 A30
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.979	30

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=B31 B32 B33 B34 B35 B36 B37 B38 B39 B40 B41 B42 B43 B44 B45
B46 B47 B48 B49 B50 B51 B52 B53 B54 B55 B56 B57 B58 B59 B60 B61 B62 B63 B64
B65 B66 B67 B68 B69 B70
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.975	40

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.978
		Nombre d'éléments	35[a]
	Partie 2	Valeur	.974
		Nombre d'éléments	35[b]
	Nombre total d'éléments		70
Corrélation entre les sous-échelles			.903
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.949
	Longueur inégale		.949
Coefficient de Guttman split-half			.938

ثالثا: اختبار طبيعية العينة واختبار KMO

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
A	.059	88	.200*	.984	88	.337
B	.074	88	.200*	.979	88	.176

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.
a. Correction de signification de Lilliefors

المحور الاول A

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.784
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	967.279
	ddl	21
	Signification de Bartlett	.000

المحور الثاني B

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.810
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	408.261
	ddl	6
	Signification de Bartlett	.000

كامل الاستبيان z

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		.858
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1666.312
	ddl	55
	Signification de Bartlett	.000

رابعا: نتائج تحليل القسم الثاني للاستبيان

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=AA1 AA2 AA3 AA4 AA5 AA6 AA7 A
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
AA1	88	4.6545	.46061
AA2	88	4.5114	.63162
AA3	88	4.7443	.44846
AA4	88	4.3580	.65958
AA5	88	4.4886	.72705
AA6	88	4.6023	.62473
AA7	88	4.5398	.61691
A	88	4.5587	.55132
N valide (listwise)	88		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=BB1 BB2 BB3 BB4 B
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
BB1	88	4.6489	.39450
BB2	88	4.6193	.39095
BB3	88	4.6773	.42256
BB4	88	4.4682	.57606
B	88	4.6034	.42058
N valide (listwise)	88		

خامسا: نتائج اختبار الفرضيات

1- اختبار T-test للمحور الأول

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
AA1	33.697	87	.000	1.65455	1.5570	1.7521
AA2	22.447	87	.000	1.51136	1.3775	1.6452
AA3	36.487	87	.000	1.74432	1.6493	1.8393
AA4	19.313	87	.000	1.35795	1.2182	1.4977
AA5	19.207	87	.000	1.48864	1.3346	1.6427
AA6	24.060	87	.000	1.60227	1.4699	1.7346
AA7	23.414	87	.000	1.53977	1.4091	1.6705
A	26.522	87	.000	1.55871	1.4419	1.6755

2- اختبار T-test للمحور الثاني

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
BB1	39.208	87	.000	1.64886	1.5653	1.7325
BB2	38.856	87	.000	1.61932	1.5365	1.7022
BB3	37.235	87	.000	1.67727	1.5877	1.7668
BB4	23.908	87	.000	1.46818	1.3461	1.5902
B	35.764	87	.000	1.60341	1.5143	1.6925

3- علاقة الارتباط (مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع)

CORRELATIONS

		BB1	BB2	BB3	BB4
AA1	Corrélation de Pearson	.710**	.860**	.896**	.797**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88
AA2	Corrélation de Pearson	.723**	.864**	.775**	.790**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88
AA3	Corrélation de Pearson	.763**	.825**	.765**	.582**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88
AA4	Corrélation de Pearson	.658**	.805**	.735**	.659**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88
AA5	Corrélation de Pearson	.740**	.860**	.792**	.776**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88
AA6	Corrélation de Pearson	.739**	.895**	.861**	.725**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88
AA7	Corrélation de Pearson	.752**	.834**	.766**	.749**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000
	N	88	88	88	88

		B
B	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	88
AA1	Corrélation de Pearson	.864**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA2	Corrélation de Pearson	.836**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA3	Corrélation de Pearson	.762**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA4	Corrélation de Pearson	.751**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA5	Corrélation de Pearson	.838**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA6	Corrélation de Pearson	.846**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
AA7	Corrélation de Pearson	.819**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88

Corrélations

Corrélations

		A	B
A	Corrélation de Pearson	1	.880**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	88	88
B	Corrélation de Pearson	.880**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	88	88

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4- الانحدار الخطي البسيط

Régression

البعد الأول: البنية التنظيمية

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.864[a]	.747	.744	.21290

a. Valeurs prédites : (constantes), AA1
b. Variable dépendante : B

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11.491	1	11.491	253.506	.000[b]
	Résidu	3.898	86	.045		
	Total	15.389	87			

a. Variable dépendante : B
b. Valeurs prédites : (constantes), AA1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.931	.232		4.017	.000
	AA1	.789	.050	.864	15.922	.000

a. Variable dépendante : B

البعد الثاني: الاستراتيجية

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.836[a]	.699	.695	.23224

a. Valeurs prédites : (constantes), AA2
b. Variable dépendante : B

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10.750	1	10.750	199.312	.000[b]
	Résidu	4.639	86	.054		
	Total	15.389	87			

a. Variable dépendante : B
b. Valeurs prédites : (constantes), AA2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.093	.180		11.655	.000
	AA2	.557	.039	.836	14.118	.000

a. Variable dépendante : B

البعد الثالث: المكونات المادية

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.762[a]	.581	.576	.27381

a. Valeurs prédites : (constantes), AA3
b. Variable dépendante : B

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.941	1	8.941	119.263	.000[b]
	Résidu	6.448	86	.075		
	Total	15.389	87			

a. Variable dépendante : B
b. Valeurs prédites : (constantes), AA3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.212	.312		3.885	.000
	AA3	.715	.065	.762	10.921	.000

a. Variable dépendante : B

البعد الرابع: الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.751[a]	.565	.560	.27909

a. Valeurs prédites : (constantes), AA4
b. Variable dépendante : B

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.690	1	8.690	111.573	.000[b]
	Résidu	6.699	86	.078		
	Total	15.389	87			

a. Variable dépendante : B
b. Valeurs prédites : (constantes), AA4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.515	.200		12.581	.000
	AA4	.479	.045	.751	10.563	.000

a. Variable dépendante : B

البعد الخامس: البرمجيات

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.838[a]	.702	.699	.23073

a. Valeurs prédites : (constantes), AA5
b. Variable dépendante : B

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10.811	1	10.811	203.064	.000[b]
	Résidu	4.578	86	.053		
	Total	15.389	87			

a. Variable dépendante : B
b. Valeurs prédites : (constantes), AA5

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.427	.155		15.690	.000
	AA5	.485	.034	.838	14.250	.000

a. Variable dépendante : B

البعد السادس: شبكات الاتصال

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.846[a]	.716	.712	.22556

a. Valeurs prédites : (constantes), AA6
b. Variable dépendante : B

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11.014	1	11.014	216.475	.000[b]
	Résidu	4.375	86	.051		
	Total	15.389	87			

a. Variable dépendante : B
b. Valeurs prédites : (constantes), AA6

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.982	.180		11.027	.000
	AA6	.570	.039	.846	14.713	.000

a. Variable dépendante : B

البعد السابع: قواعد البيانات

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.819[a]	.671	.667	.24254

a. Valeurs prédites : (constantes), AA7
b. Variable dépendante : B

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10.330	1	10.330	175.613	.000[b]
	Résidu	5.059	86	.059		
	Total	15.389	87			

a. Variable dépendante : B
b. Valeurs prédites : (constantes), AA7

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.068	.193		10.709	.000
	AA7	.559	.042	.819	13.252	.000

a. Variable dépendante : B

المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.880[a]	.774	.772	.20101

a. Valeurs prédites : (constantes), A

b. Variable dépendante : B

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11.914	1	11.914	294.850	.000[b]
	Résidu	3.475	86	.040		
	Total	15.389	87			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes), A

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.544	.179		8.600	.000
	A	.671	.039	.880	17.171	.000

a. Variable dépendante : B