

أثر جودة المعلومات على مراحل عملية الخيار الاستراتيجي

يحي بدراوي

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة



ملخص:

تَهْدَفُ هَذِهِ الدَّرَاسَةُ إِلَى إِقَاءِ الصُّوِّ عَلَى أَثَرِ جَوْدَةِ المَعْلُومَاتِ النَّاتِجَةِ عَنِ نِظْمِ المَعْلُومَاتِ المحسوبة عَلَى مَرَاكِجِ عَمَلِيَّةِ الخِيَارِ الإِسْتِرَاتِيجِي. وَلِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ الدَّرَاسَةِ، وَاجْتِبَارِ فَرُضِيَّاتِهَا، تُمَّ تَصْمِيمِ اسْتِيبَانِ لِحْمَعِ البَيَّانَاتِ مِنْ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ المَكُونَةِ مِنْ (40) مَدِيرًا. وَكَانَ عَدَدُ الاسْتِيبَانَاتِ المَسْتَرَجَعَةِ وَالحَاضِعَةِ لِلتَحْلِيلِ (32) اسْتِيبَانًا شَكَلَتْ مَا نَسِبَتَهُ 80% وَهِيَ تَفُوقُ 60% فَهِيَ مَقْبُولَةٌ جَدًّا، وَبِاسْتِخْدَامِ الاجْتِبَارَاتِ الإِحْصَائِيَّةِ المُنَاسِبَةِ أَظْهَرَتْ نَتَائِجُ الدَّرَاسَةِ مَا يَلِي :

➤ دَرَجَةُ تَوْفَرِ جَوْدَةِ المَعْلُومَاتِ كَانَتْ مَتَوَسِّطَةً بِمَتَوَسُّطِ حَسَابِي 3.4219

➤ دَرَجَةُ تَوْفَرِ عَمَلِيَّةِ الخِيَارِ الإِسْتِرَاتِيجِي كَانَتْ مَرْتَفَعَةً بِمَتَوَسُّطِ حَسَابِي 4.2812

➤ تَوْجَدُ عِلَاقَةٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ عِنْدَ مَسْتَوَى الدَّلَالَةِ (0.05) بَيْنَ جَوْدَةِ المَعْلُومَاتِ وَمَرَاكِجِ عَمَلِيَّةِ الخِيَارِ الإِسْتِرَاتِيجِي.

الكلمات المفتاحية: جودة المعلومات، التحليل الاستراتيجي، البدائل الإستراتيجية، الخيار الاستراتيجي.

Abstract:

The purpose of this study is to investigate the impact of quality information and strategic choice steps.

To achieve the objectives and testing of hypotheses a questionnaire was developed especially for the collection of data from study sample, which consisting (40) leaders; the number of questionnaire analysed are (32) representing (80%) of the questionnaire distributed.

By using appropriate statistical tests, results of the study showed that

1- the degree of providing information perfection was Middle by the mean

2- the degree of providing the processes strategic choice was in High mean

3- there is a significant statistical relationsheep between the information quality and strategic choice steps it the competence interval of (0.05)

مقدمة:

الكثير من المؤسسات تدير عملياتها بأهداف غير معلنة، وفي ظل غياب تام للإستراتيجية، فواجهت بذلك العديد من المشاكل والأخطاء الخطيرة، أدت إلى زعزعة وضعها التنافسي في السوق.

فتحديد الهدف حافز للعمل ومعيار لتقييمه، واعتماد الإستراتيجية تحديد للمسار الذي يُبلَّغ إلى هذا الهدف.

"الهدف من إستراتيجية الشركة هو إدارة محفظة أعمال الشركة حالياً ومستقبلاً لتحقيق وإنجاز الأغراض الإستراتيجية"¹

أصبح الأخذ بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وعملياتها ضرورة حتمية لا مناص منها للمؤسسة للمحافظة على مركزها التنافسي وتميمته، خاصة في ظل المنافسة الشرسة والتي أصبحت عالمية بفضل التطور التكنولوجي الذي قارب الزمان، وقرب المكان، وأزال الحدود بين الدول، وأيضاً بفضل صدور التشريعات الداعية لتحرير التجارة وخلق مناطق حرة على المستوى العالمي.

وكل مؤسسة تشد لنفسها البقاء والنمو والاستمرار ملزمة بتنمية البدائل الإستراتيجية الناتجة عن التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية، لمعرفة ما يمثل لها فرصاً وما يمثل لها من تهديدات في ظل نقاط قوتها ونقاط ضعفها. "فمن خلال هذا التحليل (البيئي) تتوافر معلومات وبيانات لها أهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل، فالبيئة هي مصدر أساسي أو سبب التغيير، وكثير من المؤسسات تصبح ضحايا التغيير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به أو مواكبته".²

ويتوج هذا العمل في الأخير بتبني خيار إستراتيجي يعد الأفضل بين البدائل الإستراتيجية الناتجة إذ يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية " كما أن تحليل ودراسة البيئة هو أحد المدخلات الأساسية في بناء وتصميم الإستراتيجيات أو على الأقل في تنمية بدائل التصرف الإستراتيجي بصفة عامة".³

ويعتمد نجاح التحليل الإستراتيجي الذي يعد المدخل الرئيسي لاعتماد الخيار الإستراتيجي اعتماداً كبيراً على جودة المعلومة المستقاة من بيئة المؤسسة إذ " قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الإستراتيجي، أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، في كلتا الحالتين يتأثر العدد المتاح من البدائل، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار تبدوا أمراً غير مناسب".²

أولاً - الإطار النظري للدراسة:

1/ ماهية المعلومات وأهميتها: كثيراً ما يقع غير المتخصصين في الخلط بين البيانات والمعلومات لاستعمالهما في موضع واحد والدلالة على نفس المعنى، إلا أن الاختلاف بينهما شاسع، فالبيانات حقائق لا تؤدي معنى والمعلومات بيانات تم تحويلها لتعطي معنى لمستخدمها.

" البيانات مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقاماً أو كلمات أو رموزاً أو حروف".³

فالبيانات قد تكون أحداثاً وقعت فعلاً أو يمكن التنبؤ بها باستخدام الأساليب الإحصائية، وتكون في شكل أرقام أو حروف أو كلمات أو رموز.

¹ ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية مع نظرة عالمية، مطابع الدار الهندسة، مصر، ص 240.

² محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 113

³ نفس المرجع السابق، ص 113

² خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 216

³ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 35.

كما تعد البيانات المادة الخام التي تشتق منها المعلومات بعد معالجتها بعمليات متتابعة ممثلة في جمعها وتسجيلها ومراجعتها، ثم تصنيفها وفرزها وتلخيصها وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية عليها، فتكون جاهزة لتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة إليها.

" المعلومات عبارة عن بيانات تمّ تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها¹

والمعلومة تؤثر في سلوك مستقبلها، ويمكن توظيفها والاستفادة منها في اتخاذ القرار وصنعه، ومحك التمييز بين البيانات والمعلومات هو إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

فما يعد بيانات لشخص ما لأنه اكتفى فقط بسماعه أو مشاهدته ولم يؤثر في سلوكه بعدم الاستفادة منه، قد يؤثر في سلوك شخص آخر وتصيح تلك البيانات في نظر الشخص الأول معلومات للشخص الثاني لأنه تمكن من استغلالها والاستفادة منها، فالبيانات والمعلومات بذلك مفاهيم نسبية تخضع للحكم الشخصي لتمييزها. " وينبغي الإشارة إلى حقيقة أساسية، هي أن ما يعد معلومة بالنسبة لفرد ما، قد تكون بيانا خام بالنسبة لفرد آخر².

تعد المعلومات المادة الخام التي يعتمد عليها مديرو المؤسسات بجميع مستوياتهم في اتخاذ قراراتهم " ومن جهة أخرى نجد أن توفر المعلومات ليس ضروريا فقط لعملية اتخاذ القرارات بل إنه ضروري لتنفيذ وتقييم القرارات المتخذة، ولذلك فإن الحاجة للمعلومات في اتخاذ القرارات عملية دائمة ومستمرة³.

2/ جودة المعلومات: إن المعلومة تدعم عملية صنع القرار في مراحل المختلفة، وذلك بالتقليل من درجة عدم التأكد، وتنبع فعالية القرار من جودة المعلومة إن أحسن مستلمها استخدامها، وتحدد جودة المعلومة بانطباعات مستلمها وحسب حاجته لها مع تمييزها بالدقة والشمولية والوضوح.

" يمكن أن تتسم المعلومات بالجودة إذا توافرت فيها الخصائص التالية:

- الشمول: يجب أن تتصف المعلومات بالكمال الذي يفيد متخذ القرار ؛
- الدقة: توفير المعلومات حسب طلب المستخدم والموضوع محل البحث ؛
- التوقيت: ورود المعلومات في الوقت المناسب لمستخدمها لاتخاذ القرارات الفعالة ؛
- الوضوح: الدرجة التي تكون فيها المعلومات خالية من الغموض ومفهومة بشكل كبير لمستخدمها؛
- المرونة : مدى قابلية المعلومات للتكيف، بحيث يمكن استخدامها أكثر من مرة؛
- الموضوعية: أي أنها خالية من قصد التحريف أو التغيير لغرض التأثير على مستخدم المعلومات⁴.

" وهناك ثلاث عوامل تحدد جودة البيانات، وذلك من قبل من يستخدم هذه المعلومات، وهذه العوامل الثلاثة هي: منفعة المعلومات لمتخذ القرار، ودرجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار، والأخطاء والتحيز⁵.

وتتمثل منفعة المعلومة في عنصرين: صحتها وسهولة استخدامها، وللمعلومات أربع منافع: منفعة شكلية، ومنفعة زمانية، ومنفعة تملك، ومنفعة مكانية.

¹ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص36.

² محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص112.

³ أحمد الحسين، تحليل السياسات، مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية، جمعية الاجتماعيين، الشارقة، الطبعة الأولى، 1994، ص149.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، مصر، ص31.

⁵ محمد أحمد حسان، مرجع سبق ذكره، ص 123.

أما درجة الرضا عن المعلومات فيحددها متخذ القرار من خلال قدرة المعلومات المستلمة على تحفيزه على اتخاذ قرارات أكثر فعالية، وأن تكون المعلومات الجيدة أيضا خالية من الأخطاء والتحيز المقصود أو لبس الحقائق وتظليل القرارات. وهناك من يرى أن جودة المعلومات تقاس من خلال ثلاثة أبعاد: التوقيت، المحتوى والهيكل.

الجدول رقم (01): يوضح خصائص التوقيت

1- ملاءمة التوقيت	يجب أن يتم توفير المعلومات عند الحاجة إليها
2- الحدثة	يجب أن تعكس المعلومات أحدث المجرىات حول الموضوع المعين
3- معدل توفير المعلومات	يجب توفير المعلومات بالمعدلات المطلوبة
4- الفترة الزمنية التي تغطيها المعلومات	يجب أن يكون من الممكن تقديم معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل

المصدر: محمد منال الكردي، علاء الدين عباس، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 36

الجدول رقم (02): يوضح خصائص المحتوى

1- الدقة	يجب أن تكون المعاملات خالية من الأخطاء
2- الملاءمة	يجب أن تكون المعلومات ملائمة لاحتياجات المستخدم أو الموقف المعين
3- الاكتمال	يجب توفير كل المعلومات المطلوبة
4- الاتصال بالموضوع	يجب توفير المعلومات المطلوبة فقط لا غير
5- النطاق	يجب أن يسمح النظام بتقديم معلومات واسعة النطاق وضعيفة النطاق وداخلية وخارجية

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 36

الجدول رقم (03): يوضح خصائص الهيكل أو الشكل

1- الوضوح	يجب توفير المعلومات في صورة سهلة الفهم
2- درجة التفضيل	يجب أن تكون هناك قدرة على توفير المعلومات في صورة ملخصة وتفصيلية
3- الترتيب	يجب عرض المعلومات في ترتيب منطقي
4- أسلوب العرض	يجب أن يكون هناك العديد من بدائل عرض المعلومات مثل: النصوص Text، الأرقام Numbers، والأشكال البيانية Graphics.
5- الوسائط	يجب أن تكون هناك إمكانية توفير المعلومات من خلال وسائط متنوعة مثل: مستندات ورقية، مطبوعات، وعروض الفيديو المرئية.

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 37.

وهناك شبه إجماع بين الكتاب على أن المعلومة الجيدة تتصف بما يلي:

- الدقة: خلوها من الأخطاء سواء المقصودة أو غير المقصودة.
- الشمولية: أن تغطي جوانب الموضوع الذي جمعت من أجله.
- التوقيت: أن يتم الحصول عليها وقت الحاجة إليها.

- **الوضوح:** أن تكون سهلة وواضحة، ويمكن استخدامها من طرف مستلميها.

3/ الخيار الإستراتيجي ومراحل صنعه:

يتوقف نجاح عملية التحليل الإستراتيجي على مدى تجليته بوضوح للفرص المتاحة للمؤسسة، والتهديدات التي تترتب بها في بيئتها الخارجية، وكذلك المعرفة الحقة لنقاط قوتها وضعفها في بيئتها الداخلية، وتبعاً لذلك يقوم المحلل الإستراتيجي بتحديد جملة من المتغيرات البيئية ذات الأثر الواضح على مستقبل المؤسسة وحاضرها، وعلى هذا الأساس ينمي جملة من البدائل الإستراتيجية يرى أنها مناسبة لتحقيق غاياتها وأهدافها، يختار في النهاية البديل الأمثل من بينها وفق معايير محددة هو الخيار الإستراتيجي.

" بعد قيام منظمة الأعمال بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، بما يتبين لمنظمة الأعمال الفرص والتهديدات المحيطة بها، ويبين نواحي قوتها وضعفها التي تتسم بها، بالإضافة إلى قيام منظمة الأعمال بتحديد اتجاهها الإستراتيجي بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها يصبح أمام المنظمة مجموعة من الخيارات والبدائل الإستراتيجية التي من المفترض القيام بالاختيار منها¹.

والخيار الإستراتيجي " يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة لكونه يعد الأكثر مواءمة لوضع المنظمة الداخلي ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة²

الخيار الإستراتيجي هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل، قد تكون على المستوى العام أو مستوى الوظائف³

كما يرى " Lant Montgomery " : أنه قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة، والقرار هنا يتأثر بمستوى طموح صانع القرار، والأهداف السابقة، ونتائج تقويم الأداء⁴

" يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن الخيار الإستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراصة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل بالإستراتيجية، ومن ثم تحديد البديل الأفضل، وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الإستراتيجي⁵

" ويتفق أغلب الكتاب والباحثين على أن المراحل التي يمر بها الخيار الإستراتيجي هي⁶:

- تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية؛

- تقويم البدائل على وفق معايير محددة؛

- اختيار البديل المناسب.

وقد تختار المؤسسة بديلاً واحداً أو خليطاً من البدائل المتاحة " ولكن قبل أن تتولى دراسة هذه البدائل لابد من القول أن المنظمة يمكنها استخدام خليط من هذه الإستراتيجيات، كما يمكنها أن تعوّل على دمج هذا النوع مع النوع الآخر لاختيار بديل مناسب

¹ خالد محمد طلال بن حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 213.

² نفس المرجع السابق، ص 214.

³ محمد الصبري، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 292.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 292.

⁵ خالد محمد طلال بن حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 214.

⁶ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي وكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 403.

تأسيساً على ما سبق: عملية الخيار الإستراتيجي خطوات مترابطة تبتدئ بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، ومن خلال ذلك يتم تحديد البدائل الإستراتيجية وتتوج في النهاية باتخاذ قرار إستراتيجي في اختيار أفضل بديل إستراتيجي يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها يراعي إمكانياتها الداخلية ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية.

3-1: البدائل الإستراتيجية وأساليب تحديدها

هناك العديد من التصنيفات للبدائل الإستراتيجية، ويمكن تصنيفها كما يلي¹:

1- البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة؛

2- إستراتيجيات مستوى وحدات الأعمال؛

3- إستراتيجيات المستوى الوظيفي.

نتطرق إلى ذكر بعض الإستراتيجيات الخاصة بكل مستوى، دون الخوض في تفاصيلها لأن اهتمامنا بتحديد خطوات الخيار الإستراتيجي وليس الإستراتيجيات " صنف باحثو الإدارة الإستراتيجية الخيارات على المستوى الكلي (المؤسسة) تصنيفات متعددة، إلا أنهم يلتقون في أربع إستراتيجيات ضمن هذا المستوى وهي²:

- إستراتيجيات الاستقرار والثبات؛

- إستراتيجيات النمو والتوسع؛

- إستراتيجيات الانكماش والتراجع؛

- الإستراتيجيات المركبة.

"تضم الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات والتي يمكن اعتبارها الأنواع الأكثر شيوعاً وهي³:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة؛

ب- إستراتيجية تميز المنتج؛

ت- إستراتيجية التركيز.

"تتم الإستراتيجيات الوظيفية بمجال وظيفي محدد، يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أم بشري، ويشير مستوى الإستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها منظمات الأعمال مثل: (التسويق والإنتاج والعمليات، والبحث والتطوير، ونظم المعلومات والموارد البشرية والمالية).

في هذا المستوى هناك مجموعة من الاختيارات الرئيسية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة، وتستمد هذه الاختيارات من إستراتيجيات المنظمة على المستوى الكلي، ومن إستراتيجيات وحدات الأعمال⁴

3-2: أساليب تحديد البدائل الإستراتيجية: " يتم في هذه المرحلة توليد بدائل مختلفة بالاعتماد على أكثر من أسلوب للاختيار وفيما يلي عرضاً لهم⁵:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 482.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 406.

³ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 58.

⁴ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 242.

⁵ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 505.

- تحليل الملاءمة من العوامل الداخلية والخارجية؛ SWOT
- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية؛ BCG
- مصفوفة جنرال إلكتريك؛ GE
- مصفوفة اختيار الإستراتيجيات العامة.

3-2-أ: تحليل الملاءمة من العوامل الداخلية (SWOT)

قبل شروع المؤسسة في صياغة إستراتيجياتها لابد من فحص بيئتها الخارجية وما تشمل عليه من فرص وتهديدات، وكذلك المعرفة الحقة لبيئتها الداخلية لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

" تبدأ الإدارة الإستراتيجية بالمسح البيئي، أي تحليل البيئة الخارجية، فمن خلال تحليل البيئة الخارجية تقوم المنظمة بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها التنافسية" هذا وأن تحليل البيئة الداخلية يستخدم لتحليل المجالات التي تحتاج إلى تطوير في المنظمة، وبالتالي تتحدد نقاط القوة أو الضعف فيها، كما أن التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تعتبر من أهم التغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات¹

" ونقصد بفحص البيئة المراقبة، والتقييم، والحصول على المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وإتاحتها للإدارة، حتى تتجنب الشركة المفاجآت الإستراتيجية، وبالتالي تطمئن على مستقبل الشركة في الأجل الطويل²

" فحص البيئة الداخلية للمنظمة هو بمثابة تحليل للعناصر الإستراتيجية ذات التأثير على أدائها وموقفها التنافسي، والمتمثلة فيما يتوافر لديها من موارد³

" ويمكن تقسيم العوامل والمتغيرات الخارجية إلى مجموعتين، تتصل الأولى بالمتغيرات البيئية العامة والتي يعبر عنها بالعوامل التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات، أي التي تؤثر على جميع المنظمات بشكل غير مباشر، وتتمثل بالعوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والبيئية، والقانونية والتي يمكن اختصارها بالمصطلح (PESTEL) أما الثانية فتعبر عن العوامل ذات التأثير المباشر على المنظمة، ويطلق عليها البيئة الخاصة، أو بيئة المهام: كالمنافسين، والعملاء والموردون، وأصحاب الأسهم، والحكومة، والدائنون، والعاملون⁴

هذا ويلاقي تحليل (SWOT) إقبالا كبيراً من طرف الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية لسهولة استخدامه، وتحقيق الهدف الذي أنشئ من أجله، والمتمثل في إيجاد التوافق الأمثل ما بين نقاط قوة وضعف المؤسسة وما تواجهه من فرص وتهديدات في بيئتها الخارجية.

" تحليل SWOT هو عملية تقييم جوانب تمكن المنظمة وضعفها، والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المنظمة الخارجية، فهو يهتم بالمنظمة والبيئة، مؤكداً على التلاؤم بينهما، بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الإستراتيجي⁵

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 36 .

² ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، مصر، ص 80 .

³ نفس المرجع، ص 132 .

⁴ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

⁵ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل، والمفاهيم، والعمليات، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004، ص 178.

ومن خلال مقابلة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة تنتج أربع إستراتيجيات يوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (04): الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي (تحليل SWOT)

نقاط القوة	نقاط الضعف	
إستراتيجية هجومية	إستراتيجية إصلاحية	الفرص
إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية انكماشية	التهديدات

المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000 ص 21.

3-2-ب - مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

يعد من أكثر النماذج شيوعاً لسهولة تطبيقه، يهدف إلى اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يتعلق بمنتج أو مجموعة منتجات أو وحدات أعمال وتتضمن هذه المصفوفة بعدين يمثلان على المحور الأفقي يمثل الحصة السوقية، والمحور العمودي يمثل محور النمو في السوق.

" عندما تعمل الشركة في صناعات مختلفة أو تمتلك خطوط إنتاج أو وحدات إستراتيجية متعددة، يجب تطوير إستراتيجية لكل نشاط أو وحدة أعمال على حده، ويساعد في هذه الحالة أسلوب مجموعة بوسطن الاستشارية يعتمد على تحليل كل نشاط أو وحدة أعمال على حده، وفقاً لبعدين: الحصة السوقية النسبية، ومعدل نمو الصناعة¹.

الحصة السوقية: تعبر عن حصة مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي نسبة إلى مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس، وإذا كانت المؤسسة هي المسيطرة فإننا نقارن مبيعاتها بالمنافس الذي يليها مباشرة. كل نشاط إستراتيجي يمثل على المصفوفة بدائرة تمثل مبيعات الصناعة ككل، وجزء مشطب بداخلها يمثل حصة المؤسسة في هذه المبيعات.

مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي

الحصة السوقية = $\frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي}}{\text{مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس}}$

تشير 50% إلى امتلاك الوحدة لنصف الحصة السوقية

معدل النمو: وهو يعبر عن جاذبية الصناعة

$\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن + 1) - إجمالي مبيعات الصناعة للسنة ن}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة ن}}$

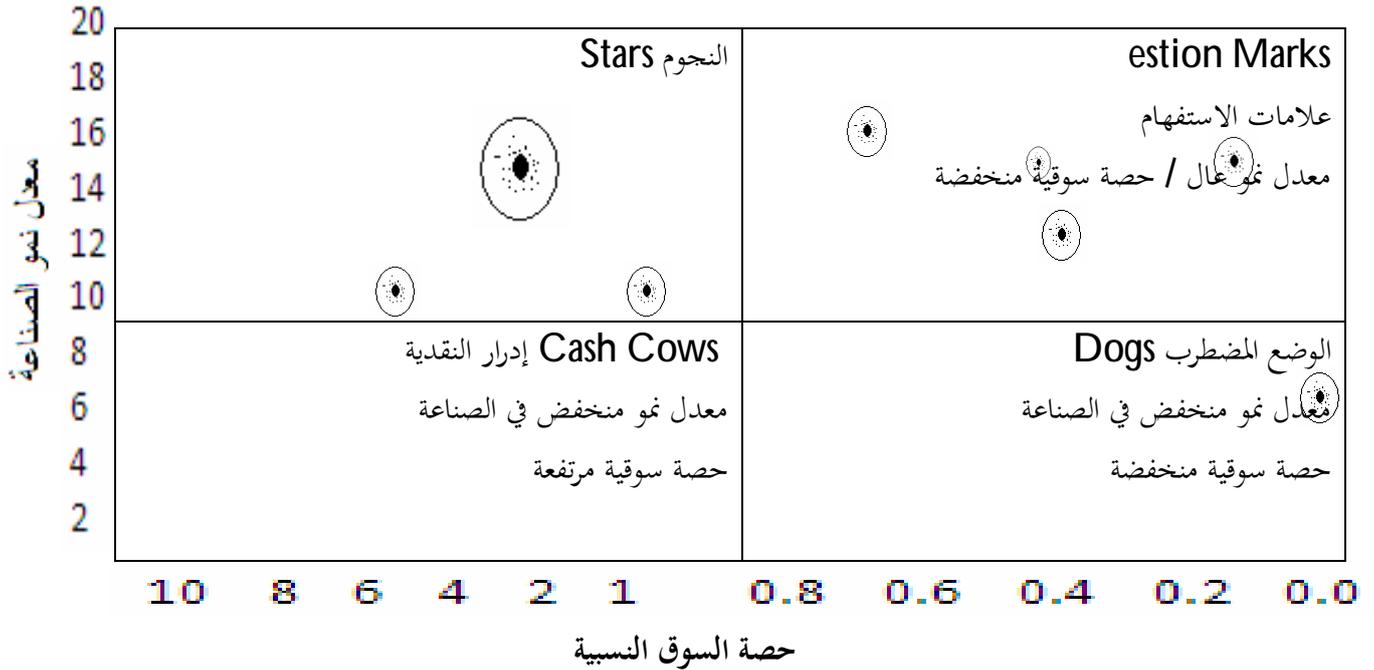
معدل النمو =

إجمالي مبيعات الصناعة للسنة ن

ويتراوح ما بين - 20% و + 20%

بإمكان المؤسسة أن تجد مكاناً على مصفوفة لكل وحدة أعمال لديها أو أي منتج من منتجاتها كما يمثله الشكل (02)

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 513، 514 بتصرف.



المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2005، ص177.

"إن مصفوفة BCG مقسمة إلى أربع مربعات (مواقع) تمثل أنواع من وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات¹"

المربع الأول: علامة الاستفهام

تقع فيه وحدات الأعمال أو المنتجات التي لها حصة سوقية منخفضة، وتتميز بدرجة نمو عالية، وهنا تقع المؤسسة في حيرة من أمرها لأن هذه الوحدات تحتاج إلى أموال كبيرة وتدر نقدية منخفضة، هل يتم بيع هذه الوحدات أم توجيه الاستثمار المكثف؟

المربع الثاني: النجوم

كل من درجة النمو في النشاط والحصة السوقية مرتفعة، فهي في حاجة إلى استثمارات جديدة للحفاظ على مركزها، والإنفاق على البحث والتطوير، والإنفاق على الترويج والتوزيع، والسعي لتخفيض التكاليف.

وتتسم بارتفاع في حجم المبيعات بصورة مستمرة وتحقيقها لأرباح بدرجة كبيرة، وهذه المعطيات تدفع المؤسسة إلى إتباع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع.

المربع الثالث: البقرة الحلوب

الوحدات في هذه الخلية تدر نقدية تفوق حاجتها، حيث حصة المؤسسة في السوق عالية ودرجة النمو في النشاط منخفضة، وهنا لا تفكر المؤسسة في التوسع لأن معدل نمو السوق منخفض، وتعد إستراتيجية التنويع المركز، وتطوير المنتج من أفضل الإستراتيجيات.

المربع الرابع: الكلاب

الوحدات في هذه الخلية تكون حصتها السوقية منخفضة ودرجة النمو في النشاط منخفضة أفضل إستراتيجية لها الانكماش بأشكاله المتعددة.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص180.

3-2- ج: مصفوفة ماكينزي

" يستند هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية الصناعة، وجوانب القوة الخاصة بوحدة أو نشاط الأعمال محل التقييم، كذلك يقدم هذا النموذج مستويات وسطى في التقييم وذلك على العكس من النموذج السابق"¹.

تقويم جاذبية الصناعة: يتم تقويم جاذبية الصناعة كما يلي:

تعطى معايير لجاذبية الصناعة ويتم إعطاء أوزان لهذه المعايير حسب مدى إدراك المدراء لأهميتها بالنسبة للصناعة المعنية، بحيث يكون مجموعها 1، وتتضمن هذه المعايير على سبيل المثال:

" معدل النمو، متوسط العائد على حق الملكية، درجة المنافسة، استغلال الطاقة"².

يقوم المدراء بإعطاء ترتيب لكل عنصر من العناصر السابقة يعبر عن تقدير لجاذبية الصناعة في محفظة الأعمال يتراوح بين (1 - 5). 1 جاذبية ضعيفة، 5 جاذبية مرتفعة

إيجاد الوزن الترجيحي: بضرب الوزن في التقدير، تشير نتيجة التقويم إلى جاذبية الصناعة وهي مجموع الأوزان المرجحة.

الجدول رقم (05): مثال لتقويم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكينزي

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حجم الصناعة	0.10	3	0.3
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة رأس المال	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.05	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
الدوران	0.05	2	0.10
المجموع	1.00	28	4.25

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 188

تقويم قوة الأعمال / المركز التنافسي: يتم القيام بنفس العمل السابق، لذلك نكتفي بذكر هذا المثال فقط .

الجدول رقم (06): تقويم قوة الأعمال / المركز التنافسي لمصفوفة ماكينزي

عوامل النجاح الرئيسية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حصة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	0.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الإنتاجية	0.10	3	0.30
المجموع	1.00	28	4.35

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 189 .

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 267.

² محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 211 .

" إن انتماء النشاط أو الوحدة إلى خلية من هذه الخلايا يتوقف على مجموعة النقاط التي يحصل عليها النشاط أو الوحدة محل التقييم على بعدي درجة الجاذبية والقوة البيئية للنشاط، ويتم تكرار نفس العملية لنشاط آخر، حتى يتم وضع كل الأنشطة أو الوحدات التابعة للمنظمة على هذه الخريطة¹.

جاذبية الصناعة	أصفر	أخضر	أخضر
	أحمر	أصفر	أخضر
	أحمر	أحمر	أصفر
	عالية	متوسطة	منخفضة

قوة الأعمال / المركز التنافسي

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 500

إن الخلايا القطرية الملونة بالأصفر تمثل الأنشطة التي تقع في خانة علامة الاستفهام أو خانة البقرة الحلوب في مصفوفة BCG، فإذا كانت لمؤسسة موارد كافية فعليها تطويرها، وإذا انعدمت هذه الموارد فمن الأحسن التخلص منها. أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل الأنشطة التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة BCG، وعلى المؤسسة أن تزيد من حجم إنفاقها على الاستثمار في هذه الأنشطة.

أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر، وهي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خلايا الكلاب في مصفوفة BCG.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من مديري الإدارة العليا للمؤسسات واشتملت عينة الدراسة على 32 مديرا

طرق جمع البيانات: استخدم الباحث الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بالموضوع لتوضيح المفاهيم الأساسية، كما استخدم استبيان مكتوب من 4 أقسام.

القسم الأول: خصص للبيانات الديمغرافية عن مديري المؤسسات: كالعمر والجنس والمستوى التعليمي، والخبرة داخل المؤسسة.

القسم الثاني: خصص للبيانات التنظيمية للمؤسسات العينة كنوع النشاط: حجم المؤسسة، عمر المؤسسة.

القسم الثالث: اشتمل على 4 فقرات تخص جودة المعلومات.

القسم الرابع: اشتمل على 3 فقرات تمثل كل فقرة مرحلة من مراحل عملية الخيار الاستراتيجي.

تمت الإجابة عن أسئلة الاستبيان ضمن سلم تقدير مكون من 5 درجات، أعطيت قيمة (5) لدرجة موافق جدا، و (4) لموافق، و (3) لمحايد، و (2) غير موافق، و (1) غير موافق على الإطلاق.

صدق الاستبيان: للتأكد من ان فقرات الاستبيان تقيس بالفعل ما صمم من أجل قياسه، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الإدارة، وبناء على اقتراحاتهم تم تعديله، ليظهر على شكله المقترح بعد ذلك تم توزيعه على أفراد العينة.

ثبات الاستبيان: ويعني الحصول على نفس النتائج لو استخدم الاستبيان أكثر من مرة، لذلك تم استخراج معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات الداخلي للعناصر المكونة لكل قياس، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 436.

معامل الثبات	اسم المتغير	
0.886	الشمولية	جود المعلومات
0.903	الدقة	
0.881	التوقيت	
0.923	الوضوح	
0.889	التحليل الاستراتيجي	مرونة الخيار الاستراتيجي عملية
0.908	تنمية البدائل الإستراتيجية	
0.908	اختيار البديل الاستراتيجي	
0.914	المجموع	

فكان معامل الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبيان هو: **0.914**، بينما تراوحت قيم هذا المعامل لكل متغير بين **0.881** لأدناها و **0.923** لأعلاها، وهي نتائج جيدة يمكن الاعتماد عليها لأنها تجاوزت **0.60**.
الأساليب الإحصائية المستخدمة :

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، أهمها:

اختبار الثبات، وبعض الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط، والانحراف المعياري)، واختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار معامل الارتباط بيرسون.

مناقشة النتائج :

1/ الخصائص الديمغرافية لمديري المؤسسات:

يتبين من الجدول الموالي الذي يوضح الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة أن ما نسبته **96.88 %** من مدرء المؤسسات ذكور، وقد يعود ذلك إلى عدم رغبة النساء في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وذلك لوجود مسؤوليات أخرى عليهن القيام بها خارج المؤسسة تتمثل في مسؤولية البيت وتربية الأبناء، خاصة وان مهنة الإدارة تستغرق وقتاً أطول من مزاولة أي مهنة أخرى لا يكون فيها مسؤولية اتخاذ القرار.

أما من حيث العمر فأغلب المدرء يتراوح سنهم ما بين **41** و **50** سنة ويشكل النسبة الكبرى (**78.12%**)، وذلك لأنه في هذا السن يكون العامل قد استوفى أكثر من **20** سنة المدرسة هي مؤسسات تؤهله إلى اعتلاء منصب قيادي خاصة وأن أغلب المؤسسات المدرسة هي مؤسسات عمومية يستفيد عمالها من الترقية على أساس الأقدمية، أما أولئك الذين استوفوا أكثر من **28** سنة عمل، وتجاوز سنهم **50** سنة فأغلبهم استفاد من التقاعد المسبق الذي لجأت إليه الحكومة مؤخرًا لامتناع البطالة لذلك نجد أن نسبة الذين تفوق أعمارهم **51** سنة لا يمثلون إلا نسبة **12.50%**.

أما من حيث الخبرة فنلاحظ من الجدول أن أغلب المدرء استوفوا أكثر من **16** سنة عمل ويمثلون **62.50 %** ، وذلك لأن الترقية في أغلب المؤسسات تتم وفق الأقدمية في المؤسسة وليس على أساس الكفاءة.

2/ الخصائص التنظيمية للمؤسسات المدرسة:

من الجدول الذي يوضح الخصائص التنظيمية للمؤسسات المدرسة نلاحظ تنوع نشاط المؤسسات المأخوذة كعينة وجميعها تمتلك نظم معلومات وذلك لحاجتها إلى المعلومات التي توفرها لها هذه النظم.

وبالنسبة لعمر المؤسسة فنجد أن ما نسبته 63.16% يتجاوز 21 سنة، وذلك لأن أغلبها شيد خلال السنوات الأولى للاستقلال أين كان هناك توجه نحو الصناعة فأكسبتها هذه الخبرة الطويلة مكانة في السوق الجزائرية عملت على المحافظة عليها وتطوير نفسها بالاهتمام بمختلف إداراتها، وعلى رأسها إدارة نظم المعلومات إيماناً منها بان الحصول على المعلومة في وقتها، وحسن استغلالها، يجعلها في مصاف المؤسسات الرائدة في مجالها.

كما أن أغلب المؤسسات المدروسة متوسطة وكبيرة الحجم إذ تمثل المؤسسات الكبرى ما نسبته 36.8% والمؤسسات المتوسطة ما نسبته 42.11% وهذه المؤسسات بحاجة إلى نظم معلومات، وذلك لتعدد الأقسام والمستويات التنظيمية، ووفرة الإنتاج، والانتشار الجغرافي.

الجدول رقم (07): الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
96.88%	31	ذكر	الجنس
03.12%	01	أنثى	
	32	المجموع	
0%	0	30 فأقل	العمر
9.38%	3	من 31 إلى 40	
78.12%	25	من 41 إلى 50	
1.50%	4	من 51 فأكثر	
	32	المجموع	
03.12%	01	5 سنوات فأقل	الخبرة
15.79%	03	من 6 إلى 10 سنوات	
42.11%	08	من 11 إلى 15 سنة	
62.50%	20	من 16 فأكثر	
	32	المجموع	
15.62%	05	ثانوي فما أقل	المستوى التعليمي
81.25%	26	ليسانس	
03.13%	01	ماجستير	
0%	00	دكتوراه	
0%	00	أخرى	
	32	المجموع	

الجدول رقم (08): الخصائص التنظيمية للمؤسسات المدروسة

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
31.58%	06	البلاستيك	نشاط المؤسسة
15.78%	03	الألمنيوم	
10.53%	02	الحديد	
05.26%	01	الورق	
05.26%	01	الكوابل الكهربائية	
15.78%	03	الجلود	
21.05%	04	الخشب ومشتقاته	
05.26%	01	الكيميائية	

المجموع		19	
حجم المؤسسة	أقل من 100	4	21.05%
	من 101 إلى 499	8	42.11%
	من 500 فأكثر	7	36.84%
المجموع		9	
عمر المؤسسة	أقل من 10 سنوات	1	05.26%
	من 11 إلى 20 سنوات	6	31.58%
	أكثر من 21 سنة	12	63.16%
المجموع		19	

3/ الإجابة على أسئلة الدراسة

أسئلة القسم الثالث: ما تصورات المدراء لمستوى توفر جودة المعلومات في المؤسسات المبحوثة؟ تم الحصول على الجدول التالي: مستوى توفر خصائص جودة المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخاصية
1.01401	3.0625	يوفر نظام المعلومات بالمؤسسة معلومات شاملة تغطي جوانب الموضوع الذي جمعت من أجله
1.10671	3.4688	يوفر نظام المعلومات المستخدم بالمؤسسة معلومات دقيقة
1.02980	3.3125	يوفر نظام المعلومات المستخدم بالمؤسسة معلومات وقت الحاجة إليها
0.88388	3.8438	يوفر نظام المعلومات المستخدم بالمؤسسة معلومات سهلة
	3.4219	المتوسط العام

من الجدول السابق احتلت خاصية دقة المعلومات، وخاصية سهولة المعلومات وإمكانية استخدامها أعلى الدرجات بمتوسط حسابي 3.47، 3.84 على التوالي وهما يقعان في مجال درجة موافق لأنهما تفوقان القيمة 3.39. ويعود ذلك إلى الاهتمام المتزايد الذي توليه المؤسسة الجزائرية لنظم المعلومات بتوفير مستلزماتها، وأيضا لاعتماد مراحل عملية الخيار الاستراتيجي بدرجة كبيرة على دقة المعلومة ووضوحها، كما احتلت خاصية شمولية المعلومة أدنى متوسط حسابي 3.06 ربما يعود ذلك إلى صعوبة الإحاطة بجميع المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على عملية الخيار الاستراتيجي.

أسئلة القسم الرابع: ما مستوى توفر مراحل عملية الخيار الاستراتيجي؟

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخاصية
0.90696	4.1250	تقوم المؤسسة بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات
0.69270	4.3125	تقوم المؤسسة بتنمية بدائل إستراتيجية باستخدام إحدى أدوات تحليل محفظة الأعمال (GE ; SWOT ; BCG ; ...)
0.71208	4.4063	يتم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بناء على معايير واضحة تبين مزايا وعيوب كل بديل
	4.2812	المتوسط العام

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لكل من تنمية البدائل الإستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي تقعان في المجال [4.20 – 5.00] وهي درجة موافق جدا، بينما المتوسط الحسابي لقيام المؤسسة بعملية التحليل الإستراتيجي فتقع في المجال [3.40 – 4.19] وهي درجة موافق.

مما يعني أن المؤسسة تقوم بعملية التحليل الإستراتيجي لكن بدرجة أقل من تنمية البدائل الإستراتيجية وعملية الخيار الإستراتيجي، وربما يعود ذلك إلى صعوبة الإحاطة بكل المتغيرات البيئية التي يمكنها التأثير في عملية التحليل الإستراتيجي، كما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري لمرحلة تنمية البدائل الإستراتيجية ومرحلة الخيار الإستراتيجي منخفض مقارنة بالانحراف المعياري بعملية التحليل الإستراتيجي، فكان على التوالي 0.69، 0.71 لكل من مرحلة تنمية البدائل الإستراتيجية ومرحلة الخيار الإستراتيجي، مما يدل على أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على قيام المؤسسة بمهذين العمليتين بدرجة عالية جدا، ربما يعود أيضا إلى أن المرحلتين الأخيرتين من عملية الخيار الإستراتيجي أنها أمور تقنية يسهل على المدراء التحكم فيها والقيام بها أحسن قيام خاصة وأن كل المدراء لهم مستوى جامعي، وقد مروا في دراستهم على هذه الأمور عكس مرحلة التحليل الإستراتيجي التي تتحكم فيها أمور داخلية وأخرى خارجية يصعب التحكم فيها والتنبؤ بها على السواء.

السؤال الثالث: ما علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ؟

الجدول رقم (09): مصفوفة معامل الارتباط بيرسون بين خصائص جودة المعلومات ومراحل عملية الخيار الاستراتيجي.

الخيار الاستراتيجي	تنمية البدائل الإستراتيجية	التحليل الاستراتيجي للبيئتين (الداخلية والخارجية)	مراحل عملية الخيار الاستراتيجي خصائص جودة المعلومة
0.679**	0.614**	0.798 **	الشمولية
0.651**	0.560**	0.615**	الدقة
0.657	0.627**	0.786**	التوقيت
0.258	0.598**	0.589**	السهولة والوضوح

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، مما يعني أنه كلما زادت جودة المعلومات أدى ذلك إلى تحسين عملية الخيار الاستراتيجي.

وكانت علاقة الارتباط قوية في معظمها، وكل النتائج تقريبا كانت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند 0.01 (وجود**) إلا علاقة الارتباط بين متغير السهولة والوضوح متغير تنمية البدائل الإستراتيجية فكان ذو دلالة إحصائية عند 0.05 (وجود**) ومتغير الخيار الاستراتيجي في علاقته مع متغير السهولة والوضوح لم يكن ذو دلالة إحصائية وكان ضعيفا.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج.

الفرضية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²
أثر جودة المعلومات على مرحلة التحليل الاستراتيجي	16.162	0.000	0.705
أثر جودة المعلومات على مرحلة تنمية البدائل الإستراتيجية	5.115	0.003	0.431
أثر جودة المعلومات على مرحلة الخيار الاستراتيجي	7.668	0.000	0.532

يتضح من الجدول السابق أن جودة المعلومات بمتغيراتها المذكورة تفسر ما نسبته 70.5% من التباين في مستوى التحليل الاستراتيجي، وتفسر ما نسبته 43.10% من التباين في مستوى تنمية البدائل الإستراتيجية وتفسر ما نسبته 53.20% من التباين في مستوى الخيار الاستراتيجي. مما يشير إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات على مختلف مراحل عملية الخيار الاستراتيجي.

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار المتعدد لاختيار أثر جودة المقومات على مرحلة التحليل الاستراتيجي.

المتغير التابع	خصائص جودة المعلومة	معامل الانحدار Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى t الدلالة
مرحلة التحليل الاستراتيجي	الشمولية	0.473	2.176	0.038
	الدقة	0.051	0.303	0.764
	التوقيت	0.204	0.447	0.445
	الوضوح	0.232	1.829	0.078

كانت معاملات B تشير إلى أن جميع المعاملات موجبة، تبين وجود علاقة طردية بين جودة المعلومات ومرحلة التحليل الاستراتيجي، وهذا يؤكد صحة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جودة المعلومات ومرحلة التحليل.

الجدول رقم (12): تحليل الانحدار المتعدد لاختيار أثر جودة المعلومات على مرحلة تنمية البدائل الإستراتيجية

المتغير التابع	خصائص جودة المعلومة	معامل الانحدار Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى t الدلالة
مرحلة تنمية البدائل الإستراتيجية	الشمولية	0.267	0.885	0.384
	الدقة	0.199	0.857	0.399
	التوقيت	0.184	0.501	0.620
	الوضوح	0.101	0.575	0.570

من الجدول يتضح أن جميع معاملات الانحدار Beta موجبة، أي أن العلاقة طردية بين جودة المعلومات ومرحلة تنمية البدائل الإستراتيجية، وهذا يؤكد صحة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جودة المعلومات ومرحلة تنمية البدائل الإستراتيجية.

الجدول رقم (13): تحليل الانحدار المتعدد لاختيار أثر جودة المعلومات على مرحلة الخيار الاستراتيجي

المتغير التابع	متغيرات المتغير الاستراتيجي	معامل الانحدار Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى t الدلالة
مرحلة الخيار الاستراتيجي	الشمولية	0.421	1.538	0.136
	الدقة	0.318	1.510	0.143
	التوقيت	0.102	0.307	0.761
	الوضوح	0.109	0.680	0.503

من الجدول يتضح أن جميع معاملات الانحدار موجبة مما يفسر وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغير مرحلة الخيار الاستراتيجي ومتغير جودة المعلومات.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة المعلومات وعملية التحليل الاستراتيجي.

يتضح من جدول مصفوفة الارتباط بيرسون أن كل معاملات الارتباط بين متغيرات جودة المعلومات ومرحلة الخيار الاستراتيجي كانت كلها موجبة وقوية وكانت معنوية عند مستوى الدلالة 0.05.

تفسر جودة المعلومات حوالي 70.5% من متغير التحليل الاستراتيجي مما يدل هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

إن معاملات Beta كانت كلها موجبة أي أن العلاقة بين جودة المعلومات ومرحلة التحليل الإستراتيجي علاقة طردية

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة المعلومات ومرحلة تنمية البدائل الإستراتيجية.

يتضح من جدول مصفوفة الارتباط بيرسون أن كل معاملات الارتباط بين متغيرات جودة المعلومة ومرحلة الخيار الاستراتيجي كانت كلها موجبة وقوية وكانت معنوية كلها عند مستوى الدلالة 0.05.

تفسر جودة المعلومات حوالي 43.10% من متغير تنمية البدائل الإستراتيجية مما يدل أن هناك أثراً مهماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع.

إن معاملات Beta كانت كلها موجبة، أي أن العلاقة بين جودة المعلومات ومرحلة تنمية البدائل الإستراتيجية علاقة طردية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة المعلومات ومرحلة الخيار الاستراتيجي.

يتضح من جدول مصفوفة الارتباط بيرسون أن كل معاملات الارتباط بين متغيرات جودة المعلومات ومرحلة الخيار الاستراتيجي كانت كلها موجبة وتتراوح بين المتوسطة والضعيفة، وكانت كلها ذات دلالة إحصائية عند 0.05 إلا علاقة السهولة والوضوح فلم تكن ذات دلالة إحصائية.

معاملات الارتباط Beta كانت كلها موجبة، أي أن العلاقة بين جودة المعلومة ومرحلة الخيار الاستراتيجي علاقة طردية.

تفسر جودة المعلومات حوالي 53.20% من متغير الخيار الاستراتيجي مما يدل أن هناك أثراً مهماً ذو دلالة إحصائية للمتغير التابع.

4/ التأكد من صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات:

للتأكد من صلاحية النموذج المقترح تم استخدام تحليل التباين، حيث يوضح الجدول الموالي ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات وذلك لارتفاع قيم F المحسوبة والتي بلغت (7.668، 5.115، 16.162) للفرضيات الثلاثة على التوالي عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 والتي تبلغ 2.73، ونظراً لثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضيات.

النتائج والتوصيات:

بينت نتائج الدراسة أن المعلومات في المؤسسات المدروسة كانت ذات جودة متوسطة، حيث بلغت 3.4219 مما يتطلب من المؤسسات زيادة اهتمامها بجودة المعلومات.

كانت درجة توفر مراحل عملية الخيار الاستراتيجي مرتفعة، حيث بلغ متوسط العام 4.2812، وهذا يدل على أن المدراء يقومون بمختلف مراحل عملية الخيار الاستراتيجي.

لمعرفة أثر جودة المعلومات على مراحل عملية الخيار الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة تم التوصل إلى أن هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة بجودة المعلومات مجتمعة، وبين كل مرحلة من مراحل عملية الخيار الاستراتيجي.

على ضوء النتائج السابقة يوصى بما يلي:

- ضرورة استمرار المؤسسات بتحديث نظم معلوماتها ومواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات، وتوفير كل المستلزمات المادية والمالية والبشرية؛
- ضرورة الموازنة بين متغير جودة المعلومات ومراحل عملية الخيار الاستراتيجي لتفعيل عملية الخيار الاستراتيجي؛
- تدريب مدراء المؤسسات على كفاءات استخدام البرمجيات وكيفية الاستفادة منها في توفير معلومات ذات جودة عالية؛
- إيلاء مثل هذه الدراسات الميدانية العناية الكافية وتشجيع الباحثين على القيام بدراسات مماثلة من نتائجها؛
- ضرورة إسراع المؤسسات بإنشاء وحدات تنظيمية مستقلة لنظم المعلومات.

قائمة المراجع:

- الكتب:

- 1- ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية مع نظرة عالمية، مطابع الدار الهندسية، مصر.
- 2- أحمد الحسين، تحليل السياسات: مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية، جمعية الاجتماعيين الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 1994.
- 3- خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- 4- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري عمان، الأردن، الطبعة العربية.
- 5- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 6- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري وظيفي، المكتبة العصرية مصر.
- 7- عبد العزيز صالح بن جبثور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
- 8- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 9- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر 2000.
- 10- محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 2008.
- 11- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 12- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان الأردن، 2004.

- المقالات العلمية:

- 1- أمل الفرحان، محمد الطراونة، واقع نظم المعلومات والرقابة في المؤسسات الأردنية، دراسة تحليلية ومقارنة، مجلة دراسات العلوم الإدارية رقم: 23، العدد 02، 1996.
- 2- عمر علي مصطفى النمر، عدنان عواد الشوابكة، دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات في وزارة الأشغال العامة والإسكان بالأردن، مقالة بمجلة الدراسات والبحوث التجارية، بنها، السنة الثلاثون، العدد 2، 2010.
- 3- فراج مخيمر محمد عبد العال، أثر نظم المعلومات الإلكترونية الحديثة والمستحدثة ودورها في صناعة القرارات الإستراتيجية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية.
- 4- كامل السيد غراب، نادية حجازي، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفعالية القرارات دراسة تجريبية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 01، 1995.
- 5- محمد عبد الهادي، بوعزة عبد المجيد، المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، مقالة بالمجلة العربية للمعلومات، المجلد السادس، العدد 02، 1995.

- الرسائل والأطروحات:

- 1- زيادة محمد المشافية، دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في صناعة القرارات الإدارية، دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد، الأردن، 2003.
- 2- صبري فايق عبد الجواد أبو سبت، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2005.
- 3- محمد عبد الرحمان النظاري، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1990.
- 4- يوسف الشنتق، دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الملكة أروى للعلوم الأكاديمية، اليمن، 2000.