أثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي لمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف

The impact of Information Systems on the Activating of Strategic Environmental Analysis Process in SMEs: A Case Study of Some SMEs in the Wilaya of Sétif

عمار عماري[1،*]، مراد مرمي[2،**]

[1] جامعة فرحات عباس سطيف-1، (الجزائر)

[2] جامعة فرحات عباس سطيف-1، (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2018/02/10 ؛ تاريخ المراجعة : 2018/04/23 ؛ تاريخ القبول : 2018/05/17

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الـــم ص م)، حيث أن هذه النظم يمكن استخدامها كأداة للحصول على المعلومات المطلوبة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية، والذي يمكّن المديرين من تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، وكذلك التعرّف على الفرص والتهديدات في محيطها الخارجي. ومن أجل ذلك، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على بعض الـــم ص م بولاية سطيف، وقد أظهرت النتائج أن هذه المؤسسات تستخدم نظم معلومات محوسبة تتوفر على الموارد التكنولوجية والبشرية الأساسية، كما أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي لمحيطها الداخلي والخارجي.

الكلمات المفتاح : نظم المعلومات؛ المعلومات؛ التحليل الإستراتيجي للمحيط؛ الـــم ص م بولاية سطيف.

تصنيف JEL : C12؛ L86؛ D83؛ L25.

Abstract : This study aims at knowing the impact of Information Systems (IS) on the activating of strategic environmental analysis process in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). These systems could have been used as a tool to obtain required information from different internal and external sources, enabling the managers to diagnose internal strengths and weaknesses of the business and to know the opportunities and threats in its external environment. For that, we have conducted an empirical study on some SMEs in the Wilaya of Sétif. The results have shown that these enterprises are using computerized IS that consist of the key technological and human resources. The results have also shown that there is a statistically significant effect of IS used in studied enterprises on the activating of strategic analysis process of their internal and external environment.

Keywords: Information Systems (IS); Information; Strategic Environmental Analysis; SMEs in the Wilaya of Sétif.

Jel Classification Codes : C12; L86; D83; L25.

*e-mail: ammari_am@yahoo.fr

** mourad.82mermi@yahoo.fr

I - تمهيد :

نظرا لما أصبح يتميز به محيط أعمال المؤسسات في الوقت الحالي من سرعة التغير والتعقد وعدم التأكد، وكذلك ارتفاع درجة المنافسة بين المؤسسات، فقد أصبح من الضروري أن تسعى كل المؤسسات باستمرار للتكيّف والتأقلم معها، وأن تكون لها نظرة إستراتيجية في التعامل مع هذا المحيط، خاصة بالنسبة للـــم ص م التي تكون في الغالب خاضعة لعوامله وليست لها القدرة على توجيهها والسيطرة عليها، وهذا ما يستدعي ضرورة توجه هذه المؤسسات إلى الاهتمام أكثر بعنصر المعلومات من حيث كيفية الحصول عليها، وتحليلها وكذلك كيفية استغلالها

استراتيجياً لتحقيق الأهداف المسطرة، وفي هذا الإطار فإن الاعتماد على نظم للمعلومات سوف يمكّن المؤسسة من تحسين منهجيتها في جمع ومعالجة المعلومات والمتعلقة بمختلف العوامل والمتغيرات التي يمكن أن تهمها سواءا على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي، ومن ثم فإن هذه النظم بإمكانها أن تساهم في دعم التوجهات الإستراتيجية في عملية الإدارة، وفي تنمية الفكر الاستراتيجي لدى مديري المؤسسات، خاصة الـــم **ص م**، وذلك من خلال إمكانية استخدامها كأداة للتحليل الإستراتيجي لعناصر المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

- **إشكالية الدراسة :** بناءا على ما تقدم، فإن إشكالية هذه الدراسة يمكن إبرازها من خلال السؤال الرئيسي الآتي :

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي لمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف)؟

وإنطلاقا من هذا السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما هي طبيعة وخصائص نظم المعلومات التي تستخدمها الـــم **ص م** محل الدراسة بولاية سطيف؟
- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي للـــم **ص م** محل الدراسة بولاية سطيف؟
- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي للـــم **ص م** محل الدراسة بولاية سطيف؟

- **فرضيات البحث :** بهدف دراسة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث، وللإجابة على الأسئلة المطروحة، فإنه سيتم الاعتماد على الفرضيات الآتية :

▪ **الفرضية الرئيسية الأولى (H_1) :** "تستخدم المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف نظم معلومات محوسبة تتوفر على الموارد التكنولوجية والبشرية الأساسية".

▪ **الفرضية الرئيسية الثانية (H_2) :** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف". ومن هذه الفرضية الرئيسية يمكن وضع الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :

- **الفرضية الفرعية الأولى (H_{2-1}) :** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف".

- **الفرضية الفرعية الثانية (H_{2-2}) :** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف".

- **أهمية البحث :** يكتسي هذا البحث أهمية بالغة كونه يتطرق إلى أحد المواضيع الهامة والحديثة والمتعلقة بنظم المعلومات وتطبيقاتها الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، وبالخصوص الـــم **ص م**؛ فاستخدام نظم المعلومات بفعالية من قبل مديري هذه المؤسسات يمكن أن يكون له أثرا إيجابيا على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط (الداخلي أو الخارجي)، والذي يُعد من أهم الخطوات نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية التي تزداد أهميتها في ظل ما أصبح يتميز به محيط أعمال المؤسسات في الوقت الحالي من سرعة التغير والتعقد وعدم التأكد.

- **أهداف البحث :** نسعى من خلال هذا البحث إلى توضيح أثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط في الـــم **ص م**، خاصة وأن هذه المؤسسات غالبا ما تواجه صعوبات كبيرة في القيام بذلك، ومنه فإن استخدام نظم فعالة للمعلومات يشكل وسيلة هامة للتقليل من تلك الصعوبات من خلال توفير المعلومات الضرورية سواء على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي.

- **الدراسات السابقة :** توجد العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع لها علاقة بموضوع بحثنا هذا يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

▪ **دراسة كمال رويح (2004)** بعنوان : **"دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية : دراسة ميدانية"**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 11 (2)، ص. 149-181.

تعتبر هذه الدراسة محاولة لتقصي مدى معرفة عينة من مسؤولي الشركات الكويتية بمصطلح المسح البيئي، والذي أُعطيت له مسميات أخرى (كنظام المعلومات الاحترازي، نظام الإنذار المبكر، اليقظة الإستراتيجية وغيرها)، وقد ساهمت هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مدى معرفة واستعمال المعلومات الإستراتيجية على مستوى الشركات المدروسة، وقد اعتمدت الدراسة الميدانية على تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على 100 شركة كويتية كبيرة الحجم (100 موظف أو أكثر)، وأخرى صغيرة الحجم (أقل من 100 موظف)، والتي تنشط في مختلف القطاعات الاقتصادية على مستوى القطاعين العام والخاص، ولكن في الأخير تم الحصول على 382 إجابة من طرف 86 شركة فقط، وفي النهاية وُجد أن 347 استبيانا فقط كان صالحا للدراسة، وعلى العموم، أظهرت الدراسة النتائج الآتية :

- أن مصطلح "المسح البيئي" و"نظام المعلومات الاحترازي" هي الأكثر استخداما في الشركات الكويتية للإشارة إلى عملية جمع المعلومات؛
- أن معرفة مسؤولي الشركات بتلك المصطلحات متوسطة؛
- أن المعلومات الإستراتيجية المجمّعة قليلة؛
- توجد علاقة وطيدة بين معرفة المسح البيئي ومعرفة المعلومات الجزئية والمعلومات الإستراتيجية من جهة، وبين معرفة المعلومات الجزئية وسلوك تجميعها من جهة أخرى؛
- لا توجد فروق في سلوك تجميع المعلومات بين الشركات الكبرى و الصغرى.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة انفتاح مسؤولي الشركات الكويتية على البيئة الخارجية والإنصات إلى المعلومات الإستراتيجية والجزئية عن طريق القيام بالمسح البيئي، لكي تتفاعل وتتأقلم مع متغيراتها، وكذلك ضرورة القيام بتسيير المعلومات الإستراتيجية، وأهمية استخدام نظم معلوماتية خاصة بتسيير المعلومات الجزئية، بالإضافة إلى حث مطوري البرامج على تصميم أنظمة معلوماتية إستراتجية تعتني بكل ما يدور في محيط الشركة.

- دراسة **Souad KAMOUN-CHOUK** (2005) بعنوان :

"Veille anticipative stratégique : Processus d'attention à l'environnement Application à des PMI Tunisiennes", France: Université Pierre MENDES-Grenoble.

وهي رسالة دكتوراه في علوم التسيير، وقد كان هدف الباحثة من خلال هذه الدراسة هو تبيين مدى أهمية تطبيق اليقظة التنبئية الإستراتيجية بالنسبة الـــ**م ص م** التونسية، من أجل الرفع من تنافسيتها وضمان استمرارها، خاصة أن الاقتصاد التونسي اليوم أصبح ينمو بشكل متسارع أمام تزايد كبير في درجة المنافسة الأجنبية، لذلك يكون من الضروري على مسيري هذه المؤسسات الرفع من درجة انتباههم للمعلومات التي تهمهم في المحيط التنافسي والاقتصادي، وبناءا على هذا فقد كان الهدف الأساســي للباحثــة هو محاولــة مساعدة مسيــري الـــ**م ص م** التونسية على تطبيق ونشر ثقافة اليقظة التنبئية الإستراتيجية، حيث أجرت دراسة ميدانية على 17 **م ص م**، وقامت باقتراح منهجية تسمح للمسيرين بالانتباه أكثر لمتغيرات المحيط (La méthode A.P.AT.E) وذلك انطلاقا من تجريب مدى قدرة المسيرين على تشكيل واستخلاص المعنى من الإشارات الضعيفة، وقد أظهرت النتائج أن نسبة 17,5% من المؤسسات المدروسة (أي 3 مؤسسات فقط) أبدت نتائج ايجابية، حيث قامت بتطبيق جميع مراحل المنهجية المقترحة، أما باقي المؤسسات الأخرى (14 مؤسسة) فقد أبدت نتائج معاكسة، لذلك أشارت الباحثة في الأخير إلى أن تطبيق هذه المنهجية يجب أن يتم تحت بعض من الشروط المحددة.

- دراسة **François BROUARD** (2006) بعنوان :

"Development of an expert system on environmental scanning practices in SME : tools as a research program", Journal of Competitive Intelligence and Management. 3 (4), pp 37-58.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحسين معرفة الـــ**م ص م** فيما يتعلق بالممارسات الخاصة بمسح ومتابعة المحيط، وذلك حتى تبقى على انتباه دائم لهذا المحيط من أجل اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، ولهذا الغرض تم العمل على تطوير أداة تشخيصية تساعد على فهم تلك الممارسات الموجودة وتوضيح مختلف عملياتها، والتي تمثلت في نموذج تجريبي لنظام خبير؛ وهو برنامج حاسوبي يتكون أساسا من قاعدة معرفة وواجهة للمستخدم، حيث يتم الاعتماد على طريقة الاستبيان لإدخال البيانات الأولية إلى النظام ليتم الحصول بعد معالجتها على المعلومات والمعارف المطلوبة في شكل مؤشرات وتقارير، والتي تمكن من إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، بالإضافة إلى تقديم إرشادات لتحسين ممارسات متابعة وتحليل المحيط، وكذلك بعض النصائح حول كيفية تحقيق ذلك. وقد تم تطوير هذا النظام ميدانيا بالتطبيق على 6 **م ص م** كندية، وبمشاركة 33 خبير في المجال، ولا يزال النظام قيد التحديث والتطوير حتى يصبح جاهزا للتطبيق بشكل نهائي من قبل المؤسسات.

إن هذه الدراسات السابقة التي تم استعراضها أعلاه، تتشابه إلى حد كبير مع دراستنا الحالية، فمجمل هذه الدراسات تناولت علاقة نظم المعلومات (كنظام اليقظة الإستراتيجية، النظام الخبير) بمحيط الـــ**م ص م**، ودور هذه النظم في متابعة وتحليل محيط المؤسسات المدروسة من أجل تحقيق التفاعل والتكيف مع التغيرات السريعة التي يفرضها، ونحن في دراستنا هذه سوف نحاول توضيح أثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي لمحيط الـــ**م ص م**، وذلك بالتطبيق على مجموعة من الـــ**م ص م** بولاية سطيف، حيث سيتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة.

وللإحاطة ببعض أهم الجوانب النظرية لهذا البحث سنتطرق في البداية إلى توضيح مفهوم نظم المعلومات، مع محاولة إبراز أهم خصائصها في الـــ**م ص م**، ثم نبين كيفية استخدام نظم المعلومات كأداة للتحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي والخارجي في هذه المؤسسات.

أولا: مفهوم نظم المعلومات وخصائصها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. مفهوم نظم المعلومات

لقد تم تقديم تعاريف مختلفة من قبل العديد من الكتاب والباحثين حول مفهوم "نظم المعلومات"، وفيما يلي سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف لبعض أبرز الكتاب والباحثين المختصين في هذا المجال.

عرف (J. L. Le Moigne) نظم المعلومات بأنها : "مجموعة من المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، مهيكلة أو غير مهيكلة، والتي تُوجد وتسري داخل المنظمة، أو بين هذه المنظمة ومحيطها"[1]. وعرفها (J. A. O'Brien & G. M. Marakas) كذلك بأنها : "مجموعة منظمة من الأفراد، التجهيزات المادية، البرمجيات، شبكات الاتصالات، موارد البيانات، والسياسات والإجراءات، والتي تعمل على تخزين، استرجاع، تحويل، ونشر المعلومات في المنظمة"[2]. ويعرف (D. Autissier et al) نظام المعلومات بأنه : "مجموعة من المناهج والتقنيات والأدوات الموجهة لوضع واستغلال تكنولوجيا الإعلام الآلي لتلبية احتياجات المستخدمين وإستراتجية المؤسسة"[3]. وعرفها (سليم الحسنية) بأنها : "النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمد الإدارة بمعلومات سابقة، حالية وتنبئية في صورة شفوية أو مرئية للعمليات الداخلية للمؤسسة ولعناصر البيئة المحيطة بها، بهدف دعم الإداريين وبخاصة المسيرين والعناصر البيئية الأساسية، وإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة، في إطار الوقت المناسب لمساعدتهم على إنجاز العمل والإدارة واتخاذ القرارات"[4].

من خلال تحليل التعاريف المقدمة أعلاه، يمكننا استنتاج أهم العناصر المتعلقة بنظم المعلومات التي تستخدمها المؤسسات، وهي :

- يمكن أن تحوز المؤسسة على نظم معلومات رسمية ؛ أي أنها تكون مهيكلة وتعمل وفق قواعد وإجراءات رسمية، كما يمكن لها أن تحوز على نظم معلومات غير رسمية ؛ أي أنها تعتمد على قواعد وتصرفات غير رسمية، ومثل هذه النظم لها أهميتها كذلك بالنسبة للمؤسسة.
- نظم تتكون أساسا من الوسائل التكنولوجيا (على رأسها الحاسوب الآلي وتكنولوجيا الانترنت)، الأفراد، مجموعة البرمجيات والإجراءات، والتي تتكامل مع بعضها من أجل جمع ومعالجة البيانات بهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى المستخدمين داخل المؤسسة.
- تهدف نظم المعلومات إلى مساعدة المسيرين على انجاز الأعمال، وتدعيم ومساندة الوظائف الإدارية، واتخاذ القرارات.
- توفر هذه النظم معلومات عن العمليات الداخلية للمؤسسة، والتي تساعدها على تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، كما توفر معلومات عن محيطها الخارجي، مما يساعدها على التعرف على الفرص المتاحة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تؤثر عليها.

2. خصائص نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوجد العديد الباحثين الذين تطرقوا إلى مسألة الخصوصية في إدارة الـــ**م ص م**، ومنها على وجه التحديد، خصوصية استخدام نظم المعلومات في هذه المؤسسات، فعلى سبيل المثال حدد (Ballantine et al) مجموعة من المميزات للـــ**م ص م**؛ وهي[5] : النقص في إستراتيجية الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، محدودية الوصول إلى مصادر رأس المال، التأكيد الكبير على استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات في الأتمتة بدلا من توفير المعلومات، تأثير العملاء الرئيسيين، وكذلك محدودية المهارات في مجال المعلومات، وأما (P.A. Julien) فقد حدد ستة خصائص أساسية للـــ**م ص م**؛ هي[6] : الحجم الصغير، مركزية التسيير، ضعف التخصص، إستراتيجية حدسية أو أقل رسمية، استخدام نظام معلومات داخلي بسيط وأقل تنظيما، وكذلك استخدام نظام معلومات خارجي بسيط.

وبالنسبة لـــ (O. Torrès)، فقد ذكر أن أهم ما يميز نظام المعلومات الداخلي للـــ**م ص م** هو البساطة وضعف الهيكلة ؛ فالمسيرون في هذه المؤسسات ينجذبون أكثر نحو وسائل الإعلام غير الرسمية والمعلومات الشفهية، كما أن نظم المعلومات الخارجية هي الأخرى تتميز بالبساطة، وذلك بسبب قرب السوق إما جغرافيا أو بسيكولوجيا ؛ فالمسير في المؤسسات الصغيرة يعمل عن طريق الحوار والاتصال المباشر مع الأفراد والزبائن والموردين، فهذه البساطة في نظم معلومات الـــم ص م هي ناتجة عن كونها مبنية على القرب المادي (Physical proximity) بين المسير والمتعاملين الأساسيين في محيط هذه المؤسسات، وهذا القرب من أطراف التعامل في المحيط يسهل من عملية الاتصال الشفهي والمباشر بهم، وهذا ما جعل (O. Torrès) يتبنى فكرة أن نظم المعلومات في الـــ**م ص م** تُعرف بأنها جوارية[7].

ولكن بالرغم من هذه الخصوصيات المذكورة، غير أن الواقع الحالي وما يشهده من بعض الممارسات ؛ كالارتفاع في عدد التحالفات، ظهور الشبكات، إستراتيجيات الاندماج وغيرها، من شأنها أن تؤدي بالخصوصيات التقليدية السابقة والخاصة بالإدارة في الـــ**م ص م** إلى التلاشي والزوال، واستبدالها بمناهج تسيير تكون أقرب لما هو مطبق في الشركات الكبيرة، وهذا يقود إلى التقليل من اللارسمية، تقوية الوضوح، التقليل من المركزية، زيادة الإجراءات...الخ ؛ أي أن المؤسسات الصغيرة في هذا الإطار سوف تفقد خصوصياتها التقليدية، وعلى هذا الأساس فقد ظهر مفهوم "المؤسسة الصغيرة المعاكسة" (Anti-small business)، والتي تُعرّف بأنها : "مؤسسة صغيرة الحجم لها خصائص معاكسة

لخصائص المؤسسة الصغيرة التقليدية ؛ أي أن اللامركزية فيها تكون عالية، ارتفاع مستوى تخصص العمل بها، تعتمد إستراتيجية واضحة وبعيدة المدى، تملك نظم معلومات داخلية وخارجية معقدة ورسمية وتعمل في سوق عالمية"[8]، وبذلك، فإن المؤسسة الصغيرة المعاكسة هي مؤسسة صغيرة في الحجم، ولكنها تمتلك خصائص المؤسسة الكبيرة، أو هي مؤسسة كبيرة مصغرة[9].

ثانيا: استخدام نظم المعلومات كأداة للتحليل الإستراتيجي للمحيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. واقع وخصوصيات التحليل الإستراتيجي للمحيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشكل التحليل الإستراتيجي لمحيط المؤسسة أحد أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، حيث أن الهدف الأساسي من وراء قيام المؤسسات بتحليل محيطها (الداخلي والخارجي)؛ هو التمكن من التعرف على الفرص والتهديدات في محيطها الخارجي، وكذلك التمكن من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف على مستوى محيطها الداخلي، وذلك من أجل اتخاذ القرارات، وتشكيل الإستراتيجيات المناسبة التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق التفوق على المنافسين، وعلى الرغم من أهمية تحليل المحيط بالنسبة لكل من الـــم **ص م** والشركات الكبيرة على حد سواء، إلا أن الممارسات المتعلقة بتحليل هذا المحيط قد تكون مختلفة بينهما؛ فهناك من يحدد أربعة مراحل لتحليل المحيط؛ وهي : المرحلة الابتدائية (لا توجد هناك جهود خاصة في التحليل)، المرحلة الظرفية (لا يوجد هناك نظام رسمي للتحليل، أو تحليل غير منتظم)، مرحلة رد الفعل (نشاطات تحليل غير مخطط لها، وغير مهيكلة)، وأخيرا مرحلة استباق الأحداث (ممارسات تحليل جادة ومكثفة)[10]، وبالنسبة للـــم **ص م** ليس من الضروري أن تمر بشكل خطي من مرحلة إلى أخرى، بل بإمكانها أن تتخطى بعض المراحل عندما يتطلب الأمر ذلك؛ فالتحليل تزداد أهميته ويصبح أكثر تعقدا عندما يصبح محيط المؤسسة أكثر عدائية أو يزيد فيه مستوى عدم التأكد، خاصة عندما تظهر هناك تهديدات قوية في محيط المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى، مثل : نوع الميزة التنافسية التي تريد المؤسسة الحصول عليها، مستوى تطورها التكنولوجي، نوعية ومستوى التعليم للأشخاص الذين يقودون المؤسسة، وكذلك مشاركتها الفعالة في شبكات المعلومات، وهي كلها عوامل بإمكانها أن تصنع الفارق في نوع ومستوى تحليل المحيط المُمارس من طرف الـــم **ص م**[11].

وعلى العموم، من المتوقع أن تكون ممارسات تحليل المحيط في الـــم **ص م** بمستوى أقل مما هو عليه الوضع في الشركات الكبيرة، وتعود الأسباب الرئيسية في ذلك ؛ إلى أن الـــم **ص م** لا تحوز، في الغالب، على هيكل تنظيمي رسمي، ولا على نظم معلومات إدارية تكون مهيأة بشكل يساعد على تحليل المحيط، وكذلك يوجد هناك نقص في الاتصالات الخارجية، ونقص في وجود نظم معلومات إدارية داخلية خاصة، وفي القدرة على التأثير على الأحداث الخارجية، كما أن هذه المؤسسات لديها قدر قليل من الموارد للبحث عن المعلومات، بالإضافة إلى ذلك يوجد هناك نقص في التخصص في نشاطات التحليل بين المديرين، ويتم الاعتماد على أفراد مُعيّنين للبحث عن المعلومات[12].

2. استخدام نظم المعلومات كأداة لتحليل المحيط الخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التغير والتعقد وعدم التأكد الذي أصبح يتميز به المحيط الخارجي للمؤسسات الاقتصادية، في وقتنا الحالي، وخاصة فيما يتعلق بمحيطها التنافسي، يحتم على كل المؤسسات، ومنها الـــم **ص م**، أن تقوم، وبصفة مستمرة، بمتابعة وتحليل كل ما يحدث في محيطها من تغيرات ومستجدات، حتى يتسنى لها اكتشاف كل الفرص المتاحة أمامها ليتم استغلالها، وكذا التعرف على كل القيود والتهديدات التي يمكن أن تعيقها ليتم تجنبها قدر الإمكان، وفي هذا الإطار، فإن استخدام نظم المعلومات له أهمية كبيرة ؛ فالبعض من المؤسسات تقوم بتطوير نظم معلوماتها حتى تتمكن من متابعة الاتجاهات الأساسية في محيطها بأسلوب ثابت[13]؛ فهذه النظم تلعب دورا كبيرا في مساعدة المؤسسات على فهم التغيرات الحاصلة في محيطها، وكذلك على العمل في هذا المحيط ؛ فنظم المعلومات تعد أداة أساسية للقيام بالمتابعة البيئية، وذلك من خلال استخدامها في جمع، ومعالجة، ونشر المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة[14].

ولكن أي نوع من أنواع نظم المعلومات بالتحديد الذي يمكن أن تعتمد عليه الـــم **ص م** كأداة لمتابعة وتحليل عناصر محيطها الخارجي؛ فمن بين أهم تلك النظم نجد نظم الدعم التنفيذي، نظم المعلومات التسويقية، نظم تخطيط موارد المؤسسة وغيرها، ولكن يبقى الأهم من كل ذلك هو ضرورة اعتماد المؤسسة على نظم للمعلومات الإستراتيجية ؛ وهي النظم الأكثر تخصصا في دعم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة بمختلف مراحلها، ومنها على وجه الخصوص مرحلة تحليل وتشخيص عناصر المحيط الخارجي للمؤسسة للتعرف على مجمل الفرص والتهديدات التي يشتمل عليها ؛ فقيام المؤسسات بالاستثمار في نظم المعلومات الإستراتيجية سوف يساعدها في بناء قواعد البيانات الإستراتيجية، إذ ينبغي أن تضم تلك القواعد معلومات عن عمليات المنظمة وأنشطتها، وكذلك عن العملاء، والمجهزين، والمنافسين، والبيئة المحيطة وغيرها من موارد المعلومات الإستراتيجية، والتي تساعد في عملية التخطيط الإستراتيجي، والأخذ بزمام المبادرات الإستراتيجية[15].

إن الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات يتضح بجلاء في قدرات هذه النظم على تحليل قوى المنافسة الخمس الواردة في نموذج (Porter)، وتقديم معلومات متكاملة عن جميع تلك القوى في النموذج، وعن متغيراتها المهمة، وتأثير هذه المتغيرات على تشكيل القوى

الإستراتيجية المنافسة للمنظمة في الصناعة والسوق سوف توفر للمديرين التنفيذيين فرص تكوين رؤية فهم مشكلات المنظمة، ومصادر التهديدات ومكامن الفرص الحالية والمتوقعة للأعمال[16]. ويمكن تطوير نظم المعلومات لمواجهة التهديد للوافدين الجدد إلى السوق، والتكيف مع الضغط المفروض من المنتجات البديلة، والقوة التفاوضية للمشترين، والقوة التفاوضية للموردين، وتمركز الصناعة التقليدية للمنافسين[17].

ومن ناحية أخرى، يمكن النظر إلى الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات في تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة من خلال إمكانية مساهمة هذه النظم في الرفع من اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة، والتي تعني قيام المؤسسة بمراقبة التغيرات التي تحدث في المحيط بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات الوقائية لاستباق الأحداث قبل وقوعها للتقليل من تداعياتها وتأثيراتها ؛ فالمحيط ليس دائما واضحا ويمكن التنبؤ بما سيتعرض له مستقبلا، وهذا هو السبب الرئيس الذي يدعو إلى التيقظ والاستبصار وعدم الاعتماد على التنبؤات المستقبلية وافتراض عدم تغيرها ؛ فاليقظة الإستراتيجية تعني أن يكون هناك تفكير استراتيجي استباقي؛ أي ضرورة أن تكون المؤسسة ساعية للتعلم باستمرار، لأن المهم في التوجه الاستراتيجي هو ما تستطيع المؤسسة تعلمه ومعرفته، وليس ما عرفته وتعلمته[18].

3. استخدام نظم المعلومات كأداة لتحليل المحيط الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن قيام المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي يبقى غير كافٍ لكي تكتمل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط، بما يمكّن المؤسسة بعدها من تشكيل واختيار الإستراتيجيات المناسبة لها، إذ لابد من أن تقوم كذلك بتحليل عناصر ومكونات محيطها الداخلي، وذلك من أجل الوقوف على نقاط القوة حتى يتم تعزيزها والاستفادة منها، وكذلك اكتشاف نقاط الضعف التي تعاني منها، حتى يتم علاجها والتقليل من آثارها المحتملة.

وفي الحقيقة، توجد هناك اختلافات واضحة بين العديد من أصحاب القرار والباحثين حول الطريقة أو النظرة التي يتم تبنّيها فيما يتعلق بعملية تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة، وما هي العناصر والمكونات الأساسية التي يجب التركيز عليها أثناء القيام بعملية التحليل والتقييم الداخلي، فعلى سبيل المثال[19] : يرى (Pearce & Robinson) أن تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة يجب أن يتضمن كل من الموارد، والقدرات، والكفاءات، وهو ما يُعرف بمدخل النظرة المبنية على الموارد (Resource Based View)، حيث قاما بتقسيم الموارد إلى ثلاث مجموعات؛ وهي : الأصول الملموسة (كالبنايات، المواد الأولية، الموارد المالية، وأجهزة الحواسيب)، والأصول غير الملموسة (كالعلامة التجارية، الشهرة، براءات الاختراع، والخبرات المتراكمة للمؤسسة)، وأخيرا قدرة المنظمة؛ وهي المهارة والقدرة على الجمع بين الأصول والأفراد والعمليات والتي يمكن استخدامها من طرف المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وأما (Peter & Waterman) فقد قاما بتطوير مفهوم أو إطار يضم سبعة متغيرات أساسية (The seven S framework) لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، ويتعلق الأمر بالهيكل (Structure)، الإستراتيجية (Strategy)، المهارات (Skills)، الأسلوب (Style)، الأفراد العاملين (Staff)، النظم (Systems)، والقيم التي يتم التشارك فيها (Shared Values). وأما بالنسبة لـــ (Porter) فقد قام بإدخال منهج تحليل داخلي يركز على الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المؤسسة من أجل خلق القيمة ؛ وهو ما أطلق عليه اسم تحليل سلسلة القيمة.

يمكن النظر إلى المؤسسة وفق مفهوم سلسلة القيمة الذي اقترحه (Porter) ؛ أي أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة هدفها في النهاية هو خلق قيمة لعملائها، ولكي تتمكن المؤسسة من تحليل وتشخيص تلك الأنشطة قام (Porter) بتقسيمها إلى مجموعتين هما : عمليات أساسية وأخرى داعمة ؛ فالعمليات الأساسية هي تلك الأنشطة الخاصة بالمنتوج في حد ذاته، وهي قادرة على خلق قيمة يراها العميل ذات منفعة مباشرة له، أما العمليات الداعمة ؛ فهي تلك الأنشطة التي ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظر العملاء، ولكنها ضرورية لدعم ومساندة العمليات الأساسية. والآن، وفي ظل استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات بمختلف أنواعها، فقد أصبح لها تأثيرا كبيرا على أنشطة سلسلة القيمة، وذلك من خلال استخدامها كأدوات فعالة لدعم ومساندة العمليات الأساسية وكذلك العمليات الداعمة ؛ فاستخدام نظم المعلومات يفيد في تحليل أنشطة سلسلة القيمة برفع القيمة النهائية التي تقدمها المؤسسة لعملائها، كما يمكّن الإدارة من التركيز على جوانب معينة في تلك الأنشطة من حيث تقليل التكلفة أو الحصول على ميزة معينة أو تحقيق أداء بنوعية أفضل[20].

II - الطريقة والأدوات :

سنتطرق في البداية إلى التعريف بمجتمع البحث وتحديد المؤسسات محل الدراسة، ثم نقوم بتوضيح كيفية تصميم الاستبيان وتوزيعه على الأفراد المستجوَبين، وذلك باعتباره يشكل الأداة الرئيسية للدراسة، وبعدها سنقوم باستعراض أهم الأدوات والأساليب الإحصائية التي سنعتمد عليها في عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات البحث الموضوعة.

أولا: التعريف بمجتمع البحث وتحديد المؤسسات محل الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في جميع الـــم **ص م** العاملة في ولاية سطيف، والتي بلغ عددها 19731 مؤسسة إلى غاية 2016/12/31، وذلك حسب إحصائيات مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف، ونظرا لصعوبة دراسة كل هذه المؤسسات (المسح الشامل)، إذ يتطلب القيام بذلك توفير قدر كبير جدا من الوقت والجهد والتكاليف، زيادة على ذلك توجد هناك مجموعة من الأسباب التي جعلتنا نختار بعض المؤسسات فقط لإجراء الدراسة الميدانية بها يمكن ذكرها فيما يلي:

- معظم المؤسسات المصغرة (التي توظف أقل من 10 عمال) على مستوى ولاية سطيف وجدناها عبارة عن محلات تجارية فردية، أو مؤسسات مصغرة حديثة النشأة، لذلك تم استبعادها كليا من الدراسة، على الرغم من أنها هي المسيطرة على باقي المؤسسات الأخرى؛
- تم التركيز على المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي، وذلك بما يتلاءم وطبيعة موضوع الدراسة؛
- تم التركيز كذلك على الـــم **ص م** ذات الطابع الخاص، وذلك بالنظر للعدد القليل جدا للمؤسسات ذات الطابع العمومي؛
- كما تم التركيز على كل من منطقة سطيف، أولاد صابر، العلمة، مزلوق، عين ولمان، صالح باي، وذلك نظرا للتركّز الكبير لمعظم الـــم **ص م** بها، والتي تتواجد على مستوى المناطق الصناعية ومناطق النشاطات التي تشتمل عليها.

وبالنسبة لعدد المؤسسات التي تم إجراء الدراسة الميدانية بها فقد بلغ 80 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حيث تم الاعتماد بشكل أساسي على معيار عدد العمال (أقل من أو يساوي 250 عامل) في تحديد واختيار هذه المؤسسات، وذلك نظرا لما يمتاز به هذا المعيار من ثبات نسبي، وكذلك لسهولة توفر المعلومات المتعلقة به. وأما عن نسبة المعاينة، فإذا ما تم استبعاد المؤسسات المصغرة، على اعتبار الأسباب التي تم ذكرها أعلاه، فإن مجتمع البحث سوف يصبح مشكلا من الـــم **ص م** التي تشغل من 10 إلى 250 عامل فقط، والبالغ عددها 947 مؤسسة (حسب إحصائيات مديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف إلى غاية 2016/12/31)، وبذلك فإن نسبة المعاينة سوف تكون (80 ÷ 947 = 8,45%) ؛ وهي تعتبر نسبة مقبولة جدا من الناحية الإحصائية، وممثلة لمجتمع البحث المستهدف.

ثانيا: تصميم وإعداد أسئلة الاستبيان وتوزيعه على أفراد مؤسسات الدراسة

يشكل الاستبيان الأداة الرئيسية التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات والمعلومات الضرورية من قبل الأفراد المستجوَبين في المؤسسات محل الدراسة، والتي سوف تمكننا من الوصول إلى تحقيق النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، وقد جاءت استمارة الاستبيان متضمنة لـــ 36 سؤالا، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي ؛ وهو عبارة عن سلم يتكون من خمس خيارات للإجابة تعبر كل واحدة منها عن درجة الموافقة التي يبديها المستجوَب (غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5))، وقد قمنا بتقسيم أسئلة الاستبيان إلى قسمين أساسيين، كما يلي:

- **القسم الأول:** اشتمل هذا القسم على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالفرد المستجوَب وذلك فيما يخص الجنس، السن، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، والمركز الوظيفي.
- **القسم الثاني:** تضمن هذا القسم مجموعة الفقرات التي تم توجيهها للأفراد المستجوَبين في المؤسسات محل الدراسة، حيث قمنا بتقسيمها إلى محورين رئيسيين هما :

- **المحور الأول:** تم تخصيصه للتعرف على طبيعة وخصائص نظم المعلومات المستخدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة، وقد تم تخصيص 20 فقرة ضمن فقرات الاستبيان حاولنا من خلالها الإحاطة بجميع المكونات أو الموارد الأساسية لنظم المعلومات المحوسبة ومدى توفّرها واستخدامها داخل المؤسسات المبحوثة؛
- **المحور الثاني :** خُصص هذا المحور لتوضيح بعض أهم الجوانب المتعلقة بعملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات محل الدراسة، وقد تم توظيف 16 فقرة لهذا الغرض.

وبعدما تم التأكد من ثبات الاستبيان، وذلك بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، والذي بلغت قيمته 0,859 (**الجدول رقم 1**)، تم الاستقرار في الأخير على النموذج النهائي لاستمارة هذا الاستبيان، وبعد ذلك تم الشروع في توزيعه على مفردات المؤسسات المدروسة.

ثالثا: أدوات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

بعدما تم جمع البيانات في شكلها الخام، والمتمثلة في الإجابات التي قدمها الأفراد المستجوَبين على مختلف الفقرات التي تضمنتها استمارة الاستبيان، قمنا بعد ذلك بمعالجتها وتحليلها لاستخراج النتائج المرجوة منها، وقد اعتمدنا في ذلك على استخدام برنامج (SPSS, Version 23.0)، وتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية لوصف وتحليل البيانات المتحصل عليها واختبار فرضيات البحث؛ والمتمثلة فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى ثبات محوري الاستبيان؛

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف وتحليل البيانات العامة أو الشخصية للأفراد المستجوَبين ضمن عينة الدراسة، وكذلك لتحليل استجابتهم للفقرات التي تضمنتها استمارة الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية؛ لمعرفة اتجاه تركز إجابات الأفراد المستجَوبين حول فقرات الاستبيان؛
- الانحرافات المعيارية؛ لحساب مقدار تشتت قيم الإجابات عن المتوسط الحسابي؛ حيث أنه كلما كانت قيمة هذه الانحرافات أقل ما يمكن دل ذلك على تركز إجابات أفراد العينة حول الفقرات والعكس صحيح؛
- الاعتماد على طول خلايا مقياس (Likert) الخماسي كمعيار لتحديد مستويات أوزان فقرات محاور الاستبيان، ومن ثم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقراته (**الجدول 2**)؛
- اختبار "ت" لعينة واحدة (One Sample T-test) لمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات مع المتوسط الفرضي 3، والذي يتم حسابه كما يلي: المتوسط الفرضي= (الحد الأعلى+ الحد الأدنى)/2 = (5+1)/2 = 3؛
- اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (نظم المعلومات المستخدمة) والمتغير التابع (التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي والخارجي)، وفي هذا الإطار سيتم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية الآتية: معامل الارتباط (R) لتحديد اتجاه ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث، (T-test) لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط بين متغيرات البحث، (F-test) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، معامل التحديد (R^2) لتوضيح مقدار ما يُفسره المتغير المستقل من تغيرات تطرأ على المتغير التابع.

II- النتائج ومناقشتها :

سنقوم من خلال هذا العنصر بعرض وتحليل الإجابات المتحصل عليها من قبل المستجوَبين حول مختلف الفقرات التي تضمنتها استمارة الاستبيان، كما سنقوم بمناقشة النتائج، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات البحث على ضوء النتائج المُتوصل إليها.

أولا: القسم المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية (خصائص عينة الدراسة) : سيتم فيما يلي عرض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالأفراد المستجوَبين في المؤسسات محل الدراسة، والتي من خلالها سنقدم وصف لأهم الخصائص الديموغرافية التي يتميزون بها، وذلك من ناحية الجنس، السن، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخدمة في المؤسسة (النتائج ملخصة في **الجدول 3**).

1. **الجنس:** بينت النتائج أن أغلب المستجوَبين كانوا من جنس الذكور، وذلك بنسبة 81,25%، وأما النسبة المتبقية 18,75% فقد كانت تمثل جنس الإناث، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين النسبتين بكون أن المؤسسات محل الدراسة والواقعة على مستوى المناطق الصناعية ومناطق النشطات للولاية تعتبر في مواقع بعيدة ومعزولة نوعا ما بالنسبة للمرأة التي تفضل العمل في العادة في أمكان قريبة من المترل حيث تتوفر كل الظروف والوسائل الضرورية للنقل والاستراحة أثناء العمل، كما أن المرأة تفضل العمل في قطاعات أخرى كقطاع التعليم وقطاع الصحة وغيرهما، بينما تبقى القطاعات الاقتصادية الأخرى يسيطر عليها الرجل بشكل أكبر.
2. **السن:** فيما يتعلق بالفئات العمرية للأفراد المستجوَبين فقد تم تسجيل أكبر نسبة لصالح الفئة بين (26-35) سنة، وذلك بنسبة 48,7%؛ وهي تمثل فئة الشباب التي تتمتع بالحيوية والنشاط والقدرة على الابتكار والإبداع في العمل، كما أنها تمتلك في الغالب مستويات تعليمية وثقافية عالية لكون أن أغلبهم يكونون من خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة، تليها الفئة العمرية بين (36-55) سنة بنسبة 22,5%، وفي هذه المرحلة من العمر يصبح الأفراد يتمتعون بخبرات كبيرة وبرؤى سديدة تنعكس إيجابا على حسن إدارة مؤسساتهم التي يعملون بها، ثم جاءت باقي الفئات الأخرى بنسب متفاوتة.
3. **المستوى التعليمي:** وجدنا أن أغلب الأفراد الذين تم استجوابهم كان لديهم مستوى جامعي (ليسانس أو مهندس)، وذلك بنسبة 78,7%، وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى توظيف حاملي الشهادات من خريجي الجامعات والمعاهد، وذلك في مختلف التخصصات العلمية والمهنية، وأما نسبة 12,5% فكان لديهم مستوى ثانوي فأقل، حيث كانوا من فئة الإطارات الكبيرة في السن، ولكن بالمقابل تجد أن لديهم خبرات ومعارف قيّمة في مجال عملهم، في حين أن النسبة المتبقية 8,8% كان لديهم مستوى جامعي أعلى (ماستر أو ماجستير).
4. **المركز الوظيفي:** تبيّن أن أكبر عدد من الأفراد الذين تم استجوابهم هم مسؤولو الأقسام أو المصالح داخل المؤسسة، وذلك بنسبة 53,8%، تليهم بعد ذلك فئة الإطارات المسيِّرة بنسبة 26,2%، وأما بالنسبة لفئة المدراء العامين أو نوابهم فقد بلغت نسبتهما 11,3% و7,5% على التوالي، بينما نسبة 1,2% كان لهم مركز وظيفي آخر، وعلى الرغم من أننا حاولنا قدر المستطاع أن نوجه استمارة الاستبيان إلى فئة المدراء على وجه التحديد لكونهم هم الأقدر على إعطاء إجابات أكثر دقة وموضوعية من باقي الأفراد العاملين في المؤسسة، إلا أن الانشغالات الكثيرة لهم حالت دون تحقيق ذلك، مما اضطرنا إلى توجيهها إلى باقي الإطارات الأخرى في المؤسسة.

5. سنوات الخدمة في المؤسسة: أظهرت النتائج أن نسبة 46,2% من الأفراد المستجوَبين كان لديهم أقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن أغلبهم هم من الموظَفين الجُدد الحاملين للشهادات الجامعية، كما أن العديد من الأفراد يقومون بتغيير العمل بالانتقال من مؤسسة إلى أخرى بحثا عن ظروف عمل أفضل خاصة من ناحية الأجر والمزايا الاجتماعية المقدمة، وأما نسبة 32,5% فقد كان لديهم من 5-10 سنوات عمل في المؤسسات التي ينتمون إليها، كما أن نسبة 10% منهم كان لديهم من 11-15 سنة، ونسبة 2,5% منهم لديهم من 16-20 سنة، في حين أن نسبة 8,8% المتبقية تمثل الأفراد الذين كان لديهم أكثر من 20 سنة. وعلى العموم يمكن القول بأن عدد سنوات الخدمة في المؤسسة يرتبط بمدى توفر الظروف الملائمة للعمل التي تجعل الفرد يحافظ على منصب عمله ويستقر به، كما أن معظم الأفراد الذين كان لديهم سنوات عمل طويلة هم المالكين للمؤسسة أو الموظَفين الآخرين من أفراد عائلاتهم أو أقاربهم.

ثانيا : القسم المتعلق بمحوري الدراسة

1. محور "طبيعة وخصائص نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة" : أردنا من خلال هذا المحور أن نتعرّف على طبيعة وخصائص نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة، وقد حاولنا التطرق إلى جميع الموارد الأساسية لنظم المعلومات ومدى توفّرها واستخدامها داخل المؤسسات المبحوثة، والتي تناولناها ضمن خمسة أبعاد ؛ وهي : الحواسيب الآلية وملحقاتها، البرمجيات الحاسوبية، الشبكات، قواعد البيانات، والأفراد. وسنقوم بعرض وتحليل إجابات الأفراد حول مختلف فقرات هذا المحور بالاعتماد على المقاييس الإحصائية اللازمة لذلك (انظر **الجدول 4**).

بيّنت النتائج المتحصل عليها، بأن الأفراد المستجوَبين قد وافقوا وبدرجة "عالية" على مجمل الفقرات التي تناولت الأبعاد المختلفة للمحور الأول، حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـــ 3,95 وبانحراف معياري قدره 0,38، ووزن مئوي 79%، وبالنسبة للبعد المتعلق بالحواسيب الآلية وملحقاتها؛ فقد جاءت الموافقة بدرجة "عالية جدا" على أن المؤسسة تعتمد على استخدام أجهزة الحواسيب الآلية في الإدارة، وأن لكل مسؤول وظيفة جهاز حاسوب خاص به، كما تتوفّر المؤسسة على كل ملحقات الحاسوب الضرورية، بينما جاءت الموافقة بدرجة "متوسطة" فقط فيما يتعلق بمدى توفّر المؤسسة على قسم للإعلام الآلي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,16 وبانحراف معياري 1,19 والذي يدل على وجود تشتت كبير في إجابات المستجوَبين حول مضمون هذه الفقرة.

وبالنسبة للبرمجيات الحاسوبية؛ فقد جاءت الموافقة بدرجة "عالية جدا" على أنه يتم استخدام برنامج حاسوبي متخصص، كما تمت الموافقة بدرجة "عالية" على أن كل وظيفة تستخدم برنامج حاسوبي خاص بها، وأن المؤسسة تستخدم كل البرامج الحاسوبية التي تراها ضرورية لإدارة مختلف وظائفها الرئيسية، كما وافق المستجوَبون بدرجة "عالية" كذلك على أن التركيز يكون على استخدام البرامج الحاسوبية في المجال "المالي والمحاسبي" أكثر من المجالات الأخرى، وقد لاحظنا ذلك خاصة على مستوى المؤسسات صغيرة الحجم، حيث أنه من بين أهم خصائص هذه المؤسسات هو تركيزها على وظيفة المالية والمحاسبة لحساب التكاليف والأرباح والأجور، كما أنها تكون مفروضة عليها من الناحية القانونية.

وفيما يتعلق بالشبكات؛ فقد تمت الموافقة بدرجة "عالية" على استخدام الأفراد لشبكة الانترنت، وأن الاتصالات داخل المؤسسات تتم في الغالب عن طريق الانتقال الشخصي بين المصالح والأقسام، حيث كان ذلك على مستوى أغلب المؤسسات صغيرة الحجم، كما كانت الموافقة بدرجة "عالية" على أن المؤسسة تتعامل بشكل مباشر مع زبائنها وموردِيها دون أن تستخدم شبكة ربط خارجية (اكسترانت)، ويمكن إرجاع السبب الأساسي في ذلك إلى خاصية القرب أو الجوارية التي تتميز بها الـــ**م ص م**، وأخيرا كانت هناك موافقة بدرجة "متوسطة" بخصوص أن مؤسساتهم لا تستخدم شبكة معلومات داخلية خاصة بها (انترانت)، وللإشارة فقد وجدنا أن المؤسسات متوسطة الحجم، خاصة تلك الناشطة في مجال تحويل البلاستيك وصناعة الخزف، هي التي تستخدم شبكة الانترانت نظرا لتعدد وظائفها وخصوصية نشاطها.

وأما فيما يتعلق بقواعد البيانات ؛ فقد تم تسجيل موافقة بدرجة "عالية جدا" على أنه يتم تخزين البيانات في شكل ملفات (قواعد بيانات) على أجهزة الحواسيب المستخدمة، وأن قواعد البيانات توفر التنظيم الجيد للبيانات المخزنة، كما تمت الموافقة بدرجة "عالية" على أن إدارة المؤسسات تستخدم ملفات ودفاتر ورقية كثيرة لحفظ وتخزين مختلف البيانات والمعلومات الخاصة بها، وذلك لتحقيق المزيد من الأمان والحماية لها، ولتقديمها كدليل إثبات أمام الجهات التي تطلبها، كذلك جاءت الموافقة بدرجة "عالية" على أن المؤسسة تستخدم نظم فعالة لحماية قواعد البيانات ونظم المعلومات من الاستعمال غير المرخّص، وللإشارة فإن هذه المسألة تزداد أهمية بالنسبة للمؤسسات العائلية عندما يتوسع نشاطها ويكبر حجمها، وتضطر بذلك إلى توظيف أفراد آخرين من غير أفراد العائلة.

وأخيرا، وفيما يتعلق بالأفراد فقد تمت الموافقة بدرجة "عالية جدا" على أن هناك من الموظفين في المؤسسة ممن يمتلكون مهارات مقبولة في مجال الإعلام الآلي، ثم جاءت الموافقة بدرجة "عالية"على أن العاملين في المؤسسة يمتلكون خبرات إدارية تتناسب مع المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يمتلكون مهارات تقنية كافية تتكامل مع خبراتهم المهنية الأخرى، لتتم الموافقة في الأخير بدرجة "متوسطة" على أنه يُوجد بالمؤسسة

مختص في مجال الإعلام الآلي له القدرة على حل المشكلات التقنية، ومن الجدير بالملاحظة أن هذه النتيجة جاءت متقاربة إلى حد كبير مع ما تم التوصل إليه أعلاه حول مدى توفر المؤسسة على قسم للإعلام، وعلى العموم لاحظنا أن المؤسسات متوسطة الحجم، خاصة تلك التي تعتمد على استخدام شبكة معلومات داخلية هي التي كانت تتوفر على قسم خاص بالإعلام الآلي نظرا لإمكانية حدوث مشكلات على مستوى الشبكة أو البرمجيات المستخدمة.

2. محور "التحليل الإستراتيجي للمحيط في المؤسسة": سنقوم الآن بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني للاستبيان، والذي حاولنا من خلاله توضيح بعض أهم جوانب التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي والخارجي على مستوى المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف (انظر **الجدول 5**).

تشير البيانات الموضحة في الجدول المذكور إلى أنه توجد هناك موافقة بدرجة "عالية" على مجمل الفقرات التي تضمنها المحور المتعلق بالتحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، حيث قُدر المتوسط الحسابي العام للفقرات بـــ 3,77 بانحراف معياري قدره 0,50 وبوزن مئوي بلغ 75,4%، وبالنسبة لفقرات البعد الخاص بتحليل المحيط الخارجي ؛ فقد تمت الموافقة في المرتبة الأولى وبدرجة "عالية" على أن إدارة المؤسسة تقوم باستمرار بتتبّع كل ما يجري من أحداث تهمها في محيطها الخارجي، وفي هذا الإطار صرح العديد من المستجوَبين بأنهم يتابعون باستمرار مثل هذه الأحداث خاصة فيما يتعلق بالقوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة على المؤسسات وقطاع الأعمال بصفة عامة، ومنها على سبيل المثال القوانين الأخيرة الخاصة بمنع استيراد قائمة من المواد والمنتجات من الخارج وتعويضها بالإنتاج الوطني، والتي كان لها تأثيرا على المؤسسات التي تقوم باستيراد مثل تلك السلع والمنتجات. ثم جاءت الموافقة في المرتبة الثانية بدرجة "عالية" على أن نظام المعلومات الحالي يساهم في الرفع من اليقظة التجارية للمؤسسة خاصة اليقظة حول العملاء والموردين، واللذان يُعدّان من أهم الأطراف ذات المصلحة في المحيط التنافسي للمؤسسة. وبعد ذلك تمت الموافقة بدرجة "عالية" على أن الأفراد العاملين يستخدمون شبكة الانترنت كوسيلة للبحث عن المعلومات التي يحتاجون إليها، مع العلم أن العديد من المستجوَبين صرحوا بأنهم يستخدمون شبكة الانترنت عن طريق هواتفهم النقالة، كونها توفر لهم إمكانية الاستخدام في كل وقت وبكل حرية. وبعدها تمت الموافقة بدرجة "عالية" كذلك على أن المؤسسات تستفيد في الغالب من الفرص التي تظهر في محيط أعمالها الخارجي، كما أنها تتمكن كذلك في الغالب من تفادي التهديدات التي تظهر في محيط أعمالها الخارجي، ويمكن إرجاع ذلك إلى كون تلك المؤسسات تتابع باستمرار كل ما يجري في محيطها الخارجي من أحداث تهمها، بالإضافة إلى تمتعها باليقظة التجارية على العملاء والموردين، كما كنا قد توصلنا إلى ذلك من خلال الفقرات السابقة.

ولكن من ناحية أخرى، جاءت الموافقة بدرجة "متوسطة" فقط حول مدى وجود نظام معلومات تسويقي فعال يربط المؤسسة بعملائها، وفي هذا الإطار ذكر بعض المستجوَبين أن اهتماماتهم تتركز أساسا حول تخفيض السعر وتحسين النوعية للمحافظة على العملاء وجذب أكبر عدد منهم، وهذا من شأنه أن يقود المؤسسة إلى ضرورة إيجاد نظام معلومات تسويقي فعال يكفل تحقيق الربط والتكامل للمؤسسة مع عملائها. ثم تمت الموافقة بعد ذلك بدرجة "متوسطة" حول الفقرة التي تضمنت مساهمة نظام المعلومات الحالي في الرفع من اليقظة التنافسية للمؤسسة، وكذا الفقرة التي تضمنت قيام المؤسسة في بعض الأحيان بالتجسس على المنافسين للكشف عن استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، والملاحظ أن نسبة الأفراد الذين فضّلوا التزام الحياد في الإجابة على هذين الفقرتين كانت في حدود 30% من المجموع الكلي للأفراد المستجوَبين ؛ وهي نسبة كبيرة نوعا ما، وربما يعود ذلك إلى وجود نوع من الحساسية في مثل هذا النوع من الأسئلة، والتي تمس الجوانب الإستراتيجية الهامة التي يُفترض أن تكون من الأمور السرية الخاصة بكل مؤسسة.

وأما بالنسبة لفقرات البعد الخاص بتحليل المحيط الداخلي ؛ فقد تمت الموافقة في المرتبة الأولى وبدرجة "عالية جدا" على الفقرة التي أردنا من خلالها معرفة ما إذا كان لدى إدارة المؤسسات معرفة كاملة عن الموارد التي تمتلكها، والتي يتم توفيرها في العادة عن طريق نظام المعلومات المالي والمحاسبي للمؤسسة. وبعد ذلك وافق الأفراد بدرجة "عالية" على أن إدارة المؤسسة لديها معرفة كاملة عن القدرات التي تمتلكها، ونقاط القوة التي تتمتع بها، وكذا نقاط الضعف التي تعاني منها، وهذا يشير إلى أن تلك المؤسسات تقوم بعملية تحليل وتشخيص لعناصر محيطها الداخلي، حتى ولو بطرق ضمنية وغير رسمية، والذي يكون من نتائجه تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة.

كما وافق المستجوَبون وبدرجة "عالية" على أن مؤسساتهم تقوم بتأدية وظائفها الأساسية بكل كفاءة نظرا لتوفر كل المعلومات الضرورية حولها، ويرجع ذلك إلى صغر حجم أغلب المؤسسات المدروسة، حيث تتميز بوضوح وظائفها وأنشطتها وعدم تعقدها، وبالتالي التمكّن من تأديتها بكل سهولة، إلى جانب أن العاملين يمتلكون خبرات إدارية، كما سبق وأن توصلنا إلى ذلك، والتي تمكنهم من تأدية وظائفهم بالكفاءة المطلوبة. كذلك تمت الموافقة بدرجة "عالية" على أن إدارة المؤسسات لديها معرفة كاملة عن الجوانب التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية. كما تم تسجيل موافقة بدرجة "عالية" على الفقرة التي كان مضمونها أن نظام المعلومات الحالي يساعد على اتخاذ القرارات الإدارية بناءًا على معلومات ملائمة. وفي الأخير تمت الموافقة بدرجة "عالية" كذلك على أن نظام المعلومات الحالي للمؤسسة يوفر

معلومات بكل الخصائص المطلوبة، وهذا ما يساعد فعلا على تحقيق الكفاءة في أداء الوظائف والأنشطة، وكذا دعم اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة.

ثالثا : اختبار فرضيات البحث على ضوء نتائج الدراسة الميدانية

بعد ما قمنا بعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها، سنقوم الآن باختبار الفرضيات الثلاثة التي تم وضعها في البداية، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لكل فرضية على حدا.

1. الفرضية الرئيسية الأولى (H_1) : "تستخدم المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف نظم معلومات محوسبة تتوفر على الموارد التكنولوجية والبشرية الأساسية". ومن أجل اختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار **"t"** لعينة واحدة (One Sample t-test) لمقارنة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من عدمها بين قيمة متوسط إجابات الأفراد المستجوَبين حول فقرات وأبعاد المحور الأول والذي يتعلق بهذه الفرضية، وقيمة المتوسط الفرضي الذي يساوي 3 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، (النتائج موضحة في **الجدول 6**).

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن قيمة المتوسط العام للإجابات حول فقرات محور "طبيعة وخصائص نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة" قُدر بـــ 3,95 بانحراف معياري قدره 0,38 وهو أكبر من قيمة المتوسط الفرضي 3، كما أن قيم المتوسطات العامة للإجابات الخاصة بكل بُعد من أبعاد هذا المحور، والتي تراوحت بين أقل متوسط حسابي لبعد "الشبكات" والمقدر بـــ 3,66 وبانحراف معياري قدره 0,64، وأعلى متوسط حسابي لبعد "الحواسيب الآلية وملحقاتها" والمقدر بـــ 4,15 وبانحراف معياري قدره 0,54؛ هي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي 3، كذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية للإجابات المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا المحور، والتي تراوحت بين أقل متوسط حسابي للفقرة رقم (4) "تتوفّر المؤسسة على قسم للإعلام الآلي يسهر على تحديد احتياجات المؤسسة من الحواسيب والبرمجيات"والمقدر بـــ 3,16 بانحراف معياري قدره 1,19، وأعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (1) "تعتمد المؤسسة على استخدام أجهزة الحواسيب الآلية في الإدارة" والمقدر بـــ 4,54 وبانحراف معياري قدره 0,59؛ هي أكبر كذلك من قيمة المتوسط الفرضي 3، وبهذا يكون المستجوَبون قد وافقوا بدرجة "عالية" على مضمون هذا المحور حول طبيعة وخصائص نظم المعلومات المستخدمة بالمؤسسات التي يعملون بها، أو بمعنى آخر يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمة متوسط إجابات الأفراد المستجوَبين وقيمة المتوسط الفرضي لصالح الإجابة باتجاه الموافقة بدرجة عالية عموما.

وما يُؤكد هذه النتائج المتحصل عليها هو قيمة **"t"** المحسوبة، حيث قُدرت بـــ 22,617 بالنسبة للمتوسط العام للإجابات ؛ وهي دالة عند درجة الحرية (79) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، كما أن قيمة **"t"** المحسوبة بالنسبة لكل بعد من الأبعاد المدروسة، والتي تراوحت بين أقل قيمة 9,265 وأكبر قيمة 18,874 جاءت كلها دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وبالنسبة للفقرات فقد جاءت كلها دالة بمستوى دلالة أقل من (0.05) فيما عدا الفقرتين (4) و (17) المتعلقتين بمدى وجود قسم للإعلام الآلي ومختص في مجال الإعلام الآلي ؛ فهما غير دالتين إحصائيا، وعموما وبناءًا على هذه النتائج نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم نظم معلومات بالطبيعة والخصائص التي تم تصورها في بداية هذا البحث، والمعبر عنها من خلال هذه الفرضية ؛ وهو أن تلك المؤسسات تستخدم نظم معلومات محوسبة تتوفر على الموارد التكنولوجية والبشرية الأساسية، خاصة منها الحواسيب الآلية وبرمجياتها، وشبكة الانترنت، ومن هنا فإنه يتم **قبول الفرضية الرئيسية الأولى.**

2. الفرضية الرئيسية الثانية (H_2) : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف". ومن أجل اختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد دالة العلاقة بين المتغير المستقل "نظم المعلومات" والمتغير التابع "التحليل الإستراتيجي للمحيط"، (**والجدول (7)** يوضح النتائج المتحصل عليها).

يظهر من خلال النتائج في الجدول أنه يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات المستخدمة على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف، وما يؤكد معنوية هذا التأثير (معنوية نموذج الانحدار) هو قيمة (F) المحسوبة، والتي بلغت 32,811 ؛ وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت 0,544 ؛ وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباط طردية وبدرجة تفوق المتوسط بين المتغيرين المدروسين، كما أن قيمة معامل التحديد **(R^2)** بلغت 0,296 ؛ أي أن نظم المعلومات المستخدمة بالمؤسسات محل الدراسة تفسر ما نسبته 29,6% من التغيرات التي تطرأ على عملية التحليل الإستراتيجي لمحيط المؤسسة، ويتضمن الجدول كذلك قيمة المعامل الثابت (B_0) والبالغة 0,939، وقيمة معامل المتغير المستقل (B_1) (ميل خط الانحدار) والبالغة 0,715، وهذا يعني أن التغير في نظم المعلومات بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في التحليل الإستراتيجي للمحيط بمقدار 0,715، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا المقدار 5,728 وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا ما يؤكد معنوية ميل خط الانحدار، وعليه يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كما يلي : **التحليل الاستراتيجي للمحيط = 0,715 X نظم المعلومات + 0,939**

وبناءًا على هذه النتائج المتوصل إليها أعلاه، فإننا **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة**، والتي تنص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الاستراتيجي للمحيط في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف".

ولمزيد من التفصيل حول هذه الفرضية، ولمعرفة أثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي لكل من المحيط الخارجي والداخلي على حدا، قمنا بتقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين فرعيتين، وسنقوم باختبار مدى صحتهما بنفس الطريقة السابقة ؛ أي باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، وذلك كما يلي :

1.2. الفرضية الفرعية الأولى (H_{2-1}) : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف". **(والجدول (8)** يوضح النتائج المتحصل عليها).

يظهر من خلال النتائج في الجدول أنه يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات المستخدمة على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف، وما يؤكد معنوية هذا التأثير (معنوية نموذج الانحدار) هو قيمة (F) المحسوبة، والتي بلغت 18,327 وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت 0,436 ؛ وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين المدروسين، كما أن قيمة معامل التحديد **(R^2)** بلغت 0,19 ؛ أي أن نظم المعلومات المستخدمة بالمؤسسات محل الدراسة تفسر ما نسبته 19% من التغيرات التي تطرأ على عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي للمؤسسة، ويتضمن الجدول كذلك قيمة المعامل الثابت (B_0) والبالغة 0,998، وقيمة معامل المتغير المستقل (B_1) (ميل خط الانحدار) والبالغة 0,652، وهذا يعني أن التغير في نظم المعلومات بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي بمقدار 0,652، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا المقدار 4,281 وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا ما يؤكد معنوية ميل خط الانحدار، وعليه يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كما يلي : **التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي = 0,652 x نظم المعلومات + 0,998**

وبناءًا على هذه النتائج المتوصل إليها، فإننا **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة**، والتي تنص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف".

2.2. الفرضية الفرعية الثانية (H_{2-2}) : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف". **(والجدول (9)** يوضح النتائج المتحصل عليها).

يظهر من خلال النتائج في الجدول أنه يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات المستخدمة على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف، وما يؤكد معنوية هذا التأثير (معنوية نموذج الانحدار) هو قيمة (F) المحسوبة، والتي بلغت 35,192 وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت 0,558 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباط طردية وبدرجة تفوق المتوسط بين المتغيرين المدروسين، كما أن قيمة معامل التحديد **(R^2)** بلغت 0,311 ؛ أي أن نظم المعلومات المستخدمة بالمؤسسات محل الدراسة تفسر ما نسبته 31,1% من التغيرات التي تطرأ على عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي للمؤسسة، ويتضمن الجدول كذلك قيمة المعامل الثابت (B_0) والبالغة 0,879، وقيمة معامل المتغير المستقل (B_1) (ميل خط الانحدار) والبالغة 0,778، وهذا يعني أن التغير في نظم المعلومات بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي بمقدار 0,778، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لهذا المقدار 5,932 وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا ما يؤكد معنوية ميل خط الانحدار، وعليه يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كما يلي : **التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي = 0,778 x نظم المعلومات + 0,879**

وفي الأخير، وبناءًا على هذه النتائج المتوصل إليها، فإننا **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة**، والتي تنص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف".

IV- الخلاصة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نتعرف على أثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط في الـــ**م ص م**، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على بعض الـــ**م ص م** بولاية سطيف، وبناءًا على ما تقدم من دراسة وتحليل لهذا الموضوع، فإنه يمكننا الخروج ببعض أهم النتائج، والتي على أساسها يمكننا إعطاء بعض التوصيات لمسؤولي الـــ**م ص م** محل الدراسة.

أولا : النتائج

- من خلال المعلومات المتحصل عليها ضمن استمارة الاستبيان حول بعض الخصائص الديموغرافية للأفراد المستجوَبين تبيّن لنا أن أغلبهم كانوا من فئة الشباب، ولهم مستويات تعليمية جامعية، وهذا سوف يكون له انعكاس ايجابي على طرق ومناهج الإدارة على مستوى المؤسسات التي يعملون بها؛
- بيّنت نتائج الدراسة الميدانية أن الـــ**م ص م** المبحوثة على مستوى ولاية سطيف تعتمد بشكل كبير على استخدام الحواسيب الآلية وملحقاتها، حيث اعتبرت أن ذلك أصبح من المتطلبات الضرورية في الوقت الحالي لأداء وممارسة مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية؛
- تستخدم المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف البرمجيات الحاسوبية للقيام بانجاز مختلف وظائفها الإدارية، خاصة على مستوى وظيفة المالية والمحاسبة، وذلك على اعتبار أن هذه الوظيفة هي التي تكون محل اهتمام وتركيز أكبر من قبل الـــ**م ص م**؛
- تعتمد المؤسسات محل الدراسة على استخدام شبكة الانترنت كوسيلة هامة للبحث عن المعلومات التي تحتاج إليها، بينما وجدنا أن أغلب المؤسسات لا تستخدم شبكة الانترانت، كما أنها لا تستخدم شبكة الاكسترانت كذلك، ويعود ذلك عموما إلى خاصية الجوارية التي تتميز بها الـــ**م ص م**، سواء على مستوى محيطها الداخلي، أو مع الأطراف ذات العلاقة في محيطها الخارجي؛
- يقوم الأفراد بتخزين البيانات على شكل ملفات (قواعد بيانات)، مما يسمح لهم بتحقيق التنظيم الجيد لها، مع توفير نظم فعالة لحمايتها، وإلى جانب هذا فإنهم يقومون بحفظ تلك البيانات والمعلومات على ملفات ودفاتر ورقية لتحقيق المزيد من الأمان والحماية لها، ولتقديمها كذلك كدليل إثبات أمام الجهات التي تطلبها؛
- تبيّن أن الأفراد العاملين، يمتلكون مهارات مقبولة في مجال الإعلام الآلي، كما أنهم يمتلكون خبرات إدارية تتناسب مع المهام الموكلة إليهم، وهذا ما سيكون يكون له انعكاس ايجابي على طرق وأساليب الإدارة داخل مؤسساتهم؛
- أثبتت النتائج المتوصل إليها كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي لمحيطها الخارجي والداخلي ؛ فعلى مستوى المحيط الخارجي وجدنا أن إدارة المؤسسات المبحوثة تقوم باستمرار بتتبّع كل الأحداث التي تهمها في محيطها الخارجي، خاصة فيما يتعلق بالقوانين والتشريعات الحكومية، كما أن نظام معلوماتها يساهم في الرفع من يقظتها التجارية، بالإضافة إلى أنها تستفيد في الغالب من الفرص وتتمكن من تفادي التهديدات التي تظهر في محيط أعمالها الخارجي ؛ ولكن تبقى عملية تحليل المحيط التنافسي على مستوى أغلب المؤسسات المدروسة أقل فعالية. أما على مستوى المحيط الداخلي، فقد وجدنا أن نظم المعلومات المستخدمة بتلك المؤسسات توفر لها المعلومات بالخصائص المطلوبة، وهذا ما يسمح لها بتأدية وظائفها بكفاءة، والتمكن من اتخاذ القرارات بناءً على معلومات ملائمة، كما أن إدارة تلك المؤسسات كانت لديها معرفة عن الجوانب التنظيمية وعن الموارد والقدرات التي تمتلكها، بالإضافة إلى معرفتها بنقاط القوة التي تتمتع بها ونقاط الضعف التي تعاني منها.

ثانيا : التوصيات

- العمل على التحسين المستمر من سرعة تدفق البيانات عبر شبكة الانترنت المستخدمة، وذلك لكونها تشكل أداة هامة للبحث عن المعلومات والمعارف التي يحتاجها الأفراد العاملين للقيام بأداء مختلف المهام والوظائف الإدارية الموكلة إليهم ؛
- القيام بإجراء دورات تدريبية للعاملين في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، حيث أن التحكم في هذه النظم والتكنولوجيات هو ما يجعل المديرين يقبلون على استخدامها دون عقدة أو خوف للاستفادة منها في تفعيل وتحسين طرق ومناهج الإدارة داخل مؤسساتهم ؛
- ضرورة قيام المؤسسات محل الدراسة بتركيز مزيد من اهتمامها وجهودها حول متابعة وتحليل محيطها التنافسي، وخاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تعرف منافسة كبيرة في مجال نشاطها ؛ كمؤسسات تحويل البلاستيك، ومؤسسات صناعة السيراميك، ومؤسسات إنتاج المشروبات الغازية، وذلك من خلال العمل على تطوير نظم معلوماتها بما يمكنها من الرفع من يقظتها النافسية ؛
- ضرورة وعي مسؤولي المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني عموما، والمؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف خصوصا، بأهمية استخدام نظم المعلومات وبالدور الذي يمكن أن تلعبه في تفعيل توجهاتهم الإستراتيجية في الإدارة ؛
- وأخيرا يجب على الدولة أن تقدم الدعم المعلوماتي اللازم لجميع المؤسسات الوطنية، وخاصة منها الـــ**م ص م** من خلال تشجيع هذه المؤسسات على استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة، إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية وغيرها.

- ملاحق :

الجدول (1) : قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.859	36

المصدر : مخرجات برنامج SPSS (Version 23.0).

الجدول (2) : قيم المتوسط الحسابي المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحوري الاستبيان

المتوسط الحسابي المرجح	الأوزان المئوية (%)	درجة الموافقة
1 - أقل من 1,8	20 - أقل من 36	ضعيفة جدا
1,8 - أقل من 2,6	36 - أقل من 52	ضعيفة
2,6 - أقل من 3,4	52 - أقل من 68	متوسطة
3,4 - أقل من 4,2	68 - أقل من 84	عالية
4,2 - إلى 5	84 - إلى 100	عالية جدا

المصدر : من إعداد الباحثين.

الجدول (3) : خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	65	81,25
	أنثى	15	18,75
	المجموع	80	100
السن	25 سنة فأقل	4	5
	26-35 سنة	39	48,7
	36-45 سنة	13	16,3
	46-55 سنة	18	22,5
	56 سنة فأكثر	6	7,5
	المجموع	80	100
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	10	12,5
	ليسانس/مهندس	63	78,7
	ماجستير/ماستر	7	8,8
	المجموع	80	100
المركز الوظيفي	مدير عام	9	11,3
	نائب المدير العام	6	7,5
	مسؤول قسم/مصلحة	43	53,8
	إطار مسيّر	21	26,2
	آخر	1	1,2
	المجموع	80	100
سنوات الخدمة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	37	46,2
	5-10 سنوات	26	32,5
	11-15 سنة	8	10
	16-20 سنة	2	2,5
	أكثر من 20 سنة	7	8,8
	المجموع	80	100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (Version 23.0).

الجدول (4) : المقاييس الإحصائية الخاصة بفقرات المحور الأول للاستبيان

البعـد	الفقـــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	درجة الموافقة
الحواسيب وملحقاتها	**1.** تعتمد المؤسسة على استخدام أجهزة الحواسيب الآلية في الإدارة	4,54	0,59	90,8	عالية جدا
	2. يمتلك كل "مسؤول وظيفة" جهاز حاسوب خاص به	4,45	0,63	89	عالية جدا
	3. تتوفّر المؤسسة على كل ملحقات الحاسوب الضرورية	4,44	0,78	88,8	عالية جدا
	4. تتوفّر المؤسسة على قسم للإعلام الآلي يسهر على تحديد احتياجات المؤسسة من الحواسيب والبرمجيات	3,16	1,19	63,2	متوسطة
البرمجيات الحاسوبية	**5.** يتوفر الحاسوب الذي تستخدمه على برنامج حاسوبي متخصص	4,39	0,89	87,8	عالية جدا
	6. تستخدم كل وظيفة من الوظائف الأساسية للمؤسسة برنامج حاسوبي خاص بها	4,07	0,95	81,4	عالية
	7. تستخدم المؤسسة كل البرامج الحاسوبية التي تراها ضرورية لإدارة مختلف وظائفها الرئيسية	3,91	0,93	78,2	عالية
	8. تُركّز المؤسسة على استخدام البرامج الحاسوبية في المجال "المالي والمحاسبي" أكثر من المجالات الأخرى	3,90	1,13	78	عالية
الشبكات	**9.** تعتمد في مجال عملك بشكل كبير على استخدام شبكة الانترنت	3,80	1,09	76	عالية
	10. تتم الاتصالات داخل المؤسسة في الغالب عن طريق الانتقال الشخصي بين المصالح والأقسام المختلفة	3,59	1.21	71,8	عالية
	11. لا تعتمد المؤسسة حاليا على استخدام شبكة معلومات داخلية خاصة بها (انترانت)	3,37	1,23	67,4	متوسطة
	12. تتعامل المؤسسة بشكل مباشر مع زبائنها وموردیها دون أن تستخدم شبكة ربط خارجية (اكسترانت)	3,90	0,76	78	عالية
قواعد البيانات	**13.** تقوم بتخزين البيانات على شكل ملفات (قواعد بيانات) على جهاز الحاسوب الخاص بك	4,30	0,80	86	عالية جدا
	14. توفر قواعد البيانات المستخدمة التنظيم الجيد للبيانات المخزنة	4,34	0,63	86,8	عالية جدا
	15. تستخدم إدارة المؤسسة ملفات ودفاتر ورقية كثيرة لحفظ وتخزين مختلف البيانات والمعلومات	3,94	1,03	78,8	عالية
	16. تستخدم المؤسسة نظم فعالة لحماية قواعد البيانات ونظم المعلومات من الاستعمال غير المرخّص	3,72	1,09	74,4	عالية
الأفراد	**17.** يُوجد بالمؤسسة مختص في مجال الإعلام الآلي له القدرة على حل المشكلات التقنية	3,19	1,30	63,8	متوسطة
	18. هناك من الموظفين في المؤسسة ممن يمتلكون مهارات مقبولة في مجال الإعلام الآلي	4,20	0,75	84	عالية جدا
	19. يمتلك العاملون في المؤسسة خبرات إدارية تتناسب مع المهام الموكلة إليهم	4,04	0,77	80,8	عالية
	20. يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات تقنية كافية تتكامل مع خبراتهم المهنية الأخرى	3,85	0,78	77	عالية
	المتوسط العام	**3,95**	**0,38**	**79**	**عالية**

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (Version 23.0).

الجدول (5) : المقاييس الإحصائية الخاصة بفقرات المحور الثاني للاستبيان

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	درجة الموافقة
تحليل المحيط الخارجي	**21.** تقوم إدارة المؤسسة باستمرار بتتبع كل ما يجري من أحداث تهمها في محيطها الخارجي	4,17	0,84	83,4	عالية
	22. يستخدم الأفراد العاملون شبكة الانترنت كوسيلة للبحث عن المعلومات التي يحتاجون إليها	3,77	1,04	75,4	عالية
	23. يساهم نظام المعلومات الحالي في الرفع من اليقظة التجارية للمؤسسة (اليقظة حول	3,94	0,86	78,8	عالية

	العملاء والموردين)				
	24. يوجد نظام معلومات تسويقي فعال يربط المؤسسة بعملائها	3,29	1,13	65,8	متوسطة
	25. يساهم نظام المعلومات الحالي في الرفع من اليقظة التنافسية للمؤسسة (اليقظة حول المنافسين)	3,25	1,10	65	متوسطة
	26. تقوم المؤسسة أحيانا بالتجسس على المنافسين للكشف عن استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية	2,90	1,14	58	متوسطة
	27. تستفيد المؤسسة في الغالب من الفرص التي تظهر في محيط أعمالها الخارجي	3,71	0,81	74,2	عالية
	28. تتمكن المؤسسة في الغالب من تفادي التهديدات التي تظهر في محيط أعمالها الخارجي	3,59	0,81	71,8	عالية
تحليل المحيط الداخلي	**29.** يوفر نظام المعلومات الحالي للمؤسسة معلومات بكل الخصائص المطلوبة	3,67	0,87	73,4	عالية
	30. تقوم المؤسسة بتأدية وظائفها الأساسية بكل كفاءة نظرا لتوفر كل المعلومات الضرورية حولها	3,91	0.75	78,2	عالية
	31. لدى إدارة المؤسسة معرفة كاملة عن الجوانب التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)	3,86	0,76	77,2	عالية
	32. لدى إدارة المؤسسة معرفة كاملة عن الموارد التي تمتلكها	4,26	0,59	85,2	عالية جدا
	33. لدى إدارة المؤسسة معرفة كاملة عن القدرات التي تمتلكها	4,14	0,72	82,8	عالية
	34. لدى إدارة المؤسسة معرفة كاملة عن كل نقاط القوة التي تتمتع بها	4,10	0,76	82	عالية
	35. لدى إدارة المؤسسة معرفة كاملة بكل نقاط الضعف التي تعاني منها	3,90	0,86	78	عالية
	36. يساعد نظام المعلومات الحالي على اتخاذ القرارات الإدارية بناءا على معلومات ملائمة	3,79	0,81	75,8	عالية
	المتوسط العام	**3,77**	**0,50**	**75,4**	**عالية**

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (Version 23.0).

الجدول (6) : نتائج اختبار "t" لعينة واحدة لفقرات وأبعاد المحور الأول لمعرفة طبيعة وخصائص نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة

الأبعاد	أرقام الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)*	القرار
الحواسيب الآلية وملحقاتها	**1**	4,54	0,59	23,146	0.000	دالة
	2	4,45	0,63	20,442	0.000	//
	3	4,44	0,78	16,549	0.000	//
	4	3,16	1,19	1,216	0,228	غير دالة
المتوسط العام للبعد		4,15	0,54	18,874	0.000	دالة
البرمجيات الحاسوبية	**5**	4,39	0,89	13,898	0,000	//
	6	4,07	0,95	7,112	0.000	//
	7	3,91	0,93	10,103	0.000	//
	8	3,90	1,13	8,772	0.000	//
المتوسط العام للبعد		4,07	0,69	13,738	0.000	//
الشبكات	**9**	3,80	1,09	6,532	0.000	//
	10	3,59	1.21	4,348	0.000	//
	11	3,37	1,23	2,736	0.008	//
	12	3,90	0,76	10,642	0.000	//
المتوسط العام للبعد		3,66	0,64	9,265	0.000	//
قواعد البيانات	**13**	4,30	0,80	14,500	0.000	//
	14	4,34	0,63	18,830	0.000	//
	15	3,94	1,03	8,099	0.000	//

//	0.000	5,946	1,09	3,72	**16**	
//	0.000	17,518	0,55	4,07	**المتوسط العام للبعد**	
غير دالة	0,202	1,287	1,30	3,19	**17**	**الأفراد**
دالة	0.000	14,253	0,75	4,20	**18**	
//	0.000	12,045	0,77	4,04	**19**	
//	0.000	9,733	0,78	3,85	**20**	
//	0.000	13,185	0,55	3,82	**المتوسط العام للبعد**	
//	**0.000**	**22,617**	**0,38**	**3,95**	**المتوسط العام لجميع الأبعاد**	

*يكون الأثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). **المصدر :** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (Version 23.0).

الجدول (7) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط في المؤسسات محل الدراسة

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار (F)		معادلة الانحدار		اختبار (t)	
			قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)*	المعاملات (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)*
أثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف	0,544	0,296	32,811	0.000	0,939 (B_0 الثابت)	0,496	1,893	0.062
					0,715 (B_1 المعامل)	0,125	5,728	0.000

*يكون الأثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). **المصدر :** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (Version 23.0).

الجدول رقم (8) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي للمؤسسات محل الدراسة

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار (F)		معادلة الانحدار		اختبار (t)	
			قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)*	المعاملات (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)*
أثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي للمؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف	0,436	0,19	18,327	0.000	0,998 (B_0 الثابت)	0,605	1,649	0.103
					0,652 (B_1 المعامل)	0,152	4,281	0.000

*يكون الأثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). **المصدر :** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (Version 23.0).

الجدول رقم (9) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي للمؤسسات محل الدراسة

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار (F)		معادلة الانحدار		اختبار (t)	
			قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)*	المعاملات (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)*
أثر نظم المعلومات على تفعيل عملية التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي للمؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف	0,558	0,311	35,192	0.000	0,879 (B_0 الثابت)	0,521	1,689	0.095
					0,778 (B_1 المعامل)	0,131	5,932	0.000

*يكون الأثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). **المصدر :** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (Version 23.0).

- الإحالات والمراجع :

1 Maryse Salles (2006), **Stratégies des PME et intelligence économique- une méthode d'analyse du besoin**, 2e édition, Paris : Economica, p. 14.

2 James A. O'Brien, George M. Marakas (2011), **Management information systems**, 10th Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin, p. 04.

3 David Autissier, Faouzi Bensebaa, Fabienne Boudier (2010/2011), **L'Atlas du management**, Paris : Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, p. 275.

4 سليم الحسنية (2006)، **نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية**، الطبعة الثالثة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص. 53-54.

5 Maxime Bernart et al (2014), "**Entreprise architecture for small and medium-sized enterprises : A starting point for bringing EA to SMEs based on adoption models**", In information systems for small and medium-sized enterprises, Berlin : Springer, p. 70.

6 Pierre-André Julien (1990), **Vers une typologie multicritère des PME**, Revue internationale P.M.E : Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise. 3(3-4), pp. 422-423.

7 Olivier Torres (2006), "The proximity law of small business finance", **Communication présenté à l'International Council for Small business**, Australie: Melbourne, pp. 06-07.

8 Olivier Torrès, Pierre-André Julien (2005), **Specificity and denaturing of small business**, International small business journal. 23(4), p. 363.

9 Ibidem.

10 Azhdar Karami (2007), **Strategy formulation in entrepreneurial firms**, Great Britain: Ashgate Publishing Limited, p. 41.

11 Ibid, p. 42.

12 Mario Franco, Heiko Haase, André Magrinho, and Joaquim Ramos Silva (2011), **Scanning practices and information sources: an empirical study of firm size**, Journal of Enterprise Information Management. 24(3), p. 271.

13 Giorgio Pellicelli (2007), **Stratégie d'entreprise**, 1re édition, Belgique : De Boeck, p. 109.

14 Jean-Louis Ermine (2008), **Management et ingénierie des connaissances- modèles et méthodes**, Paris : Lavoisier, p. 225.

15 محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي (2009)، **نظم المعلومات الإستراتيجية- منظور الميزة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص. 182-183.

16 سعد غالب ياسين (2006)، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص. 69.

17 محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص. 187.

18 عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات (2014)، **الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية : منحى نظري تطبيقي**، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص. 121.

19 Sofyan Indris, Ina Primiana (2015), **Internal and external environment analysis on the performance of small and medium industries in Indonesia**, International Journal of Scientific & Technology Research. 4 (4), p. 190.

20 أميل عقيل يوئيل، عبد الستار محمد العلي (1998)، **نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في المصارف- دراسة حالة**، مجلة الإدارة العامة. 38 (2)، ص. 429.