



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير

قسم علوم التسيير
أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات

بعنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي بالاعتماد على نموذج COBIT

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار

من إعداد الطالبة : محبوب هاجر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 26 جوان 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/ دويس محمد الطيب.....(أستاذ -جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/ مقدم خالد.....(أستاذ -جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.د/ هتهات المهدي.....(أستاذ محاضر "أ" -جامعة ورقلة) مناقشا

أ.د/ يوسف أسماء..... (أستاذ محاضر "أ" -جامعة ورقلة) مناقشا

أ.د/ رجب محمد خالد.....(أستاذ محاضر "أ" -جامعة سطيف1) مناقشا

أ.د/ بن حاح مونيير.....(أستاذ محاضر "أ" -جامعة سطيف1) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

الحمد لله وكفي؛ والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي؛

أما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة جهد ونجاح بإذن الله تعالى مهداة إلى:

﴿ أمي ﴾

رحمك الله وأسكنك فسيح جناته

إلى قدوتي ومثلي الأعلى في هذه الحياة

والدي

إلى من رافقوني مسيرة الحياة

إخوتي

وإلى من غمروني بمحبتهم وكانوا دعماً لي تقي الدين عمران، سليمة
بالحمو صديقاتي وزملائي قطاي خديجة، دلال بري، مقراني قدور

الشكر

في بداية هذا العمل المتواضع الذي أسأل الله عز وجل له القبول ،
لا يسعني إلا تقديم جزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل:

الدكتور "مقدم خالد"

لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة جزاء الله عنا خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر لأساتذتي الأفاضل الذين ساعدوني وساندوني

الأستاذة " بن لحبيب محسن"، "بن تقيت عبد القادر"، "حجاج عبد الرؤوف"، "بن

شويحة بشير" "حورية بالطرش"

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة كل باسمه لقبولهم مناقشة هذه المذكرة

ولموظفي المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار

ولا أنسى زملائي في العمل

شكراً

المخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد نموذج كوبيت المتمثلة في (التقييم والتوجيه والمراقبة، المواءمة والتخطيط والتنظيم، البناء والاكساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة والمراقبة والتقييم والتقدير) على تفعيل التسيير الإستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، الاختيار الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية).

أجريت على عينة من 240 موظف في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار، عن طريق أداة الاستبيان، والتي تمت معالجة البيانات ببرنامج spss v 25

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: للمؤسسات محل الدراسة نموذج إداري لتكنولوجيا المعلومات يتوافق مع نموذج كوبيت، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات المستوى المطبق من نموذج كوبيت وتفعيل التسيير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تسيير استراتيجي، تكنولوجيا معلومات، كوبيت، تفعيل، بيئة خارجية، بيئة داخلية، تنفيذ إستراتيجية، رقابة

Abstract

The purpose of this study is to investigate the contribution and the effect of information technology according to the dimensions of the COBIT model which are (evaluation, guidance and control, alignment, planning and organization, construction, acquisition and implementation, support and service provision, monitoring, evaluation and assessment) on the activating of strategic management (Analysis of the external environment; internal environment analysis; Strategic choice; Strategic execution and Strategic control)

In order to test the hypothesis, a questionnaire was given to a sample of 240 employees in both the National Corporation for Exploration and the National Corporation for Drilling and Well Works. Statistical package for the social sciences (SPSS 0.25) was used to analyze the data and test the hypotheses.

The study reached several results, the most important are: The companies under study have a management model for information technology that corresponds to the COBIT model, and there is a statistically significant relationship between information technology, the applied level of the COBIT model, and the activation of strategic management in the companies..

Keywords: strategic management, information technology, Cobit, activation, external environment, internal environment, Strategic execution, Strategic control, evaluation, alignment, planning, organization .

قائمة المحتويات

الصفحة	
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الاختصارات والرموز
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT	
03	المبحث الأول: التسيير الإستراتيجي.
47	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات.
75	المبحث الثالث: نموذج COBIT
الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT	
102	المبحث الأول: الدراسات السابقة للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT
118	المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرات.
127	المبحث الثالث: مقارنة الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي وفقا لنموذج COBIT	
138	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
153	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
183	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
215	الخاتمة
221	المصادر والمراجع
235	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
ط	نموذج الدراسة	1-1
09	طرق إعداد رسالة المؤسسة	2-1
24	مكونات التحليل البيئي	3-1
25	مكونات البيئة الخارجية العامة	4-1
29	نموذج بورتر لتحليل البيئة التنافسية	5-1
32	نموذج سلسلة القيمة	6-1
35	اندماج تكنولوجيا المعلومات في سلسلة القيمة	7-1
49	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	8-1
50	مراحل الوصول إلى المعرفة	9-1
51	مصادر المعلومة	10-1
53	خصائص المعلومة	11-1
59	مراحل تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	12-1
62	العلاقة بين نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	13-1
77	الفرق بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات	14-1
80	عناصر حوكمة تكنولوجيا المعلومات	15-1
85	مراحل تطور حوكمة تكنولوجيا المعلومات	16-1
88	مبادئ نموذج COBIT	17-1
91	مجالات الحوكمة والإدارة تكنولوجيا المعلومات.	18-1
153	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في مؤسسة ENAFOR	19-3
153	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في مؤسسة ENTP	20-3
155	توزيع أفراد العينة حسب السن في مؤسسة ENAFOR	21-3
155	توزيع أفراد العينة حسب السن في مؤسسة ENTP	22-3
156	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في مؤسسة ENAFOR	23-3
156	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في مؤسسة ENTP	24-3
157	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في مؤسسة ENAFOR	25-3
157	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في مؤسسة ENTP	26-3
210	التوزيع الطبيعي تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كوبيت والتسيير الإستراتيجي في مؤسسة ENAFOR	27-3

213	التوزيع الطبيعي لتكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كويت والتسيير الاستراتيجي في مؤسسة ENTP	28-3
-----	---	------

قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
60	مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات	1-1
72	دور تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية	2-1
91	عمليات التقييم، التوجيه والمراقبة	3-1
92	عمليات الموائمة، التخطيط والتنظيم	4-1
93	عمليات البناء والاكساب والتنفيذ	5-1
94	عمليات الدعم وتقديم الخدمة	6-1
95	عمليات المراقبة، التقييم والتقدير	7-1
130	ملخص الدارسات السابقة	8-2
143	توزيع استمارة الاستبيان	9-3
146	مقياس الإجابة لكارث الحماسي	10-3
146	المتوسط المرجع والأهمية النسبية	11-3
147	توزيع الأسئلة على المحاور الاستبيان	12-3
148	الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبيان	13-3
149	مصفوفة الارتباط العلاقة بين مجالات التكنولوجيا المعلومات وفقا COBIT	14-3
150	مصفوفة الارتباط العلاقة بين أبعاد التسيير الاستراتيجي	15-3
151	قيمة معامل ألفا كورباخ لمحاور الاستبيان	16-3
153	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	17-3
154	توزيع أفراد العينة حسب السن	18-3
155	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	19-3
156	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	20-3
157	توزيع أفراد العينة حسب التكوين في التسيير	21-3
158	توزيع أفراد العينة حسب التكوين في تكنولوجيا المعلومات	22-3
159	متوسط إجابة العينة لبعده التحليل البيئة الخارجية العامة	23-3
160	متوسط إجابة العينة لبعده التحليل البيئة الخارجية الخاصة	24-3
162	متوسط إجابة العينة لبعده البيئة الداخلية	25-3
163	متوسط إجابة العينة لبعده الخيار الاستراتيجي	26-3
165	متوسط إجابة العينة لبعده التنفيذ الاستراتيجي	27-3
167	متوسط الإجابة العينة لبعده الرقابة الاستراتيجية	28-3

168	متوسط إجابة العينة لبعء المراقبة والتوجيه والتقييم	29-3
170	متوسط إجابة العينة لبعء الموائمة والتخطيط والتنظيم	30-3
172	متوسط إجابة العينة لبعء البناء والاكتمال والتنفيذ	31-3
173	متوسط إجابة العينة لبعء الدعم وتقديم الخدمة	32-3
174	متوسط إجابة العينة لبعء المراقبة والتقييم والتقدير	33-3
176	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير تحليل البيئة الخارجية	34-3
177	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير تحليل البيئة الداخلية	35-3
179	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير الخيار الاستراتيجي	36-3
178	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير تنفيذ الاستراتيجية	37-3
178	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير الرقابة الاستراتيجية	38-3
179	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير للتسيير الاستراتيجي	39-3
180	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير المراقبة والتوجيه والتقييم	40-3
181	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير الموائمة، التخطيط التنظيم	41-3
182	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير البناء والاكتمال والتنفيذ	42-3
182	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير الدعم وتقديم الخدمة	43-3
183	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير المراقبة والتقييم والتقدير	44-3
183	متوسط إجابات العينة للاتجاه العام لمتغير تكنولوجيا المعلومات وفق كوبيت	45-3
184	مصفوفة الارتباط تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كوبيت وتحليل البيئة الخارجية	46-3
186	نتائج الإنحدار المتعدد تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كوبيت وتحليل البيئة الخارجية	47-3
187	مصفوفة الارتباط تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كوبيت وتحليل البيئة الداخلية	48-3
189	نتائج الإنحدار المتعدد تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كوبيت وتحليل البيئة الداخلية	49-3
191	مصفوفة الارتباط تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كوبيت الاختيار الاستراتيجي	50-3
192	نتائج الإنحدار المتعدد تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كوبيت الاختيار الاستراتيجي	51-3
194	مصفوفة الارتباط تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كوبيت تنفيذ الاستراتيجية	52-3
196	نتائج الإنحدار المتعدد تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كوبيت تنفيذ الاستراتيجية	53-3
199	مصفوفة الارتباط تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كوبيت الرقابة الاستراتيجية	54-3
200	نتائج الإنحدار المتعدد تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من كوبيت الرقابة الاستراتيجية	55-3
207	معاملات الارتباط الخطي التدريجي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لمؤسسة ENAFOR	56-3
208	تحليل التباين لنماذج الانحدار الخطي التدريجي لمؤسسة ENAFOR	57-3
209	معاملات الانحدار لنماذج الانحدار الخطي التدريجي لمؤسسة ENAFOR	58-3
210	معاملات الارتباط الخطي التدريجي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لمؤسسة ENTP	59-3
211	تحليل التباين لنماذج الانحدار الخطي التدريجي لمؤسسة ENTP	60-3
212	معاملات الانحدار لنماذج الانحدار الخطي التدريجي لمؤسسة ENTP	61-3

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
244	الاستبيان لغة عربية 1
248	الاستبيان لغة انجليزية 2
253	قائمة المحكمين

المقدمة

توطئة

تُواجه المؤسسات اليوم على جميع الأصعدة مجموعة من التحديات التي تؤثر على نشاطها، حيث يمتاز محيطها بالتغير المستمر والسريع على مستوى جميع عوامله: السياسية، الاقتصادية، القوانين، التكنولوجيا... الأمر الذي يتطلب من المؤسسة أن تتخذ رد فعل سريع تجاه هذا التغير تضمن من خلاله التكيف مع المحيط لضمان بقائها واستمرارها، والمحافظة على مواردها وتقليل تكاليفها من جهة، وتحقيق أهدافها من جهة ثانية.

وعليه يُعد التغير المستمر في الأفكار والأذواق والمنتجات والتكنولوجيا من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات، وإن كان البقاء والاستمرار والربحية يمثل هدفاً رئيسياً لأي مؤسسة اقتصادية، إلا أن مواجهة التحديات ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة شرطاً ضرورياً لتحقيق الأهداف.

وفي هذا الإطار تظهر عدة مقاربات لتسيير موارد المؤسسة، نجد من بينها التسيير الإستراتيجي الذي يمثل منهجاً فكرياً يمكن المؤسسة من خلال عملياته من اكتسابها القدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها على مستوى بيئة أعمالها، فهو يساهم مساهمة مباشرة في بقاء المؤسسة في عالم الأعمال.

وكون أن المؤسسة بحاجة إلى استجابة سريعة وبشكل متكرر للمشكلات والتحديات والفرص الناتجة، تبنت المؤسسة مجموعة من الأدوات التي تحقق لها ذلك، من بينها تكنولوجيا المعلومات كونها الأداة الملائمة لمسيرة هذا التغير، فمن هنا يظهر دور تكنولوجيا المعلومات كأحد الموارد المهمة في المؤسسة تمكنها من التوقع والتنبؤ للتغير البيئي الحاصل، إلا أن النمو المتسارع في تبني تكنولوجيا المعلومات أفرز تغيرات كبيرة على مقوماتها، من حيث تغيير تصميم نظمها وتركيبها، ما أفرز العديد من المخاطر المتعلقة بالتكنولوجيا، والذي فرض على المؤسسات إنفاق المزيد من الأموال على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها وعلى إجراءات وسياسات العمل لحماية أصول هذه التكنولوجيا.

لذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تدارك هذا من خلال تكريس المزيد من الموارد لحماية وإدارة أصول وأمن المعلومات، ووضع استراتيجيات لتكنولوجيا المعلومات تتماشى واحتياج هذه المؤسسات، وهذا بتبني مجموعة من المقاييس والمعايير التي يمكن من خلالها تحقيق مستوى ملائم من الأمن، ومن أشهر النماذج لإدارة تكنولوجيا المعلومات نموذج *COBIT* الذي يعمل على إدارة ومراقبة أهداف تكنولوجيا المعلومات، ويمكن من إعطاء لمحة عامة عن دورة حياتها.

وكغيرها من دول العالم، أين تأثر الاقتصاد الجزائري بتداخل المتغيرات، وتسارعت فيه التغيرات بانتشار المعلومة، وتشابكت فيه الأعمال لتحديث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لسلوكيات جديدة، أصبح لا بد أن تدار المؤسسات بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها الحالي وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق

الأهداف، وتعد تكنولوجيا المعلومات من بين الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك، وكونها من المتغيرات التي تشهد تطور متسارع يشكل تحدي أمام المؤسسات الجزائرية التي تسعى أن تضع لنفسها مكانا في الأسواق العالمية والمحلية، وجب عليها التحكم في تكنولوجيا المعلومات واستعمالها بكفاءة كونها أحد العوامل المؤدية لتحقيق النجاح في الأداء، بناء عليه فإن إشكالية الدراسة ستركز بشكل أساسي على تسليط الضوء على واقع الممارسات الفعلية للتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية (المؤسسة الوطنية للتنقيب، والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار)، وواقع تكنولوجيا المعلومات وتبيان أثرها على تفعيل التسيير الاستراتيجي وذلك من خلال الإشكال الرئيسي التالي: "ما مدى اعتماد المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار على تكنولوجيا معلومات تتوافق مع نموذج *COBIT* لتفعيل التسيير الاستراتيجي؟"

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الأول: ما مدى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار للتسيير الاستراتيجي؟ ويتفرع إلى:

1. ما مدى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعدها تحليل البيئة الخارجية؟
2. ما مدى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعدها تحليل البيئة الداخلية؟
3. ما مدى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعدها الاختيار الاستراتيجي؟
4. ما مدى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعدها تنفيذ الاستراتيجي؟
5. ما مدى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعدها الرقابة الاستراتيجية؟

التساؤل الثاني: ما مدى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع نموذج *COBIT*؟ وبدورها تنقسم إلى:

1. ما مدى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات التقييم والتوجيه والمراقبة؟
2. ما مدى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات الموائمة والتخطيط والتنظيم؟
3. ما مدى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات البناء والاكساب والتنفيذ؟

4. ما مدى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات دعم وتقديم الخدمة؟

5. ما مدى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات المراقبة والتقييم والتقدير؟

التساؤل الثالث: ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على تفعيل التسيير الإستراتيجي في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار؟ وتنقسم بدورها إلى:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على تحليل البيئة الخارجية في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار؟

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على تحليل البيئة الداخلية في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على الاختيار الإستراتيجي في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على تنفيذ الإستراتيجية في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار؟

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على الرقابة الإستراتيجية في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار؟

فرضيات الدراسة : وللإجابة عن التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: مستوى تبني المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار للتسيير الإستراتيجي مرتفع. وتنفرع إلى:

– 1.1H: مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده تحليل البيئة الخارجية مرتفع.

– 2.1H: مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده تحليل البيئة الداخلية مرتفع.

– 3.1H: مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده الاختيار الإستراتيجي مرتفع.

4.1H - مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعث تنفيذ الإستراتيجي مرتفع.

5.1H - مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعث الرقابة الإستراتيجية مرتفع.

الفرضية الثانية: مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع نموذج *COBIT* مرتفع تنقسم إلى:

1.2H - مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات التقييم والتوجيه والمراقبة مرتفع.

2.2H - مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات الموائمة والتخطيط والتنظيم مرتفع.

3.2H - مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات الاكتساب والتنفيذ مرتفع.

4.2H - مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات دعم وتقديم الخدمة مرتفع.

5.2H - مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات المراقبة والتقييم مرتفع.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير قوي وطردي لتكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على تفعيل التسيير الإستراتيجي في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار .

1.3H - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على تحليل البيئة الخارجية في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

2.3H - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على تحليل البيئة الداخلية في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

3.3H - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على الاختيار الإستراتيجي في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

4.3H - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على تنفيذ الإستراتيجية في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

5.3H - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على الرقابة الإستراتيجية في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

أهمية الدراسة:

تنجسد أهمية البحث كونه يتناول موضوعا حيويا نتيجة الأهمية المتزايدة في مواكبة وممارسة آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة في الأنظمة الإدارية للمؤسسات الاقتصادية ، و مساهمتها في تحقيق القدرة والميزة التنافسية، وتخفيض التكاليف وتحقيق الوفرة في الوقت والجهد والمرونة في تطوير الأداء، كما تظهر أهمية البحث في:

- التعرف على واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والوقوف على العوائد الممكنة منه من جهة، ومن جهة أخرى الوقوف على الصعوبات أو المشاكل التي تعيق تطبيقه.

- التعرف على جميع جوانب إدارة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والفوائد التي تحققها نتيجة استخدامها،

- التطرق إلى أهم النماذج لإدارة وحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

- مساعدة المؤسسات التي تستثمر بتكنولوجيا المعلومات للتعرف على مواضع النقص في إدارة تكنولوجيا المعلومات؛

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- دراسة واستكشاف واقع تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة المؤسسة والمتمثلتين في الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار، حيث نهدف إلى قياس مستوى تبني المؤسساتين أبعاد تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، الاختيار الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية .

- دراسة واستكشاف واقع النموذج الإداري المطلق في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار ، وهذا لتحديد مستويات تواجد الأبعاد الخمسة *COBIT* في المؤسساتين حسب كل عملية من عمليات النموذج المتمثلة في 34 عملية موزعة حسب طبيعتها على الأبعاد.

- معرفة أثر كل مجال من مجالات تكنولوجيا المعلومات وفقاً لنموذج *COBIT* على فعالية التسيير الإستراتيجي؛

- التعرف على المجالات الأكثر تأثيراً على تفعيل التسيير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.

حدود الدراسة:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، وقد تناولت الدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على تفعيل التسيير الإستراتيجي وفقا لنموذج COBIT، أما الحدود الزمنية فتمثلت فالفترة الممتدة بين أكتوبر 2020 إلى غاية جوان 2021 وهي فترة توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان.

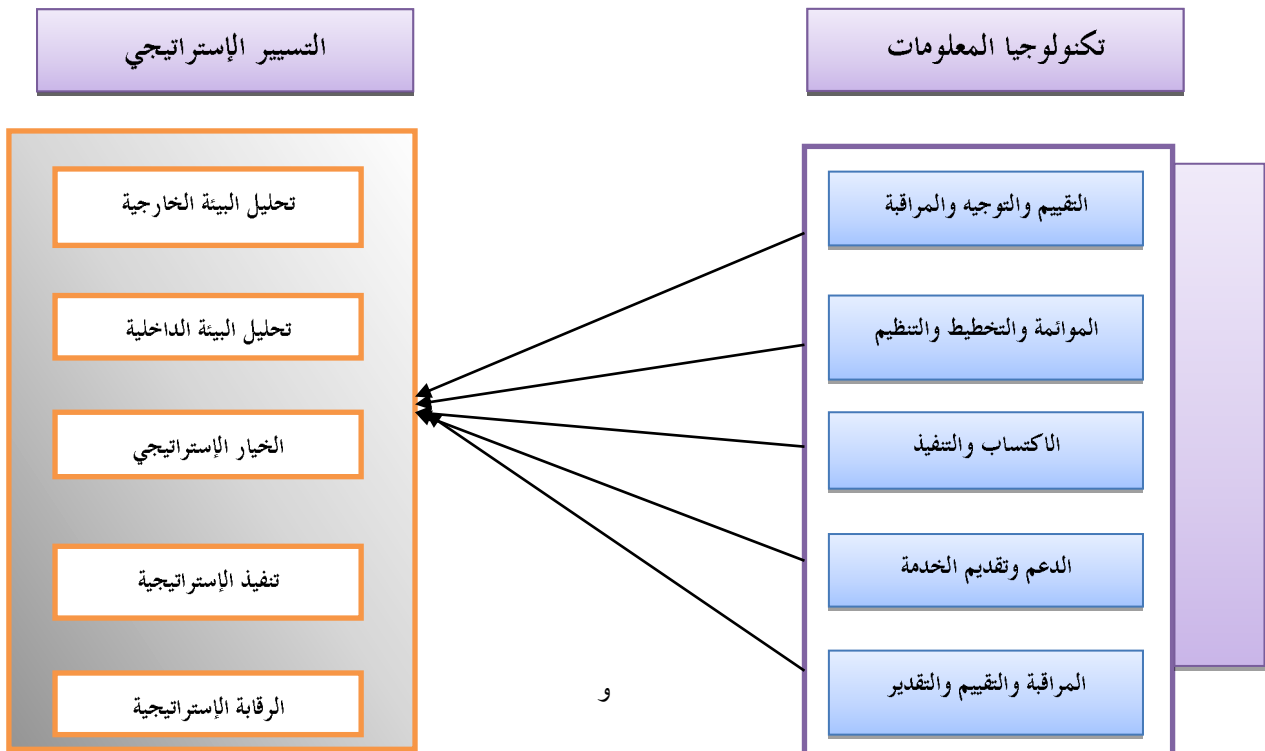
منهج الدراسة:

استخدمنا خلال دراستنا المنهج الوصفي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع من عرض وتحليل مختلف الأدبيات النظرية التي تناولت التسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT، بالإضافة الدراسات السابقة بالاعتماد على البيانات الثانوية المجمعة من مختلف المراجع والمقالات بلغات مختلفة، أما في الدراسة الميدانية فتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية ومن ثم تحليلها باستخدام البرامج المتخصصة: برنامج الحزم الإحصائية إصدار SPSS 25 وبرنامج Excel.

نموذج الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور (تأثير) المتغير المستقل الممثل في تكنولوجيا المعلومات على المتغير التابع والمتمثل في فعالية التسيير الإستراتيجي وهذا بالاعتماد على نموذج COBIT كمتغير ضابط.

الشكل رقم (01-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

هيكل الدراسة: تتكون الدراسة من :

مقدمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج *COBIT*.

- المبحث الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.

- المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات.

- المبحث الثالث: نموذج *COBIT*

الفصل الثاني: الدراسات السابقة للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج *COBIT*

- المبحث الأول: الدراسات السابقة للتسيير الإستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات ونموذج *COBIT*.

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة.

- المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة لدور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي بالاعتماد على

نموذج *COBIT*.

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

- المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الخاتمة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية حول التسيير الإستراتيجي،

تكنولوجيا المعلومات ونموذج *COBIT*

تمهيد

يتضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة: التسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج *COBIT*، حيث يقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: يتضمن المبحث الأول مدخل عام للتسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، حيث سيتم التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم الاستراتيجية ومراحل صياغتها في المؤسسة وأهم مكوناتها، ثم سنتطرق إلى أهم المفاهيم من خلال التطرق إلى التعاريف المقدمة من قبل الباحثين في هذا المجال وقبلها تم التمهيد من خلال تقديم مفاهيم التسيير الإستراتيجي من خلال المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث تضمن التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة، والمطلب الرابع تم التطرق إلى الاختيار والبديل الإستراتيجي، وأخير من خلال المطلب الخامس تضمن التنفيذ والرقابة الإستراتيجية .

المبحث الثاني والمعنون بتكنولوجيا المعلومات؛ وتضمن في المطلب الأول لمفهوم التكنولوجيا والمعلومة وخصائصها وأهميتها للمؤسسة، وفي المطلب الثاني تم الطرق لتعريف تكنولوجيا المعلومات والعلاقة بينها وبين نظم المعلومات، ومن خلال المطلب الثالث تناولنا بنية وخصائص تكنولوجيا المعلومات، أما من خلال المطلب الرابع تضمن مفهوم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والعوامل التي تؤدي لرفع الطلب على الاستثمار فيها وأخيرا الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في دعم الميزة التنافسية وإدارة المخاطر.

أما المبحث الثالث فقد تناولنا نموذج *COBIT*، فمن خلال المطلب الأول تضمن تعريف لحوكمة تكنولوجيا المعلومات وإبراز العلاقة بينها وبين حوكمة الشركات بالإضافة لأهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وفي المطلب الثاني تناولنا فيه مجالات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، المطلب الثالث تم فيه التعرف إلى نموذج *COBIT* والتطور التاريخي وأهم الإصدارات منه، وتناول المطلب الرابع مبادئ ومتطلبات النموذج وفي المطلب الرابع تضمن عمليات النموذج.

المبحث الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي.

يُعد التسيير الإستراتيجي الإطار الذي يحكم آليات عمل الإستراتيجية ويحدد فعاليتها، فهو يعمل على رفع أداء المؤسسة على المدى البعيد انطلاقاً من دراسة أدائها في الماضي وتحسين أدائها في الحاضر، حيث يعمل على وضع خارطة الطريق التي تحدد موقع المؤسسة في بيئة النشاط والرفع من قدرتها التنافسية في ظل بيئة تمتاز بالتعقيد الشديد، أي أنه ضمان لامتناك المؤسسة للميزة التنافسية من خلال الموازنة بين الفرص والتهديدات على مستوى البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف على مستوى البيئة الداخلية، في هذا المبحث سنتناول فيه أهم المفاهيم المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي، من خلال خمس مطالب بعنوان:

- المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية .
- المطلب الثاني: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات.
- المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي.
- المطلب الرابع: الاختيار والبديل الإستراتيجي.
- المطلب الخامس: التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.

سيتم تناول في هذا المطلب أهم الدعائم الأساسية للتسيير الإستراتيجية؛ حيث سيتم تعريف الإستراتيجية وتطورها التاريخي وإبراز أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها، إضافة إلى تناول صياغة الإستراتيجية وما تتضمنه من تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها ومع عرض مستويات الإستراتيجية في المؤسسة ونماذج إعدادها.

الفرع الأول : تعريف الإستراتيجية.

تاريخياً؛ يرجع مفهوم الإستراتيجية إلى فن دراسة النجاح في المعارك والحروب العسكرية، ويعود أصل كلمة "إستراتيجية" إلى اللغة الإغريقية وتكتب "Strategos" والتي في معناها القائد المنتخب (Dominique, 2008, p. 13)، وينقسم هذا المصطلح لجزأين، الأول "Army" ويقصد بها "الجيش"، والجزء الثاني "Agein" ومعناه "To lead" أي "القيادة" (مساعدة ، 2013، صفحة 26)، إذاً معنى مصطلح "Strategos" "اختلاف في العديد من المراجع وهذا راجع لعملية الترجمة؛ فهناك من قصد بها فن إدارة الحروب وكسب المعارك العسكرية، وأيضاً فن قيادة المعارك.

رغم اختلاف الترجمة إلا أنها تصبُ جميعاً حول ارتباطه بالمهام العسكرية، وحول طريقة تعامل العسكر أو الجيش مع الطرف الآخر في الحرب، ويعد كتاب فنون الحرب للجنرال الصيني *Sun Tzu*¹ من المراجع الأولى التي أُستمدَ منها مفهوم الإستراتيجية كنظام متكامل يظُم مجموعة المبادئ الخاصة بالإستراتيجية من وجهة نظر *Sun Tzu*؛ فقدم مفهوم الإستراتيجية أنها "مجموعة من المبادئ والأسس التي تمكن من الانتصار في الصراعات الغير قابلة للتفاوض، بل إعتبرها مجالاً للموت والحياة، والعامل الذي يؤدي إلي البقاء أو الفناء" (مزهودة ع.، 2007، صفحة 23).

وبمرور الزمن تم تعميم استعمال الإستراتيجية في مختلف الفنون والتخصصات وخاصة منها مجال إدارة الأعمال كونها فن وعلم لإدارة الموارد وتحقيق الأرباح والبقاء في بيئة تنافسية، فيعود التطبيق الأول لهذه الكلمة في مجال الأعمال لنيومان إلى سنة 1951 عندما تحدث عن أهمية الإستراتيجية في تخطيط المشاريع الإقتصادية، أما فكرياً فهي تقترن بأعمال *Ansoff* و *Schandler* في منتصف خمسينيات القرن الماضي من كتاب " *Strategy and structure* " الذي تناول الهياكل التنظيمية الإستراتيجية ومراحل إعدادها وتنفيذها، وتلاه *Ansoff* بعد ثلاث سنوات بنشره *Strategy and structure* الذي يُحلل فيه سياسات النمو والتوسع للمؤسسات ويقسم فيه فضاء القرارات التسييرية إلى مستويات ثلاث (مزهودة ع.، 2012).

وبهذا يكون قد انتقل استخدام مفهوم الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال إدارة الأعمال، أين أصبحت المؤسسات الإقتصادية تعتمد عليها في رسم الخطط والبرامج والسياسات الحاضرة والمستقبلية لتحقيق أهدافها وتميزها في البيئة أو القطاع أعمالها.

إلا أنه في مجال الإدارة لم يجمع الباحثين على تعريف شامل ودقيق للإستراتيجية، حيث اختلفت التعاريف المقدمة بحسب المنظور الذي ينظر إليها منه، وهذا الإختلاف نابع من تنوع المدارس الفكرية في المجال الإداري هذا من جهة، ومن جهة أخرى ونظرة أصحاب هذه المدارس إلى طريقة تحقيق المؤسسة لأهدافها، وسنقوم من خلال هذا بعرض أهم التعاريف المقدمة من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية.

قدم *Michael Porter* مجموعة من التعاريف للإستراتيجية، ففي سنة (1986) عرف الإستراتيجية أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو البحث عن موقع المؤسسة في السوق حيث تكون القوى الأخرى أضعف ما يكون؛ أي إيجاد التوافق ما بين المؤسسة وبيئتها للحصول على الميزة التنافسية (Michael، 1986)" فمن خلال هذا التعريف ينظر بورتر للإستراتيجية على أنها خلق الميزة التنافسية للمؤسسة وإدامتها ضمن إطار قدراتها التنافسية في

¹ فيلسوف وعسكري صيني، عاش في الفترة الممتدة بين 551 و496 قبل الميلاد، من أشهر كتبه فن الحرب الذي تم كتابته في نهاية القرن السادس قبل الميلاد، ويتحدث فيه عن الحرب وإستراتيجيتها كما كان له تأثيراً على عالم الأعمال.

قطاع أعمال النشاط، أي أنه وجب على المؤسسة أن تعمل وفق إطار عمل تتوافق فيه مع متغيراتها البيئية؛ وفي تعريف آخر لـ Porter سنة (1996) عرف الإستراتيجية بأنها " عملية خلق وضع منفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون (Michel, 1996, p. 25)", في هذا التعريف أشار بورتر إلى إنشاء المؤسسة وضعية فريدة لها تميزها عن باقي المنافسين لها في سوق نشاطها باستغلال قدراتها التنافسية من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية تضمن لها التميز لدى عملائها، بحيث يضمن هذا الوضع الموازنة بين بيئة النشاط والأنشطة المختلفة المؤسسة .

أما Thomas عرف الإستراتيجية بأنها "مجموعة من الخطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التناظر ما بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين رسالة المؤسسة وبيئتها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"؛ في هذا التعريف الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محدد وهي رسالة المؤسسة، والتي تهدف إلى خلق درجة من الموازنة بين أهداف المؤسسة وغايتها من جهة ومن جهة أخرى بين رسالة المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها، هنا من خلال التعريف نجد أن كل من Porter وThomas اتفقا بشكل جوهري في مبدأ الموازنة.

والإستراتيجية من وجهة نظر Ansoff هي " تصور المؤسسة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها (مدحت، 2009، صفحة 125)", وقد أضاف أيضا أن ماهية أو نشاط المؤسسة يمكن وصفه من خلال كل من أهدافها وإستراتيجياتها الخاصة بتحقيق هذه الأهداف أي أن كل بديل أو تصرف يسعى إلى تحقيق هذه الأهداف يمكن أن يطلق عليه لفظ الإستراتيجية (لمين، 2007-2008، صفحة 22).

كما أشار Mintezberg Henry بأنه "لم يعد بالإمكان إعطاء الإستراتيجية مفهوماً واحداً وشاملاً في ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقيدها الشديد، وما يعنيه ذلك من تغيرات متوقعة وغير متوقعة في جميع النواحي، بل لا بُدَّ من رؤية الإستراتيجية بمنظار جديد يوسع المجال لمفاهيم متعددة لتضم إليها فعاليات لم تكن قبلاً محسوبة على الإستراتيجية (Mintzberg, 1999)", أين توصل Mintezberg Henry إلى صياغة مفهوم شامل للإستراتيجية يعرف بـ *Five P s for strategy* فالإستراتيجية عبارة عن (*Perspective, Position, Pattern, ploy, Plan*) وتعني :

- *Plan* : أي خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف؛
- *Ploy* : أي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين؛
- *Pattern* : أي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز محدد؛
- *Position* : أي مستقرة في البيئة؛

- *Perspective*: أي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية العلاقة الصحيحة.

ويتضح مما تقدم أن الإستراتيجية هي مجموعة السياسات والبرامج التي تتجسد في شكل قرارات تحدد أهداف المؤسسة وغاياتها، ومجموعة الأنشطة التي تتبناها المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف؛ من خلال دراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة وبيئتها التي تنشط فيها لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها، واستثمار الفرص والاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية من أجل البقاء والاستمرار والنمو والرفع من قدرات المؤسسة وإدارة علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها.

بناءً على التعاريف المقدمة سلفاً، فإن الإستراتيجية تهدف لتحقيق مجموعة من الغايات، والتي لها تأثير على تحديد نجاح أو فشل المؤسسة، ولأن الإستراتيجية تعني رسم المسار المستقبلي للمؤسسة فإنها تشكل الضمان الذي يمكنها من تخطي العقبات والتخفيف من المخاطر الغير المتوقعة.

لهذا فإن الإستراتيجية تعمل على مواكبة التغيرات والتقلبات في السوق سواء أكانت تلك التغيرات اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية، قانونية.... وغيرها، وهنا تهدف الإستراتيجية لمساعدة المؤسسة في اقتناص أفضل الفرص وتجنب التهديدات التي تحملها البيئة الخارجية من جهة وتعزيز نقاط القوة ومحاولة القضاء أو تقليل تأثير نقاط الضعف المتواجدة على مستوى بيئتها الداخلية، ومن جهة أخرى؛ تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أي أن تتجه المؤسسة إلى صياغة استراتيجياتها بما يعزز من قدرتها على تلبية متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في عناصر السعر والجودة، مرونة المنتج، وخدمات ما بعد البيع وغيرها؛ إضافة إلى تحقيق النمو وهذا في سياق تطورات العصر الحديث أين أصبح لزاماً على المؤسسة أن تسعى باتجاه النمو سواءً بما تقدمه من منتجات أو خدمات جديدة؛ أو من خلال دخول قطاعات سوقية جديدة محلية أو دولية (كريمة، جوان 2015، الصفحات 32-33).

الفرع الثاني : مراحل تكوين (صياغة) الإستراتيجية .

بعد التعرف ودراسة وتحليل كافة المتغيرات والعناصر التي تحيط بالمؤسسة، سواء كانت على المستويات الثلاثة للبيئة الخارجية العامة أو البيئة الخارجية الخاصة ، وتحديد الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة، وبعد تسليط الضوء على نقاط الضعف والقوة التي نتجت عن تحليل البيئة الداخلية؛ تأتي مرحلة الإجابة على السؤال المتمثل في : إلى أين نريد الذهاب (الاتجاه)؟، فالإيجابية على هذا التساؤل يعمل الإداريين الإستراتيجيين على تحدد الأهداف والغايات المستقبلية المطلوب تحقيقها بما يتوافق مع متطلبات بيئة النشاط الخارجية والداخلية .

فتكوين الإستراتيجية إذا يتعلق بوضع خطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات على مستوى البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف على مستوى البيئة الداخلية، لدى فهي تتضمن رسالة المؤسسة، والأهداف التي يجب تحقيقها، السياسات وإجراءات سير العمل؛ وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من :

- تحديد رسالة المؤسسة؛
- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق؛
- وضع الإستراتيجيات وتطويرها؛
- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والإستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة.

أولا : تحديد رسالة المؤسسة.

1. تعريف رسالة المؤسسة : ظهر مفهوم رسالة المؤسسة في الخمسينيات من القرن الماضي عندما بدأ رجال الأعمال والباحثون بإعطاء مفهوم التخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي، وذلك لدورها المتميز في التنبؤ بالمستقبل من خلال استخدام الإمكانيات المتاحة، بالإضافة إلى دورهما في اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على المعطيات فعلية وواقعية (عبودي ، 2006 ، صفحة 21).

وتعرف الرسالة بـ : " الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثمة فهي أداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والإستراتيجيات (Foray, 2004, p. 464) ، وفي تعريف آخر : "رسالة المؤسسة هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، ومن هنا كانت رسالة المؤسسة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمؤسسة، وهي تعبر أيضا عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة بإسقاطها في أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمؤسسة وما تقدم المؤسسة من منتج أو خدمة للسوق الذي تتعامل فيه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المؤسسات على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به (عبد العزيز ب.، 2004 ، صفحة 89).

وتعرف أيضا " الرسالة أنها بيان مكتوب يوضح اتجاه المؤسسة فيه إجابة على مجموعة التساؤلات الآتية: الغرض من إنشاء المؤسسة؛ القيم والقناعات والأخلاقيات؛ الإستراتيجية والمسارات الرئيسية؛ السلوك المتوقع من العاملين في المؤسسة على المدى الطويل والقصير، وفيما يخص المعايير السلوكية الصحيحة والمعايير السلوكية الغير صحيحة (زكرياء و احمد ، 2009 ، صفحة 237)

من خلال التعاريف السابقة والتي اتفقت في عدة نقاط حول تحديد ماهية الرسالة حيث اعتبرت بأنها بيان مختصر مكتوب أو ضمنية يظهر من خلاله الغرض الذي من أجله تم إنشاء المؤسسة، ويبين مهامها وأنشطتها، تعكس تفرد وخصائص المؤسسة وما يميزها عن منافسيها في قطاع نشاطها، وتظهر أهمية الرسالة بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية (مؤيد، 2005، صفحة 73):

- مساعدة أصحاب المصلحة في التعرف على هوية المؤسسة؛
 - ضمان الإجماع على الغايات ومعايير واحدة للمؤسسة؛
 - بناء ثقافة تنظيمية موحدة؛
 - تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية من منطلق الرسالة أن الرسالة هي النقطة المحورية لجمود الأفراد؛
 - تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحوي مهام وأنشطة والمسؤوليات؛
 - وضع الأسس الواضحة والمعايير المحددة لعمليات الاختيار الإستراتيجي ؛
 - المساهمة في عملية التقييم والرقابة
- إذاً الرسالة لها دور هام في بناء وتنمية إستراتيجية المؤسسة، فهي تعكس مميزات التفكير الإستراتيجي لأصحاب المصلحة، وتوضح الهدف العام وحقيقة صورة المؤسسة في الأذهان وتميزها عن غيرها على مستويات مختلفة (النشاط، المنتجات، الأسواق، الخدمات وغيرها).

من خلال ما سبق نجد أن رسالة المؤسسة يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص حيث أن هذه الخصائص تختلف من مؤسسة لأخرى لاختلاف فلسفتها؛ وتمثل في (ظفر، 2013) :

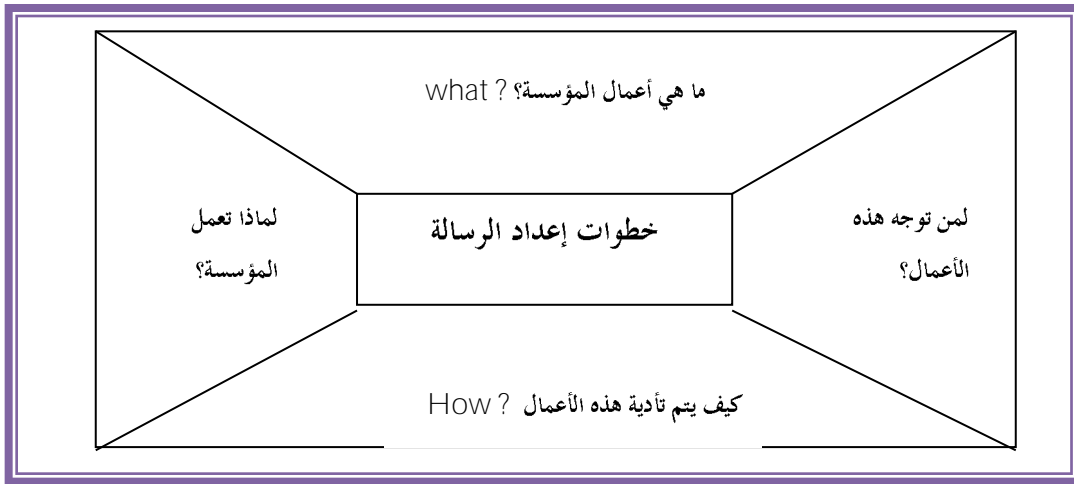
- الانسجام: وهو ضرورة انسجام الإستراتيجيات والسياسات مع الأهداف، على مستوى المؤسسة، أو على مستوى وحدة الأعمال.
- التكيف: ينبغي لرسالة المؤسسة أن تأخذ بالحسبان طبيعة البيئتين الخارجية والداخلية التي تعمل فيهما المؤسسة حالياً، وما تتوقعه مستقبلاً، لكي تكيف مع تلك الظروف لتتوافق معها أو لتتفوق عليها.
- التوصيف الفعال: تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المؤسسة أهدافها المرغوبة، عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.
- التكامل: تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المؤسسة ومكوناتها، سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي) أم على مستوى المؤسسة، ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي).
- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المؤسسة (مستهلكين، ومجهزين، وحملة أسهم، ومستخدمين، ودائنين، ومدنيين)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية
- القدرة على ترسيخ قيم المؤسسة ومعتقداتها بما يتلاءم وقيم المجتمع وظروفه في زمان ومكان معينين.
- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون، ومن حيث الأمان والبيئة.
- تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي بالحسبان.

2. إعداد رسالة المؤسسة. بعد التطرق لتعريف الرسالة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة والخصائص التي تمتاز بها، نتطرق الآن إلى طرق إعداد رسالة المؤسسة وجب الوقوف على الأسئلة التالية:

الشكل رقم (01-02): طرق إعداد رسالة المؤسسة



المصدر: احمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الادارة الإستراتيجية الدار الجامعية ط4 مصر 2009 ص73

- ماذا؟ : أي تحديد نشاط المؤسسة على أساس الحاجات الواجب إشباعها من خلال الإجابة على السؤال: ما هو نشاط المؤسسة؟
- من؟ : ويقصد به المجتمع المستهدف التي ستقوم المؤسسة بإشباع حاجاته بطريقة تميزها عن منافسيها أو عبارة أخرى تحديد قطاع السوق الذي ستتوجه إليه المؤسسة وهذا بالإجابة على السؤال: لمن يوجه النشاط؟

- كيف؟ ونعني به الأسلوب الذي ستتبعه المؤسسة لتحقيق الأهداف إضافة إلى معرفة طرق والإجراءات الترويج وقتوات التوزيع التي سوف تستعملها المؤسسة لبلوغ القطاع السوقي المستهدف، وهذا بالإجابة على التساؤل كيف سيتم تأدية نشاط المؤسسة؟
- لماذا؟ أي ما هو الغرض من وجود أو تأسيس المؤسسة؟

ثانيا: تحديد الأهداف القابلة للتحقيق؛

1. تعريف الهدف الإستراتيجي : يعرف الهدف بأنه " حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة " (عوكل، 2018، صفحة 177)، أي أنه الانتقال من حالة إلى حالة أفضل، وبالتالي فهو يعبر عن النتيجة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها بحيث يرتبط بمدة معينة من الزمن ، وقد عرف بأنه "يعبر عن النتيجة المطلوب تحقيقها كمياً أو نوعياً خلال فترة زمنية محددة (محمد ف.، 2002، صفحة 13)"، يتضح أن الهدف بالإضافة لكونه نتيجة مطلوبة ويعبر عنه كمياً أو نوعياً، وفي تعريف كل من *Hunger & Wheelen* بأنه " النتيجة النهائية لنشاط مخطط، وتحدد ما ينبغي، إنجازها، ومتى، ويؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المؤسسة لمهمتها وأن تكون الأهداف مكتوبة وكمية" (كاظم، 2004، صفحة 183)؛ إذن فإن الهدف يتمتع بمجموعة من الخصائص:

- مرتبط برسالة ورؤية المؤسسة؛
- محدد بفترة زمنية : فقد يكون هدف طويل الأجل (النتائج التي تتجاوز مدة تحقيقها 5 سنوات)، أهداف متوسطة الأجل (نتائج التي تنحصر مدة تحقيقها من سنة إلى 5 سنوات) والأهداف قصيرة الأجل (مدة تحقيقها تكون أقل من سنة)،
- قابل للقياس (كمي أو نوعي)؛

ويرتبط مفهوم الهدف الإستراتيجي برسالة وغاية المؤسسة، ويتعلق بنتائج الأنشطة المستقبلية المحققة على ضوء الموارد المتاحة والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تمتلكها المؤسسة، فقد عرفها (السكرانة، 2010) بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة وإتباع الإستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازها ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية"

تواجه المؤسسة عند وضع الأهداف الإستراتيجية في موضع التنفيذ نوع من المقاومة من قبل العاملين، أين قد ينظر العامل لعملية التغيير كتهديد لعملهم أو كعبء إضافي، فعلى الإدارة تبني أساليب تجنبها المقاومة، من بين هذه الأساليب إشراك العاملين في عملية وضع الأهداف أو ما يسمى بأسلوب المشاركة، دراسة الحالة، فرق العمل، العصف الذهني، مجموعة التركيز، أسلوب دلفي... الخ

الفرع الثالث: مستويات الإستراتيجية في المؤسسة:

وتنقسم مستويات الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات تتمثل في:

أولاً: الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (الإستراتيجية الكلية).

ويمكن تعريف هذا المستوى من الإستراتيجية على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم الشركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها (سعد ع.، 2017، الصفحات 34-35).

توضع بواسطة مجلس الإدارة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل وعليه تتأثر المؤسسة بها (احمد و آخرون، 2002، صفحة 241)، وعادة ما تصف الإستراتيجية العليا توجهات المؤسسة الكلية الأمر الذي يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة خطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها (عبد الباري و ناصر، 2014، صفحة 176)، إذ تتعلق بمجمل القرارات التي تحدد أعمال المؤسسة في الأمد الطويل وكيفية تمييزها عن المنافسين (Hill T. , 2000, p. 26) ، لذلك فهي تتصل بالعمليات التي تؤثر على ديمومة المؤسسة وبقائها في السوق كوحدة متكاملة نحو إنجاح المرتقب.

وبصفة عامة فإن الإستراتيجيات التي توضع على مستوى المؤسسة عادة ما تهتم بالمجالات التالية:

- نطاق العمليات الخاصة بالمؤسسة؛
- تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة؛
- المشاركة ؛ أي كيف يتم خلق التكامل بين أنشطة المؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة؛
- الأداء المالي: أي تقييم ميادين الأعمال في تمويل المؤسسة؛
- الهيكل الخاص بالمؤسسة (علاء و حسين، 2011، صفحة 25)؛

ثانياً: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

استخدم مفهوم وحدات الأعمال لأول مرة من قبل شركة جنرال إلكتريك التي كانت تضم 200 وحدة عمل ولكل وحدة سوق وإستراتيجية خاصة بها، فوحدات الأعمال ناتجة عن تعدد أنشطة المؤسسة الأمر الذي يستدعي تقسيم المؤسسة إلى وحدات أعمال إستراتيجية لكل منها أهداف ورسالة خاصة بها فهي تعتبر كنظام فرعي بالنسبة للمؤسسة.

ويقصد بإستراتيجية العمل بتلك الإستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات وليس الشركة الأم التي قد تتكون من عدة وحدات عمل وذلك ليست إستراتيجيات الوظائف التي تتعلق بوظائف المؤسسة (عبد البارئ و ناصر، 2014، صفحة 207).

وتهتم عادة بسياسة وحدة الأعمال وتؤكد على تحسين المركز التنافسي لمنتجات المؤسسة في الصناعة التي تعمل فيها أو جزء السوق الذي تنتمي إليه (Wheelen & hunger, 2000, p. 12)، حيث تركز على بيان سبل تنافس المؤسسة مع المنافسين وكيفية تحقيق مركز تنافسي لمنتج أو سوق أو قطاع ما.

أما الاختلاف بين إستراتيجية العمل وإستراتيجية العليا للمنظمة كونها تركز على مجال محدد من مجالات عمل المؤسسة، أي أنها أكثر تركيز من تلك الإستراتيجية فهي تتعلق بإستراتيجيات التسويق، البحث والتطوير وتنمية السوق. ثالثا: الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

بعد أن تحدد المؤسسة الإستراتيجية العليا والإستراتيجية وحدات الأعمال، فتكون خطواتها التالية هي تحدد الإستراتيجية على مستوى كل وظيفة حيث تنبثق هذه الإستراتيجيات من إستراتيجية وحدات الأعمال والتي تهدف أساسا إلى رفع إنتاج المؤسسة وتحسين الاداء ككل.

وتعد الإستراتيجية الوظيفية المدخل الذي يركز على المجالات والوظيفية في المؤسسة فلا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية ما بمعزل عن وظيفية أخرى بسبب قوة تداخل العلاقات فيما بين الوظائف.

فتعرف إستراتيجية الوظيفية بأنها المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية، أي الوحدة التي تمارس وظيفة منظمة ومحددة، لتحقيق أهداف المؤسسة الأم وأهداف وحدة العمل وإستراتيجياتها من خلال تعزيز الإنتاجية، ويتمثل الهدف النهائي لإستراتيجية الوظيفية في الإسهام بتطوير وتنمية الكفايات الجوهرية للمؤسسة والتي تشمل مجالات الاقتران الأساسية التي تشكل مصادر القوة الأساسية للمؤسسة وتتميز بكونها تشكل مصادر القوة للمؤسسة وتتميز بكونها تشكل مورد تميز عما يتوفر للمنافسين لكونها ثمينة وذات قيمة للزبون، ويمكن استخدامها لتطوير منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة (عبد البارئ و ناصر، 2014، الصفحات 223-224).

إلا أن اغلب الباحثين في مجال الإستراتيجية من بينهم *Hill, shafer, wheelen* إلى أن للإستراتيجية ثلاثة مستويات وهي الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى الوظائف، إلا أنه يوجد اختلاف عند البعض مثل *Strickland* و *Thompson* فحددوا أربعة مستويات للإستراتيجية حيث تمثل المستوى الرابع في الإستراتيجية على المستوى التشغيلي.

الفرع الرابع: نماذج إعداد الإستراتيجية.

أدى اختلاف المداخل التي تناولت مفهوم الإستراتيجية إلى تعدد النماذج التي تستخدمها المؤسسة لإعداد وصياغة الإستراتيجية، إلا أنه في اغلب الدراسات والكتب في هذا المجال حددت ثلاث نماذج أساسية لصياغة الإستراتيجية فكل نموذج من هذه النماذج يعكس رؤية وطرق تميمتها وتمثلت في :

أولاً: النموذج الخطي: وفقاً لهذا النموذج تقوم الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف واتخاذ مجموعة من القرارات وفي إطار الخطط المحددة، وضمن الموارد المتاحة وذلك بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية، ويتم اختيار بديل واحد من البدائل المتاحة بطريقة عقلانية ورشيقة وبهدف تحقيق الربح (Grembergen, April 2003, p. 34)، ويقوم هذا النموذج على أربع افتراضات تتمثل في (السيد، 2000، الصفحات 43-44).

- افتراض أن البيئة يمكن التنبؤ بها وبالتغير الممكن حدوثه فيها، وان تأثير البيئة على استراتيجيات المؤسسة هو تأثير محدد ومن هنا فان الخطط التي يتم وضعها في زمن معين يمكن تطبيقها مع تعديل محدود جداً خلال العمر المتوقع للخطة

- أن انجاز الأهداف التي تضعها المؤسسة هو الشغل الشاغل للأفراد الذين يعملون بالمؤسسة فالأهداف يتم شرحها وتقديمها إلى الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا وان ذلك يؤدي إلى قبولها من جانبهم والعمل على تحقيقها.

- أن حلقة الوصل الأساسية بين المؤسسة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين الذين تحاول المؤسسة خدمتهم فأهداف المؤسسة يمكن تحقيقها إذا ما تم تعديل المنتج أو الخدمة أو تعديل في الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة بحيث تضمن خدمة المستهلك وإشباع حاجاته.

- افتراض أن متخذي القرارات داخل المؤسسة يتسمون بالرشد ومن هنا فإنهم يتبعون إطاراً تحليلياً ومنطقياً في تنمية البدائل وفي اختيار البديل الأفضل ولعل ذلك الافتراض يهمل تكلفة المعلومات والحصول عليها، كما يهمل قدرة الإدارة على التعامل مع حجم المعلومة الهائل الذي يوجد إمامه عند اتخاذ القرار.

ومن الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند صياغة الإستراتيجية وفقاً للنموذج الخطي هي (جرادات ن.، 2013، الصفحات 34-44).

- ضرورة التكامل والانسجام بين القرارات والتصرفات والخطط لغرض تحقيق الأهداف؛
- تبني الإدارة والعليا في المؤسسة وضع الإستراتيجية؛
- ضرورة تطبيق المفهوم التسويقي القائم على أساس تحقيق الربح وإشباع حاجات المستهلكين، من خلال توحيد كل أنشطة المؤسسة؛
- يجب أن تكون البيئة مستقرة نسبياً وهناك إمكانية للتنبؤ بالمستقبل؛

- هناك ضرورة للتكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها.

ثانيا: النموذج التكيفي: وفقا لهذا النموذج فإنه يفترض وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها ويتفق أصحاب النموذج التكيفي على الرؤية الإستراتيجية بأنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المؤسسة وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها المؤسسة في بيئة أعمالها وبين أغراض المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقه (السيد، 2000، صفحة 45)، ويعتمد النموذج التكيفي واحدا من بعدين أساسيين في عملية صياغة الإستراتيجية، فإما أن تكون الإستراتيجية ذات طبيعة تأثيرية أي أن تكون قادرة على التأثير مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة، أو أن تكون الإستراتيجية قائمة على رد الفعل بمعنى أن انتظر المؤسسة حدوث تغيير في البيئة وبناءا عليه تصوغ إستراتيجيتها لمواجهة ذلك التغيير (جرادات ن.، 2013، صفحة 35)

والافتراضات التي يقوم عليها النموذج التكيفي هي (السيد، 2000، الصفحات 45-46):

- أن البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المؤسسة، فلا بد من وجود متابعة لصيقة للبيئة والاستجابة لأي تغييرات يمكن أن تحدث بها من خلال التعديل الدائم والمستمر في استراتيجيات المؤسسة ولما يوجد أي وقت بين تحليل البيئة وتكوين وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة كما يفترض النموذج الخطي؛
- افتراض أن البيئة أكثر اتساعا وعمقا، كان يأخذ أطراف أخرى مثل المنافسين والاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء الإستراتيجية؛
- إن التغييرات التي تحدث في استراتيجيات المؤسسة هي رد فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوى المصلحة أو المخاطر في المؤسسة، وينظر إلى هذه المجموعات على أنها تحالفات مؤقتة تحكمها وجود مصلحة واحدة أو مواجهة مخاطر واحدة مع المؤسسة، فأى تغيير في دوافع هذه التحالفات أو في تكوينها ذاته يؤدي دائما إلى تغيير في استراتيجياتها المؤسسة ولكن قدرة التغيير يتوقف على قوة المساومة التي تتمتع بها المجموعة المتحالفة.
- يفترض النموذج التكيفي بأن الإداري يقوم بوضع نموذج يبسط من واقع التطبيق ثم يتعامل مع هذا النموذج عندما يقوم باتخاذها للقرارات ومعنى ذي كان درجة الرشد في القرارات ليست مطلقة ولكنها محدودة بقدرة الإداري على التعامل مع المعلومات ومن ثم فهي أمر نسبي يختلف من إداري لآخر.

من الخصائص التي يتميز بها النموذج التكيفي (جرادات ن.، 2013، صفحة 35):

- يسعى إلى خلق درجة من التماثل والتطابق بين المؤسسة والبيئة ؛
- تتولى الإدارة العليا وضع الإستراتيجيات، وتشاركها المستويات الإدارية الأخرى في التعرف على بيئة الأعمال؛

- كنوع من السلوك الإستراتيجي تسعى المؤسسة إلى إجراء تعديلات و التطورات في المنتج أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك؛

ثالثا: النموذج التفسيري: يستند النموذج التفسيري على يطلق عليه ثقافة المؤسسة أو ما يسمى بالإدارة الرمزية كونه يستخدم الرموز والعبارات المجازية في تفسير المتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة، وبالتالي يستطيع من يضع الإستراتيجيات في المؤسسة التأثير على المنفذين من خلال التأثير في اتجاهاتهم استجابة وانسجاما مع ثقافة المؤسسة، ويكون ذلك التأثير من خلال استخدام المجازات والاستعارات، ويكون دور الادارة العليا في هذا النموذج هو تصنيف المعلومات المتعلقة بالبيئة في مجموعات، ونقلها للمستويات الإدارية الأدنى حيث يتم تحديد أهمية كل مجموعة استنادا لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها .

ويقوم النموذج التفسيري على الافتراضات التالية:

- إن المؤسسة والبيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متواتر أو غير متجانس، فبدون وجود الأطراف التي تعمل على تفسير معنى هذه المتغيرات فيها تعد مصفوفة لا معنى لها، أي أنه يجب أن يشارك الجميع في تفسير معنى المعلومات وتنقيحها بصورة تمكن من استخدامها في وضع الإستراتيجيات؛
- الدافعية هي الحافز الرئيسي في نجاح مفهوم الادارة الإستراتيجية حيث لا يمكن فصلها عن أهمية المعلومة ولكن تعد الدافعية والمعلومة معا هما شيئا لزاما لنجاح المؤسسة؛
- أن نشاط وضع الإستراتيجية هو نشاط يخص كل أطراف العاملة بالمؤسسة وليس الإدارة العليا فقط، فتفسير معنى المعلومة البيئية هي وظيفة كل فرد في المؤسسة.

المطلب الثاني : التسيير الإستراتيجي للمؤسسات.

يعتبر التسيير الإستراتيجي ضرورة حتمية للمؤسسة، كونها تنشط في بيئة تمتاز بالتقلبات والتحديات ترهن مصيرها بالبقاء في السوق، ولمواجهة هذه التحديات على المؤسسة أن تتبنى طريقة تمكنها من مواجهتها، ونقصد بذلك أن تفكر بشكل استراتيجي، من خلال هذا المطلب سوف نتناول أهم التعاريف

المقدمة للتسيير الإستراتيجي من قبل الباحثين في هذا المجال، وسنقدم تصنيف لبعض نماذجه؛ إضافة إلى تحديد مقوماته؛ وأخيراً التحديات التي تجعل من عملياته تمتاز بالتعقيد.

الفرع الأول: تعريف التسيير الإستراتيجي.

يرجع تطور التسيير الإستراتيجي لسنة 1911م، أين ظهر منهج سياسات الأعمال أو السياسة العامة (*Business Policies*)، منذ هذا التاريخ أصبح العقل والتفكير المنطقي المستند إلى العلم يحل محل الحدس والفتنة في إدارة المؤسسات من خلال التنبؤ وتوقع المستقبل ولكن على المدى المتوسط؛ إلى غاية فترة الستينيات أين أسست مدرسة هارفارد مادة تسييرية جديدة أطلقت عليها اسم *السياسة العامة للمؤسسة* تهدف إلى زيادة قيمة الربح عن طريق رفع قيمة الأسهم بالتنسيق بين السياسة العامة للمؤسسة واستراتيجيات المنتجات والأسواق، إلى أن قام باحثون من هذه المدرسة إلى ابتكار نموذج جديد بديل لفكرة التخطيط الخطي المستند على أن المستقبل امتداد نسقي أو خطي إلى توليفة جديدة مناسبة من نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وهذا ما يعتبر أساساً للتفكير الإستراتيجي الحديث (جرادات ن.، 2013، الصفحات 36-37).

وخلال الخمسينيات والستينيات إلى غاية السبعينيات من القرن الماضي؛ إتخذ التخطيط طويل المدى بعداً استراتيجياً يتكفل بتحديد التوجهات والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة وفقاً لممارسات رسمية -تم إنشاء خلايا للتخطيط في المؤسسات- تتضح فيها مختلف المراحل من تحديد الأهداف إلى الرقابة على التنفيذ، إلى جانب التنظير للفكر الإستراتيجي واقتراح أدوات التحليل الإستراتيجي، فاشتهرت المصنوفات كأهم أدوات تحليل حافظة الأنشطة ودراسة توازن المؤسسة، استمر هذا التطور إلى غاية أن أثبت الواقع ضعف فعالية التخطيط، الأمر الذي جعل المبرورين يصرحون بأنهم يمارسون التخطيط من أجل التخطيط، وأمتد هذا الانتقاد للمصنوفات بحسب ما صرح به *Williamson* قائلاً " لقد فعلت المصنوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية (مزهودة ع.، 2012، الصفحات 5-6-7).

أما فترة منتصف السبعينيات والثمانينيات؛ ظهر ما يسمى بالتسيير الإستراتيجي الذي يبحث في طريقة تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب تغطية جزء من التنفيذ، مع إشراك لجميع المستويات الإدارية في هذه العملية عكس التخطيط الإستراتيجي الذي انحصر في مهام الإدارة العليا، حيث عاد مجموعة من أساتذة جامعة هارفارد وأدخلوا تعديلات على مفهوم الإستراتيجية، وكانت أهم المساهمات مساهمة مايكل بورتر بتطوير نموذج عمل يساعد المديرين في التحليل (نموذج القوى التنافسية) حيث يركز على خمس عوامل تمثل في أساس المنافسة داخل أي صناعة.

وشهدت مرحلة التسعينيات تغييرات سريعة في بيئة الأعمال، من انفجار ثورة المعلومات والتطورات التكنولوجية والانفتاح العالمي، بالإضافة إلى ثورة المعرفة كل هذه العوامل أثرت على الفكر الإستراتيجي، ما رفع من متطلبات

المؤسسات بزيادة أهمية الحصول على المعرفة التي باتت مورداً استراتيجياً ومصدر تنافسي بين المؤسسات (جرادات ن.، 2013، الصفحات 39-40).

وقد أورد الكتاب والباحثون تعريفات عديدة للتسيير الإستراتيجي، أين اتصف المفهوم بالتعدد واختلاف المداخر الفكرية في دراسته هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى إلى معيار شمولية المفهوم، وسنقوم من خلال الآتي بتحديد مجموعة من أهم التعريفات التي تناولت تعريف التسيير الإستراتيجي:

عرفه *Higgins* "على أنه العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها (Higgins , 1983)، ومن نفس المنظور عرفه *Thompson* "أنه العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس إتجاه طويل المدى للمؤسسة وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية (احمد ا.، 2002، صفحة 23).

ومن وجهة نظر أخرى؛ عرفه *David* " بأنه علم، فن صياغة وتنفيذ القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها (David, 1995, p. 128)، أما *Wheelen And Hugere* أشار إلى أنه " يتضمن مجموعة القرارات والأنشطة الإدارية التي تحدد التوجه طويل المدى للمؤسسة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف" (David و Thomas L، 2004).

ومن المفاهيم التي عرفت التسيير الإستراتيجية من منظور تنافسي نجد تعريف كل من *Halfer et al* "هو مجموعة مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على مساراتها وتطوير مستقبلها من خلال توفير الوسائل التنظيمية اللازمة" (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2003, p. 13)، أما *Hill and Jones* فينظران إلى التسيير الإستراتيجي على أنه: "العملية التي من خلالها يقوم المدراء باختيار مجموعة الإستراتيجيات التي تمكنها من بلوغ رؤية المؤسسة (Hill & Jones, 2001).

فمن خلال التعاريف السابقة يتضح أن كل باحث تناول المفهوم من جانب معين فالبعض يركز على تصوره كعملية أو مهمة من وظائف الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة، بينما يركز البعض الآخر على كونه إتجاه أو نظام متعدد ينطلق من مبدأ تعظيم القيمة للمؤسسة من خلال ضمان التنافسية الدائمة، وهناك من تناوله من زاوية مجموعة من القرارات الصادرة من الإدارة العليا التي تهدف إلى توفير الوسائل التنظيمية لصياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تعمل على تحقيق النجاح الإستراتيجي بإتجاه الوصول إلى أهدافها ورسالتها.

ومن التعاريف التي تناولت المفهوم بنظرة شاملة (على، 2005، صفحة 28): التسيير الإستراتيجي هو الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة، محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالنفوق واحتمال مركز تنافسي وذلك من خلال:

- التركيز على اتخاذ قرارات إستراتيجية تتعامل مع خصائص المؤسسة الذاتية والظروف المحيطة بها في الوقت الحاضر وتطوراتها المستقبلية؛
- استثمار الفرص المتاحة للمؤسسة في البيئة، وتعظيم قدراتها على إحتمال مركز تنافسي أقوى في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين؛
- تجنب ما يحيط بالمؤسسة من مخاطر وتهديدات نتيجة التغيرات في الظروف المحيطة، وتأثيرات القوى المتصارعة في مجالات نشاط المؤسسة والتطورات السياسية، الاقتصادية، التقنية والثقافية المستمرة والمتجددة؛
- توظيف الموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، واستثمار ما تتمتع به من مصادر القوة في تحقيق التفوق والتميز؛
- معالجة القيود ونقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة، وتخفيفاً لآثارها السلبية على العمليات والأنشطة.

من خلال ما سبق يحتل التسيير الإستراتيجي مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، خاصة وأنه يهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المؤسسة فهو يحدد علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية في المدى البعيد، كما أنه يحدد كيفية تعامل المؤسسة مع المنافسين ومع بقية الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، إضافة إلى تركيزه على تحليل المنتجات والأسواق (جرادات ن.، 2013، صفحة 40)، وتوضح أهمية التسيير الإستراتيجي من خلال المميزات والفوائد التي يحققها:

- ترسيخ اتجاه طويل، متوسط وبعيد المدى في المؤسسة؛
- توجه المؤسسة لتحديد الفرص ووضع الأولويات واستغلالها من خلال توفير إمكانيات التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة؛
- تقليل الآثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة، وتشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير؛
- تعزيز الوعي والممارسة التي تحقق أهداف المؤسسة ورسالتها وتحسن جودة القرارات الإستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق؛
- تقليل فجوة تداخل الأنشطة في المؤسسة. (عبد البارئ و ناصر، 2014، الصفحات 78-79).

فمما سبق يمكننا تحديد تعريفا للتسيير الإستراتيجي بأنه مجموعة العمليات التي ترسم المسار المستقبلي للمؤسسة من خلال توجيه مواردها المختلفة وإدارتها وتنظيمها لتحقيق رسالة المؤسسة وبلوغ رؤيتها.

الفرع الثاني : نماذج التسيير الإستراتيجي .

تشير العديد من الدراسات في مجال التسيير الإستراتيجي إلى العديد من النماذج التي تغطي المراحل المختلفة من التسيير الإستراتيجي، ويمثل الاختلاف بين هذه النماذج في التركيز على المراحل الأساسية فقط والبعض الآخر تناولها ببعض من التفصيل.

ويعرف النموذج الفكري بأنه "نوع من الإطار الفكري الذي يقوم فيه الباحث بوعي لتحديد مفاهيم أو مجموعة من المفاهيم تفيد في تصنيف المعلومات التي تتعلق بظاهرة معينة أو موضوع معين، كما تعين في وصف الحقيقة أو وضع فرضيات (الظاهر، 2009، صفحة 374)، فقد تم تصنيف هذه النماذج الفكرية في التسيير الإستراتيجي حسب التوجهات الفلسفية المختلفة وانطلاقاتها الفكرية إلى:

أولا : النماذج المعيارية.

وهذه النماذج تبدأ بفكر حرّ حول رسالة المؤسسة وغايتها وأهدافها الإستراتيجية بعيداً عن محددات القدرات الداخلية وقبل البدء بتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ما يميز هذه النماذج انطلاقها من تفكير حرّ حول الصورة المستقبلية المرغوبة في المؤسسة قبل أن تنظر إلى إمكانياتها الذاتية في الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية، مع العمل على توفير الموارد النادرة من المصادر المختلفة لغرض الوصول إلى الصورة المستهدفة، وتتيح أيضاً حرية أكبر للإدارة العليا للمؤسسة في تقرير مستقبلها بعيداً عن الفرص والتهديدات البيئية، بهذا فإنها تستند على خبرة الإدارة العليا ونظم والقيم السائدة ثم الانتقال إلى المراحل اللاحقة في تحليل وتشخيص البيئة الخارجية، ودراسة وضع البيئة الداخلية للمؤسسة وتلبها مرحلة التنفيذ وأخيراً التقييم والرقابة؛ من بين هذه النماذج نموذج Sharplin 1985 ; harvey1988; david1995 (نعيم ، 2009 ، صفحة 60).

ثانيا : النماذج العملية (الواقعية).

سميت بالنماذج الواقعية لأنها تعتمد على تحليل وتشخيص واقع البيئة الخارجية للمؤسسة وإمكانياتها الداخلية، فهي تعمل على الموازنة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة، وتنظر إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من منظور واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني، أي أنها ترى الصورة المستقبلية للمؤسسة مرتبطة بحد كبير بما تنتجه الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة من فرص وتهديدات البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ففي هذه الحالة تجد الإدارة العليا نفسها في أغلب الحالات ملزمة بما تم تحديده وتطويره من أفكار المختصين

والإستشاريين، بالإضافة إلى مشاركة بعض أعضاء التنظيم (الظاهر، 2009، الصفحات 62-63). ومن بين هذه النماذج: *wright 1998* و *hunger 2006* و *wheelen end* و *cherles 1981 end justin*.

ثالثا : النماذج المتوازنة.

تعتبر هذه النماذج مزيج بين النموذجين السابقين (النماذج المعيارية العملية)، فهي تجمع بين التفكير الحرّ والمبدع للإدارة العليا وبين التحليل الواقعي لبيئة عمل المؤسسة الخارجية وإمكانياتها الداخلية في نفس الوقت، أيّ موازنة الأدوار بين الإدارة العليا وخبراتها وتجاربها السابقة ونظام القيم لديها وبين دور المختصين والتشخيص والتنبؤ من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، فهذه النماذج تنظر إلى الإستراتيجية من جانب الخيال والواقع على قدر من الأهمية لكل منهما، فهي تحاول الموازنة ما بين العمومية الواسعة وغير الواضحة وبين الواقعية وكثرة التفاصيل غير المبررة، فهي تجد أنّ الدخول في التفاصيل يفرق النموذج بواقعية مزيفة، كما أنّ التحليق في سماء الأمنيات الفضفاضة لا يجد له أرضية صلبة للوقوف عليها (الظاهر، 2009، الصفحات 63-64)؛ ومن بين أهم هذه النماذج *mccarthy 1987* و *Glueck 1978*

الفرع الثالث: مقومات التسيير الإستراتيجي.

يَعتمد تطبيق التسيير الإستراتيجي على مجموعة من المقومات التي تضمن تحقيق الغاية المرجوة منه في تحقيق أهداف المؤسسة، أوردها (Martinet, 1994, p. 34) في المقومات الاقتصادية، المعلومات، السياسية والمقومات التنظيمية، حيث:

أولاً: المقومات الاقتصادية.

تسعى المؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، لذلك كان لزاماً عليها تحليله ودراسته للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها: ماذا تريد أن تصبح عليه المؤسسة؟، ماذا تريد أن تفعل؟ وماذا ستفعل؟.

ثانياً: مقومات المعلومة.

تتأثر قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في السوق بنوعية وتوقيت المعلومات التي تحصل عليها، ويساعد نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة في حصولها على المعلومات اللازمة والمفيدة والمؤثرة في عملية اتخاذ القرار،

وتُعرّف نظم المعلومات على أنها "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع، استرجاع، تشغيل، تخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرار والرقابة داخل المؤسسة (البكري، الإسكندرية، صفحة 15)، ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح يُنظر للمعلومات كمورد استراتيجي ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، ودعامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة لضمان استمراريتها، وبذلك ظهر نظام المعلومات الإستراتيجي والذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة ومتابعتها وتقييمها لاقتناص الفرص وتشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة وتمكنها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، لتجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة، واكتساب مزايا تنافسية دائمة، وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دوراً هاماً وحيوياً في تحديد إستراتيجية المؤسسة ومدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية، وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذلك، ولهذا تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة؟، ما هي المناطق السوقية التي يمكن أن تتنافس فيها؟، ما هي تشكيلة المنتجات التي يجب طرحها في السوق؟، ما هي الموارد المتاحة والموارد المطلوب الحصول عليها؟ وما هي أهم استخدامات هذه الموارد؟.

ثالثاً: المقومات السياسية :

تضم المؤسسة مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة، تشكل أطرافاً تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس فيما بينها على الموارد المتاحة لها، وعليه فالمؤسسة تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح مشتركة معها، وتعرف هذه الأخيرة بالأطراف ذات المصالح، ومن أجل اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف، ومن أجل صياغة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وفق هذا البعد السياسي فهي تحاول الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها: ماهية الأطراف ذات المصالح المؤثرة على المؤسسة (داخليا وخارجيا)؟، ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟، كيف يمكن مواجهة هذه الجماعات؟، كيف يمكننا الاستفادة من تصرفات هذه الجماعات؟ (شوقي، 2000، صفحة 23).

رابعاً: المقومات التنظيمية :

يلعب التنظيم دوراً هاماً في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تطبقه المؤسسة بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى تعزيز المزايا التنافسية، ولتفعيل هذا الجانب ينبغي على المؤسسة الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها: ما هو نوع التنظيم الذي يجب أن تتبناه المؤسسة؟، ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟، ما هو نمط النشاط الإداري؟، ماهية إجراءات الرقابة المتبعة؟ (Martinet, 1994, p. 36).

الفرع الرابع: تحديات التسيير الإستراتيجي .

توجد العديد من الصعوبات التي تواجه التسيير الإستراتيجي، وتجعل من عملياته أكثر تعقيداً ومن بين هذه التحديات (إسماعيل ، 1993، الصفحات 26-27):

أولاً: زيادة وتيرة التغيير (التغيير الكمي والنوعي) في بيئة الأعمال.

وذلك من خلال الكمية والنوعية في جميع المنتجات، بل التغيير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء الثقافية السياسية الاقتصادية أو البيئة التكنولوجية والمعلوماتية، كل ذلك يفرض على مؤسسات الأعمال وضع استراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات. (الظاهر، 2009، صفحة 22).

ثانياً: زيادة حدة المنافسة.

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت لتشمل كل أنشطة المؤسسة، لتصبح منافسة كونية، وتوضح هذه الصورة من ظهور منافسين جدد باستمرار وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع إستراتيجية ذات كفاءة عالية وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة .

ثالثاً: التغيير التكنولوجي المتسارع.

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغيير يضع المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهىء إدارة المؤسسة نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة (راضي، 2015، صفحة 73).

رابعاً: التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة للوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من الإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعي الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المؤسسة أو فشلها (راضي، 2015، صفحة 74)، بالإضافة إلى الجمود وعدم المرونة في التدريب والعمل والسعي للحصول على المعلومة، فنجاح مؤسسات الأعمال يتطلب منها

وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل العاملين بها، لكي تقف بهم على أحدث الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والثقافية عموماً وفي مجال صناعتهم خصوصاً (الظاهر، 2009، صفحة 24).

المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي.

يتضمن المطلب الثالث فرعين؛ تناولنا في الفرع الأول تعريف البيئة وأنواعها، والفرع الثاني تناولنا من خلاله التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف البيئة.

اختلف الباحثون المهتمون بدراسة البيئة في إيجاد تعريف محدد لها، ويرجع هذا إلى تعقد وتراكم وتداخل مكوناتها، إضافة إلى أن محاولة ضبط تعريف محدد للبيئة من حيث النطاق، المكونات والتأثير إنما يعكس وجهة نظر الباحث القائم بالدراسة والتحليل، والأهداف التي يسعى لتحقيقها جراء بحثه، ولقد خضع مفهوم البيئة إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده، من جانب وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي، السياسي، المعلوماتي والمعرفي من جانب آخر.

في تعريف (Duncan, 1972): "البيئة بأنها العوامل المادية والاجتماعية الكائنة خارج حدود المؤسسة والتي تأخذها بعين الاعتبار في عملية صنع القرار" (Kourteli, 2005, p. 242)، وهذا وتعرف البيئة حسب (Emery and Trist) بأنها "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها"، أما (Mintzberg and James, 1988) عرفها بـ: "جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار"، يرى (Daft, 1992) أن البيئة "تحدد بالعناصر (العوامل) خارج المؤسسة التي تؤثر في وظائفها وأدائها وهي التي تؤثر في كل أو جزء من المؤسسة (صلاح، 2008، صفحة 28) يضيف "أنها الميدان أو المجال الذي على المؤسسة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق أهدافها (Daft, p. 85)"، وفي تعريف آخر للبيئة هي "كل العناصر والمتغيرات (اقتصادية، سياسية، منافسين، هيكل تنظيمي...) التي تحيط بالمؤسسة"، وتمتلك تأثيراً عليها (العريفي م.، 2011، صفحة 56)، وقد حدد كل من Emery and Trist 1965 أربعة أنواع من البيئة أطلق عليها النسيج السببي (Causal-Texture of Environnent) وتمثل في (كاظم، 2004، الصفحات 120-121):

➤ البيئة الهادئة العشوائية: يكون هذا النوع مستقراً مع توزع لعناصرها بشكل عشوائي، تستطيع المؤسسات في هذه البيئة التكيف كوحدة منفردة وصغيرة باستخدام أسلوب التعلم عن طريق التجربة والخطأ للقيام بالأفضل.

➤ البيئة الهادئة المجتمعة : تتميز هذه البيئة بالاستقرار، مع تركيز الموارد في بعض الأماكن دون الأخرى (توزيع عشوائي)، حيث يصبح عامل التوقع مهم للبقاء ويصبح مرتبطاً بشكل حاسم بمعرفة المؤسسة ببيئتها، وهو ما يصبح أمراً رئيسياً للنجاح الإستراتيجي .

➤ البيئة القلقة المتفاعلة : تتميز هذه البيئة بتركيز الموارد غير أنها غير مستقرة، وذلك راجع لتنوع المؤسسات التي تنشط فيها ما يؤدي بها إلى التنافس ويصبح من الضروري تحديد الهدف التنظيمي من ناحية السلطة لكي تكون قادرة على مجابهة التحديات التنافسية القائمة.

➤ البيئة الهائجة : تتميز هذه البيئة بالديناميكية نتيجة العلاقات بين العناصر متغيرة، وتسهم ثلاث توجهات في نشوء قوى متحركة هي : الزيادة في عدد المؤسسات؛ قوة الترابط بين القطاع الاقتصادي والقطاعات الأخرى؛ والإعتماد المتزايد على البحث والتطوير، ويعتمد بقاء المؤسسة في هذا النوع من البيئة على المراقبة والفحص البيئي.

من تقسيمات أنواع البيئة ينظر التحليل الإستراتيجي من خلال مستويين تمثلا في:

➤ بيئة الكلية: وهي إطار عام يشمل مجموعة العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية التي تحدد بشكل مباشر فعاليات ونشاطات الإدارة (كاظم، 2004، صفحة 125)، بهذا فهي المجال الجغرافي أو الإقليمي الذي تعمل فيه جميع المؤسسات الاقتصادية، أي أن تأثير هذه البيئة يكون على جميع المؤسسات بشكل غير مباشر (مؤيد، 2005، صفحة 110).

➤ البيئة الجزئية(الخاصة) : وهي مجموعة العوامل والمصالح المشتركة (داخل المؤسسة وخارجها) التي تؤثر بشكل مباشر في أنشطتها وقراراتها، وهذه البيئة يصعب تحديدها وتقييم آثارها من قبل الإدارة (كاظم، 2004، صفحة 125)، فـ *porter* أطلق عليها البيئة التنافسية ويعرفها بـ "مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة وعلى إجراءاتها التنافسية واستجابتها التنافسية، وتتكون من القوى الخمس: تهديد الداخلين الجدد، الموردین، المشترين، تهديدات المنتجات البديلة وشدة التنافس بين المنافسين الحاليين.

سنعتمد في هذه الدراسة على تصنيف البيئة من حيث المكونات نظراً لإشكالية تحديد الحدود الفاصلة بين

المؤسسة والبيئة، فتصنف بيئة المؤسسة إلى نوعين:

➤ بيئة خارجية: وتمثل في مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمناً خارج المؤسسة (عبد المالك، 2003، صفحة 91)، وتعتبر بأنها مصدر للفرص والتهديدات (كاظم، 2004، صفحة 119)، وحسب *Dalloz* تضم البيئة الخارجية العوامل السوسيو-اقتصادية ، والتي تؤثر على المؤسسة

كالدولة، التشريع الاجتماعي، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المستهلك وغيرها (الهاشمي، 2014، صفحة 24).

➤ بيئة داخلية: وتتمثل في مجموعة التي قد تكون نقاط قوة أو ضعف بحيث تشكل نقاط القوة كفاءة أساسية يمكن للمؤسسة استخدامها للحصول على ميزة تنافسية (أحمد م.، 2008، صفحة 82)، وتشمل البيئة الداخلية "العوامل الموجودة داخل أسوار المؤسسة مثل المديرين، هيكل القيم والثقافة الداخلية والأنظمة الداخلية والتسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، نظم المعلومات والبحث والتطوير".

الفرع الثاني: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة.

يقصد بالتحليل الإستراتيجي بأنه "مرحلة هامة من مراحل التسيير الإستراتيجي، يتضمن اكتشاف وبحث وترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حلولاً إستراتيجية، بمعنى تحديد الفرص والتحديات ومطابقتها مع نقاط القوة والضعف مع الأخذ بعين الإعتبار الأهداف والغايات"؛ وفي نفس السياق يعرف بأنه "العملية التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة الآن وفي المستقبل (مؤيد، 2005، صفحة 88)؛ من خلال هاذين التعريفين تكمن أهمية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة كونه مرحلة هامة من مراحل التسيير الإستراتيجي؛ وتأثيره على اختيارات المؤسسة بعد تحليل عوامل بيئتها الخارجية والداخلية.

ويتمحور التحليل الإستراتيجي حول تقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة فهو "تحليل دقيق لوضع المؤسسة من خلال بعدين أساسيين، يتمثل الأول في بيئتها الخارجية الذي يتطلب تحليل بيئي خارجي لاكتشاف الفرص والتحديات، والثاني يتمثل في بيئتها الداخلية الذي يتطلب تحليل بيئي داخلي لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف (فلاح، 2006، صفحة 120)؛ كما أشار كل من (Narayanan and Nath.1993) أن التحليل الإستراتيجي "المراجعة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة ومراجعة البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تنظيم الإستراتيجية (ابراهيم ا.، 2018، صفحة 31)".

وعليه يعتبر التحليل الإستراتيجي أداة تمكن المؤسسة من الحصول على رؤية شاملة حالية ومستقبلية حول بيئة نشاطها، ويهدف التحليل الإستراتيجي لإطلاع الإداريين على وصف للمتغيرات البيئية الحالية، والمحملة التي تحدث في البيئة وتزودهم بالمعلومات المهمة كي يتحسسوا أو يدركوا الفرص والتحديات والاحتمالات البيئية (كاظم، 2004، صفحة 119)؛ ويكمن هذا الهدف من خلال الإجابة على الأسئلة التالية (مداح، صفحة 204):

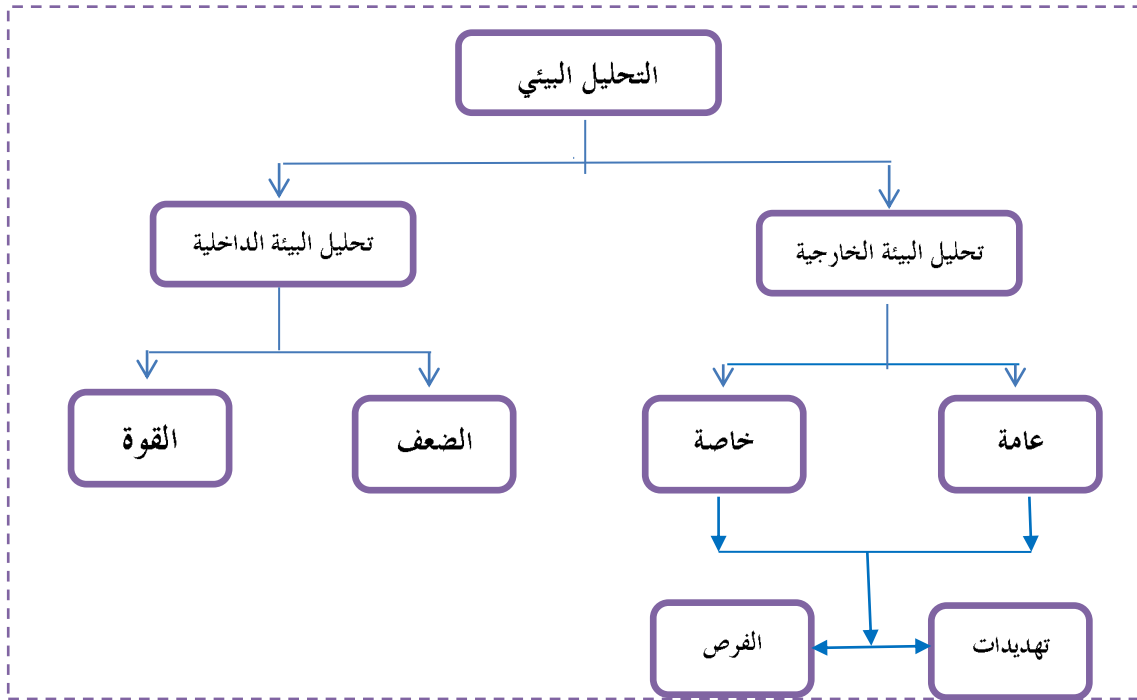
➤ ما هي الحرف والنشاطات الحقيقية التي تتميز بها هذه الأخيرة؟

➤ ما هي الفرص والتحديات التي تفرضها عليها البيئة؟

- ما هو هيكل وديناميكية القوى التنافسية؟
- كيفية تميز كفاءات وموارد المؤسسة في الحالات التقنية والمالية والتجارية والبشرية؟
- هل هياكل وأنظمة التسيير متناسبة؟
- هل الثقافة وسلوك أفراد المؤسسة موافقة مع أهدافها، نشاطها وبيئتها؟

كما تصنف عملية التحليل البيئي إلى ثلاث مستويات حسب الشكل رقم (01-03):

الشكل رقم (01-03): مكونات التحليل البيئي



المصدر: (العرفي م.، 2011، صفحة 68)

يظهر من خلال الشكل السابق أن مستويات عملية التحليل البيئي تتضمن ثلاث أنواع هي: تحليل البيئة الخارجية والتي ينتج عنها تحديد الفرص والتهديدات، تضم مجموعة العوامل خارج المؤسسة، وتنقسم بدورها إلى مستويين الأول تحليل البيئة الخارجية العامة التي تضم المتغيرات على المستوى الكلي كالمتغيرات الاقتصادية والسياسية، الاجتماعية والثقافية؛ أما الثاني فهو تحليل البيئة الخارجية الخاصة ونجدها في نموذج القوى الخمسة بورتر (منتجات البديلة، المنافسون الجدد، حدة المنافسة من الخصوم، قدرة المشتريين على المساومة، قدرة المورد على المساومة)؛ أما تحليل البيئة الداخلية والذي يكون بتحديد نقاط القوة والضعف على مستوى المؤسسة.

الفرع الثالث: تحليل البيئة الخارجية.

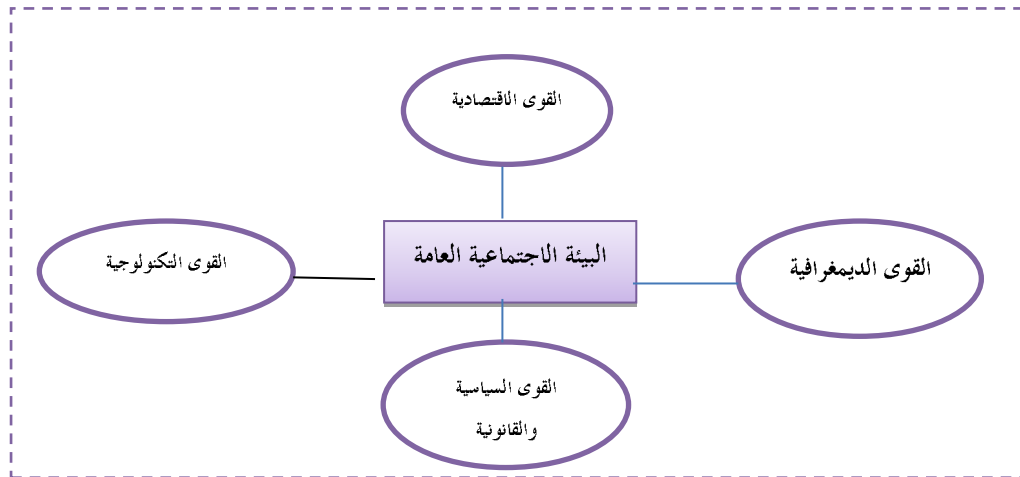
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

تعني البيئة الخارجية جميع الحالات والظروف والمؤشرات التي تجري وتدور في فلك المؤسسة، ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنشطتها الداخلية (عبد العزيز ص.، 2007، صفحة 143)، وتضم جميع العوامل التي تؤثر في المؤسسة ولكنها خارج سلطتها (Grembergen, April 2003, p. 102)؛ حيث تتصاعد الحاجة إلى الانسجام والتوافق بين الإستراتيجية والبيئة ومتغيراتها، لهذا فعلى المدراء الإستراتيجيين معرفة وتحليل عناصر البيئة محليا ودوليا لاكتشاف هذه الفرص والتهديدات ومن ثم التعامل معها (العرفي م.، 2011، صفحة 69).

أولا: تحليل ورصد عوامل البيئة الخارجية العامة.

وتضم تحليل البيئة الخارجية العامة (البيئة الاجتماعية العامة)؛ من خلال تحليل القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المؤسسة والمتمثلة في القوى والعوامل الاقتصادية والقوى والعوامل التكنولوجية والقوى والعوامل السياسية والقانونية والقوى الثقافية الاجتماعية والتي تؤثر على جميع المؤسسات التي تعمل في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط أو مجال العمل (Grembergen, April 2003, pp. 101-102).

الشكل رقم (01-04): مكونات البيئة الخارجية العامة (البيئة الاجتماعية)



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبيور، الإدارة الإستراتيجية - عداة جديدة في عالم متغير دار المسيرة للنشر والتوزيع ط2 2007 عمان ص 146

➤ القوى الاقتصادية: وتشير المتغيرات الاقتصادية إلى خصائص وتوجهات النظام الإقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة (كاظم، 2004، صفحة 136)، وتمثل عناصر البيئة الإقتصادية الدخل، الطلب، دورة الأعمال والسياسة النقدية والمالية للدولة ودرجة توافر موارد الإنتاج في المجتمع (عبد السلام، 2013، صفحة 92)؛ وهذه العوامل تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، كما أن التأثير على المؤسسة يختلف من وضع لآخر (عبد العزيز ص.، 2007، صفحة 146).

➤ القوى الديمغرافية (والاجتماعية): وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة (عبد العزيز ص.، 2007، صفحة 147)، وتكون هذه البيئة من التغيرات السكانية، دور

المرأة في المجتمع، مستوى التعليم، القيم وقواعد السلوك في المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (عبد السلام، 2013، صفحة 103).

➤ القوى السياسية والقانونية: تتمثل البيئة السياسية في المنطقة التي تتنافس فيها مجاميع مصالح مختلفة من أجل جذب الانتباه والموارد لتطوير قيمهم ومصالحهم وأهدافهم (كاظم، 2004، صفحة 137)، حيث لا تعمل المؤسسة بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية فالعديد من القرارات الاقتصادية التي تصدر عن جهات سياسية في المجتمع تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على عمل المؤسسات (عبد العزيز ص.، 2007، صفحة 110)، أما البيئة القانونية فهي تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على المؤسسة، فالمؤسسة نادراً ما تشرع في القيام بعمل ما إلا وواجهت بعدد من القوانين التي ينبغي أن تراعيها في أداء هذا العمل، فتتعدد وكثرة القوانين يؤدي إلى زيادة الكلفة الخاصة داخل المؤسسة وعادة ما يتحمل المستهلك هذه الكلفة من خلال تحميلها على أسعار السلع المباعة (كاظم، 2004، صفحة 137).

➤ القوى التكنولوجية: التكنولوجيا هي الأسلوب أو الطريقة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتؤثر التغيرات التكنولوجية بشكل كبير على معظم المؤسسات، فهي تؤثر على العمليات الإنتاجية للمؤسسة وعلى منتجاتها النهائية، غير أن هذا التأثير يختلف من صناعة لأخرى (العرفي م.، 2011، صفحة 73). ومن المؤشرات التكنولوجية المهمة ما يتعلق بتقديم منتجات جديدة، واستخدام تقنيات متطورة والتركيز على أنشطة البحث والتطوير وغيرها (Grembergen, April 2003, p. 103).

ثانياً: رصد متغيرات وعوامل البيئة الخاصة (التنافسية، الصناعية):

ويطلق عليها بيئة المهمات، وتعرف البيئة الصناعية بأنها مجموعة من المؤسسات تنتج سلعا وخدمات متشابهة (العرفي م.، 2011، صفحة 75)، ويقصد بها رصد وتحليل القطاع الإقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة لتحديد حالة المنافسة فيها، والمنافسون أهم وسلوكهم المحتمل لتحديد متطلبات الاستجابة لذلك السلوك، إضافة إلى تحديد العملاء الحاليين والمرتبون، الموردون والسلع والخدمات البديلة (Grembergen, April 2003, p. 102)، وتعد جزءاً من البيئة الخارجية إلا أنه تمارس تأثيراً متفاوتاً على المؤسسات وتعتبر أكثر ارتباطاً بصياغة الأهداف وهي وإن كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها (العرفي م.، 2011، صفحة 75).

ولقد قدم بورتر نموذجاً شاملاً لتحليل البيئة الصناعية/التنافسية، فهو يرى أن الصفات الثابتة نسبياً لقطاع الصناعة قد تكون أهم بيئة يجدر للمؤسسة أن تدرسها (كاظم، 2004، صفحة 127)، ويعتبر بورتر أن العامل الأساسي في نجاح أي مؤسسة هو تمييزها على منافسيها (العرفي م.، 2011، صفحة 69)، وما يحدد هذه الميزة التنافسية هو

كثافة التنافس في القطاع وامتلاك المؤسسة إستراتيجية تراعي ذلك (عبد البارئ و ناصر، 2014، صفحة 147)؛
ويفيد نموذج بورتر لتحليل البيئة لـ:

- يزود النموذج القوى الخمس والصفات المفصلة للقوى يطار يجمع بيانات الصناعة/ المنافسة (منشورات حكومية، دوريات، الصحافة... الخ)
 - نتيجة تزويد النموذج معلومات واضحة نسبياً فإنه يسهل تطوير الإستراتيجية.
- ويفترض مايكل بورتر أن العوامل المؤثرة في كثافة التنافس في القطاع تتمثل في:

1- حدة المنافسة: يقصد بها المنافسة القائمة بين المؤسسة والمنافسين لها، ويكون التنافس حاداً عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلاً كاملاً لسلعة نظيره (عبد العزيز ص.، 2007، صفحة 177)، فكلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية، أي تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول خاصة إذ تميز المنافسين بالقوة والشراسة؛ وتزداد حدة المنافسة حسب بورتر إذا كان (سالم، 2016، صفحة 294) :

- عدد المنافسين كبير في السوق؛
- قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق؛
- انخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصص السوقية؛
- عدم تمايز المنتجات؛
- ارتفاع التكاليف الثابتة
- ارتفاع حواجز الخروج في السوق وصعوبة تغيير النشاط.

2- تهديد الداخلين الجدد: يشكل دخول منافسين جدد تهديداً على المنافسين في السوق، وينشأ التهديد من كون أن بعض المؤسسات الجديدة تدخل إلى الأسواق مع امتلاكها للقدرة على تقديم منتج وخدمة شبيهة بالمنتج أو الخدمة الموجودة ولكن بسعر أعلى أو بسعر أقل (عبد السلام، 2013، صفحة 57)، ما يهدد حالة الإستقرار للمؤسسة خاصة وأن المنظمون يسعون لتحقيق الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق (الحصة السوقية).

ويعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة وتشكل، ولاحظ بورتر أن ربحية المؤسسات تميل إلى الزيادة عندما تمنع مؤسسات أخرى من الدخول للصناعة، لهذا تسعى المؤسسات القائمة على وضع أو زيادة معوقات الدخول لخفض فرص الدخول وحددها في (سالم، 2016، صفحة 294):

- اقتصاديات الحجم؛
- تنوع أو تمايز المنتج؛
- احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة؛

- تكاليف التمويل؛

- قنوات التوزيع؛

- السياسات الحكومي والتي من شأنها منع دخول بعض الصناعات أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقاً في وجه الداخلين الجدد.

3- تهديد المنتجات البديلة: حسب بورتر (عبد السلام، 2013، صفحة 56) " أن كل منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك تعد منتجات أو خدمات بديلة"، فوجود سلعة بديلة بحدٍ يقلص من أرباح المؤسسات الصناعية (عبد العزيز ص.، 2007، صفحة 177)، وتشكل المنتجات البديلة تهديداً على من خلال (سالم، 2016، صفحة 294) : الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى منتجات بديلة؛ خطر زوال السوق. وتحدد وفرة البديل الربح المحتمل للصناعة، ولاحظ بورتر بأن هناك نوعين من البدائل الصعبة (كاظم، 2004، صفحة 131):

- التحسن السريع : يأتي التغيير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلف مما يؤدي إلى صعوبة إيجاد بدائل جديدة؛

- الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.

4- قوة الموردين التفاوضية: تعد درجة التوازن بين القوى بين المؤسسة المنتجة والمؤسسة الموردة تحدد بدرجة كبيرة جودة وتكلفة المنتجات أو الخدمات، ومن ثم فإن درجة التوازن هذه يمكن أن تؤثر على الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق من ناحيتين، الأولى إشباع حاجيات المستهلك والثانية حصول المؤسسة على بعض المزايا التنافسية (عبد السلام، 2013، صفحة 56)، وتظهر القوة التفاوضية للموردين من خلال قدرة المورد على رفع الأسعار أو تخفيض من جودة السلع والخدمات المشتراة، ويكسب المورد قوته في حالة توفر الظروف التالية (سالم، 2016، صفحة 293):

- سيطرة عدد محدود من الموردين على الصناعة رغم كبر حجم مبيعاتها؛

- ضعف المنتجات البديلة وعدم قدرتها على الإحلال؛

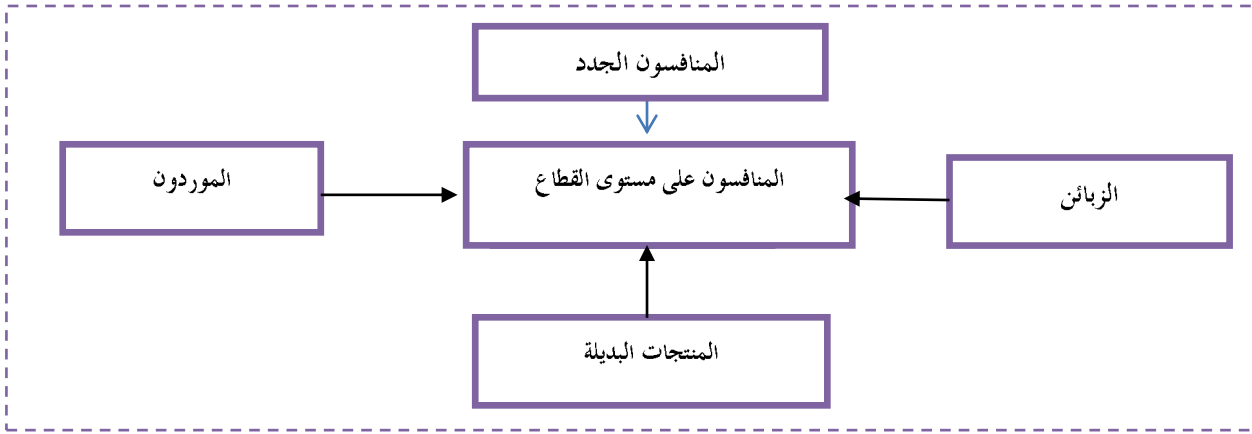
- إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين ؛

5- قوة المشترين التفاوضية: تكمن قوة المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على المساومة، أي قدرتهم على تخفيض الأسعار في حالة درايتهم الكاملة بالسلعة أو الخدمة أو وجود البديل لها أو تجانس السلع (عبد العزيز ص.، 2007، صفحة 177)، فالمستهلك هو الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية؛ فالواقع أن الدرجة التي تتمتع بها المؤسسة في مقاومة تأثير المستهلك وقوته أو في فرض حاجات المؤسسة على المستهلك هي التي تزيد من قدرة

المؤسسة على مواجهة القوى التنافسية الأخرى (عبد السلام، 2013، صفحة 56)، تكون الوضعية التفاوضية لصالح المستهلك في حالة (سالم، 2016، صفحة 294):

- فائض في العروض (رغبة الباعة في تصريف المنتجات)؛
- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين؛
- منتجات غير متميزة؛
- توفر المنتجات البديلة؛
- التكامل الخلفي؛
- انخفاض هامش الربح للمشتري.

الشكل رقم (01-05): نموذج بورتر لتحليل البيئة التنافسية



Michaël E-porter: choix stratégiques et concurrence، Traduit par Philippe de la vergne، édition economica، paris، 1982، p 04

الفرع الرابع : تحليل ورصد عوامل البيئة الداخلية.

ويطلق عليه التحليل التنظيمي أو تحليل المؤسسة، فالبيئة الداخلية هي التي تقع داخل سيطرة وتحكم المؤسسة، بمعنى إمكانية التأثير عليها أو التغيير فيها وفقاً لصياغة استراتيجياتها وتنفيذها بما يضمن السير الفعال والكفاء للمؤسسة.

وتحليل البيئة الداخلية يعني رصد ودراسة حالة الأبعاد الداخلية في المؤسسة، بهدف حصر وتحديد نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها (Grembergen, April 2003, p. 50)، من خلال معرفة وفهم متغيرات البيئة الداخلية مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة، وتحديد أي متغيرات يكون في صالح المؤسسة وأي من المتغيرات تكون في غير صالح المؤسسة (أحمد ا.، 2002، صفحة 67).

ولحصر العوامل الإستراتيجية الداخلية يمكن إجراء التحليل من خلال ثلاثة مداخل مختلفة (Grembergen, April 2003, p. 127):

- تحديد وتقييم موارد المؤسسة لتحديد قدراتها الجوهرية؛
- تحليل سلسلة القيمة لتحديد نقاط القوة والضعف في السلسلة؛
- رصد الموارد والقدرات الوظيفية (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير...الخ).

أولاً- التحليل التنظيمي المستند على الموارد:

أن صياغة الإستراتيجية ، وتثبيت رسالتها وأهدافها ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المؤسسة على مواردها وتشمل: الموارد المالية والموارد الطبيعية، الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لابد من توفرها لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة وإمكانيات نجاحها واستمرار بقائها في السوق (عبد العزيز ص.، 2007، صفحة 205)، فالموارد هي الأساس في بناء قدرات المؤسسة وخلق الميزات التنافسية لها فهي روح المؤسسة وضمان لإستمراريتها.

وتعرف الموارد بأنها الأصول (الموارد، القدرات، والجدارات والمؤهلات الجوهرية) التي تتحكم بها المؤسسة (عبد الباري و ناصر ، 2014، صفحة 45)، وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمؤسسة من موارد (عبد العزيز ص.، 2007، صفحة 206) :

- موارد مالية : كالتدفق النقدي ومدى توفر رأس المال المملوك تحت الطلب؛
- موارد طبيعية: كمباني الإدارة؛ مصانع الإنتاج والمعدات والمخازن؛
- موارد بشرية: المهندسين والخبراء؛
- موارد تنظيمية: نظام الرقابة، والنماذج المالية؛
- موارد تكنولوجية: كالمنتجات مرتفعة الجودة، والمصانع منخفضة التكلفة.

وتشير القدرات إلى قدرات المؤسسة التي تعتمد عليها في استثمار مواردها وتشمل: قدرات مالية، قدرات إنتاجية، قدرات تكنولوجية، قدرات تسويقية، أما الجدارات فهي تتمثل في مجموعة من المؤهلات وقدرات تمتد عبر عدد من الدوائر الوظيفية في المؤسسة وتتميز بكونها مورد ثمين ومهم لا يستهلك وتحتاج المؤسسة مواصلة استثماره مثل: طرح منتج جديد لامتلاك المؤسسة قدرات في عملية البحث والتطوير والتسويق، أو امتلاك المؤسسة قدرات تكنولوجية في التسويق.

ويقصد بمنهج التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد بعملية رصد التي تركز على تقييم الموارد الأساسية والضرورية للمؤسسة لتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية، والذي يهتم بحصر القدرات الجوهرية والمميزة التي تتميز بها المؤسسة (Grembergen, April 2003, p. 128)، وتحليل الموارد وفق هذا المدخل بمستويين (هالة ، 2021، صفحة 104):

- تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها ؛
- تحليل مستمر ومعتمد للموارد ذات الأهمية الحرجة، والتي تشكل منها وسائل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويتم تقييم كل موارد من موارد العمل بمقارنته مع ما كان عليه في السابق أو مع المورد المناظر له لدى المنافسين، ويتم وفق أربعة أبعاد هي: قيمته، وندرته، وإمكانية تقليده، وامتلاك التنظيم لاستثماره، وذلك لتحديد الجدارات الجوهرية التي يمتاز بها ذلك المورد ويختصر ذلك بتقييم يعرف بـ: WRIO وهي اختصار للكلمات (*Value ; Rareness ; Imitate ability ; Organization*) وكما يأتي (Grembergen, April 2003, p. 129):

- القيمة : وتعني تحديد ما إذا كان ذلك المورد يوفر قيمة للزبون، وبذات الوقت لديه ميزة تنافسية على المنافسين؛
- الندرة: أي هل أن هذا المورد يتوفر للمنافسين أيضا؟ أم أنه من الموارد الصعب الحصول عليها من قبل الآخرين؛
- إمكانية التقليد: من أجل بيان مدى إمكانية تقليد الآخرين لهذا المورد وتكاليف ذلك؛
- التنظيم: فيما إذا كان تنظيم المؤسسة يسهل استثمار ذلك المورد بشكل سليم أو لا.

ولتحديد الجدارات الجوهرية للموارد واستخدامها في التحليل التنظيمي نجد خمسة خطوات رئيسية حددها روبرت جانيت تتمثل في (Grembergen, April 2003, p. 130) :

- الخطوة الأولى: إعداد قائمة الموارد لتحديد أي منها يشكل نقطة قوة أو ضعف؛
- الخطوة الثانية : دمج عدد من نقاط القوة لتحديد القدرات والجدارات أو المؤهلات المحددة؛
- الخطوة الثالثة: تحديد الربحية التي يمكن لكل قدرة من القدرات المحددة في الخطوة السابقة أن تحققها وأثرها على تحقيق ميزة تنافسية؛
- الخطوة الرابعة : حصر القدرات المميزة واستخدامها في الاختيار الإستراتيجي ؛

➤ الخطوة الخامسة : تأشير وتحديد الثغرات الموجودة في الموارد من أجل استثمار ذلك لمعالجة نقاط الضعف.

إذا فالتحليل التنظيمي المستند على الموارد يفيد في تحديد قائمة بالموارد والقدرات والجدارات الجوهرية التي تمتلكها المؤسسة، والتي تتميز بصعوبة تقليدها من المنافسين لها في الصناعة، حيث تأخذ بعداً مهماً في صياغة استراتيجياتها التنافسية، فبتقييم مواردها يسمح لها بتحديد نقاط القوة التي يمكن الارتكاز عليها ما يسهم في تحقيق أهدافها وغاياتها ونقاط الضعف التي تحد من قدرتها على المنافسة والتي قد تكون سبباً في تراجع المؤسسة في السوق.

ثانياً- التحليل التنظيمي المستند على سلسلة القيمة.

- تعريف سلسلة القيمة (value chain) : عمل بورتر على تطويره من خلال كتابه بعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى أنشطة المؤسسة، ففي تعريف Porter لسلسلة القيمة بأنها: سلسلة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لتقديم منتج ذو قيمة للسوق، تفترض سلسلة قيمة بورتر أن المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات (Togar, Pairach, & Williams, 2017, p. 6)، وتعرف أيضاً " بأنها الفعاليات التي تمارسها المؤسسة وتحقق كلاً منها جزءاً من القيمة المضافة؛ وتبدأ السلسلة من استلام المواد الأولية، ثم التصنيع وعمليات التحويل، إلى النقل والتوزيع ولغاية ما يصل المنتج إلى المستهلك النهائي (Grembergen, April 2003, p. 132)، وتعرف القيمة حسب بورتر بأنها : المبلغ الذي يكون المشتري على استعداد لدفعه مقابل حصوله على منتجات المؤسسة. وتحقق المؤسسة أرباحاً إذا كانت القيمة تتجاوز تكاليف الإنتاج الإجمالية للمنتج. (Porter, 1985, p. 37).

أي هي مجموعة الخطوات المتتالية في عملية الإنتاج التي تضيف قيمة إلى منتج معين من بداية العملية الإنتاجية إلى غاية وصوله للمستهلك، وإضافة قيمة تكون في كل مرحلة من المراحل على طول سلسلة الأنشطة.

وهي إحدى الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة وجود تداعم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، فالمؤسسة وفق سلسلة القيمة هي عبارة عن "مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، وهذه الأنشطة في مجموعها تشكل سلسلة القيمة"، وأن الاختلاف بين المنافسين في مقدار هذه القيمة تمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية (Porter, 1993, p. 42).

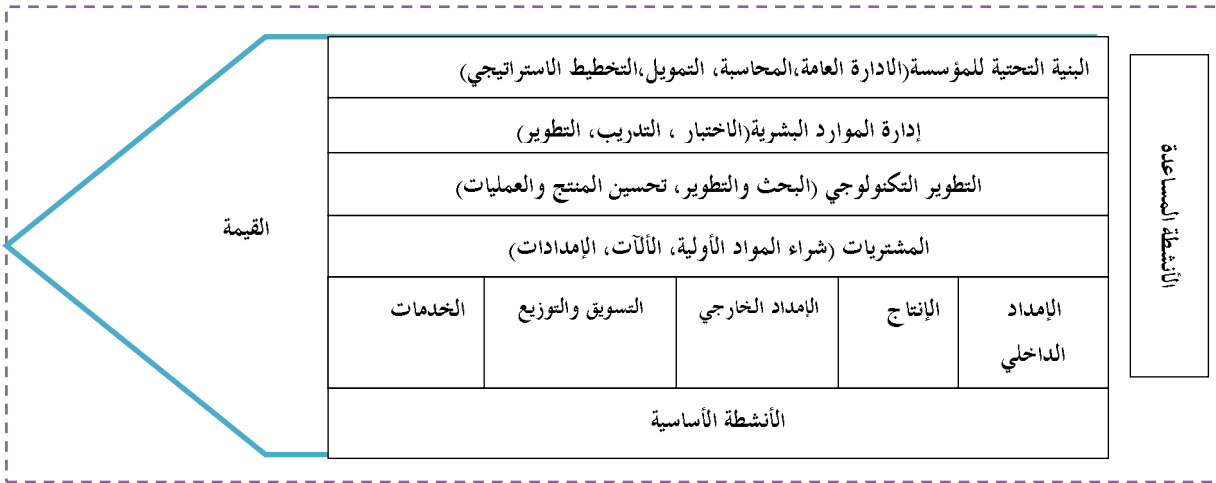
أما تحليل سلسلة القيمة : فهو أداة تحليل إستراتيجي يتم استخدامها من أجل فهم أفضل لمصادر الميزة التنافسية، وتحديد الأنشطة التي تزيد القيمة للزبائن أو الأنشطة التي تخفض التكلفة، وتحقيق فهم أفضل لعلاقات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

المؤسسة مع الموردين والزبائن أو الموزعين، وغيرها من المؤسسات في مجال الصناعة الذي تنتمي إليه (Porter, 1985, p. 6)، ويعرف أيضا "بأنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها" (مرسي، 1998، صفحة 88).

– مكونات سلسلة القيمة: يقوم هذا الأسلوب على فرضية خلق القيمة للمؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة، أي يقوم على فكرة تفكيك أنشطة المؤسسة إلى عناصر بسيطة لفهم كيفية مساهمة كل منها في خلق قيمة للعملاء، وتأثير كل نشاط على التمايز والتكاليف ومن ثم تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة، ويميز هذا النموذج بين الأنشطة الأساسية، مثل الإنتاج والتسويق والخدمات اللوجستية والتسليم والخدمة والأنشطة المساندة (الداعمة)، مثل المشتريات، وتطوير التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية والبنية التحتية (الإدارة العامة والخدمات المرتبطة بها) (Francine & Taïeb, 2008, p. 114).

الشكل رقم (01-06): نموذج سلسلة القيمة



Michael E. Porter, Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities, Harvard Business School, 14th Annual Rotman School Conference for Leaders Toronto, Canada June 22, 2012, P6.

فحسب النموذج السابق نجد مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة هما الأنشطة الأساسية والداعمة:

1.2- الأنشطة الأساسية: هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة (الكسائية و..، 2011، صفحة 106) وتتضمن:

➤ الإمدادات الداخلية: وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالتخزين، الإستهلاك وتوزيع المدخلات اللازمة للمنتج ومناولة المواد، التخزين، مراقبة المخزون (هالة، 2021، صفحة 106)، ويتم تقييم هذه الأنشطة الفرعية للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها؛ يمكن لوظيفة الإمداد الداخلي خلق القيمة بالعمل على خفض تكاليف التخزين من خلال عقد اتفاقات مع الموردين يتم بمقتضاها توفير المواد الخام وفق احتياجات التصنيع مما يخلص المؤسسة من نفقات التخزين، وبالتالي خفض التكاليف (مرسي، 1998، صفحة 69)

- العمليات الإنتاجية: وتشمل الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية (هالة ، 2021، صفحة 106)، وتشمل أنشطة التصميم والتعبئة والتغليف والاختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة الأجهزة والمعدات، وصيانة الآلات (مرسى، 1998، صفحة 159) .
- الإمدادات الخارجية: وتشمل أنشطة تجميع، نقل، تخزين وتوزيع المنتجات التامة ونظام الحصول على أوامر الشراء، تنفيذ وجدولة الطلبيات، وكل الأنشطة التي تتضمنها رحلة المنتجات التامة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها (عوض، 2001، صفحة 159).
- التسويق والمبيعات : وتشمل الأنشطة المرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها الزبون أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء مثل: التخفيضات، الترويج، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين (هالة ، 2021، صفحة 106)، كما يمكن لوظيفة التسويق و المبيعات خلق القيمة من خلال اكتشاف احتياجات المستهلك وربطها بوظيفة البحث والتطوير، الأمر الذي يترتب عليه تصميم منتجات مناسبة لتلك الاحتياجات، كما يمكن أن يؤدي تدعيم العلامة التجارية والإعلان إلى زيادة القيمة التي يتصورها المستهلك حول المنتج، وخلق انطباع جيد عن المنتج، الأمر الذي يدفع باتجاه خلق القيمة (رفاعي و محمد سيد، 2001، صفحة 207).
- الخدمات: وهي الأنشطة المرتبطة بتوفير الخدمات لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج: خدمات تركيب، التدريب، الصيانة، قطع الغيار.... (هالة ، 2021، صفحة 106)، ويتجسد دورها في توفير خدمات ما بعد البيع وخدمات الدعم، ويمكن أن تساعد هذه الوظيفة في خلق مفهوم القيمة لدى المستهلك من خلال حل مشكلات المستهلكين وتقديم الدعم لهم بعد شراء المنتج (رفاعي و محمد سيد، 2001، صفحة 207).

2.2- الأنشطة الداعمة: وهي مجموعة الأنشطة التي تعمل على دعم الأنشطة الأساسية، في تساعد المؤسسة على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأساسية لإضافة القيمة وهي ممثلة في أربعة أنشطة:

- البنية الأساسية للمؤسسة: وتتكون من الإدارة العامة والتخطيط الإستراتيجي والمالية والمحاسبة والقانون وإدارة العلاقات الخارجية وإدارة الجودة... وغيرها، والبنية الأساسية تتمثل في الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة، ويشتمل نشاط البنية الأساسية على الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة التنظيمية للمؤسسة؛ إذ يمكن للإدارة العليا أن تمارس نفوذاً في تشكيل تلك الجوانب في المؤسسة، كما يمكنها-في إطار من القيادة القوية- أن تقوم بتشكيل البنية التحتية من خلال تأدية كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة (رفاعي و محمد سيد، 2001، صفحة 207).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

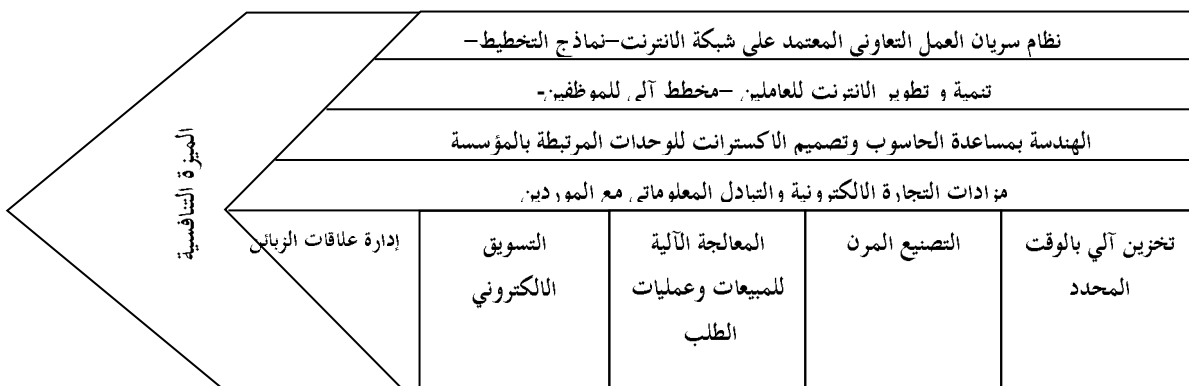
➤ إدارة الموارد البشرية: تعد وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة، وذات فعالية في نجاح أو فشلها، كونها تعمل على تحقيق التوافق والانسجام في المؤسسة سواءً على مستوى الأفراد أو على مستوى الوظائف (مصطفى محمود، 2008، صفحة 14)، وتعد إدارة الموارد البشرية من الدعائم الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية كونها تدعم مفهوم القيمة من خلال تصميم برمجيات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على توفير الكفاءات التي يمكنها الوفاء باحتياجات المؤسسة من يد عاملة ذات مهارة لإنجاز العمل، ومن ناحية أخرى تلبى احتياجات عملاء المؤسسة

➤ التطور التكنولوجي: وتشمل الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير، تحسين المنتج والعمليات... وغيرها، فاستخدام التطور التكنولوجي يساهم بشكل أساسي على الأنشطة الأخرى ضمن أنشطة سلسلة القيمة، فتؤدي هذه الوظيفة إلى تحسين المنتجات بطرح تصاميم متفوقة للمنتجات مما يجعلها أكثر فاعلية وجاذبية من وجهة نظر المستهلك، ومن جانب آخر تعمل على تحسين أساليب وعمليات الإنتاج لتكون أكثر كفاءة، مما يخفف التكاليف وبالتالي المساهمة في خلق القيمة (رفاعي و محمد سيد، 2001، صفحة 207).

➤ الشراء (المشتريات): ويقصد بها العمليات المتعلقة بشراء المواد الخام والآلات والإمدادات وكل ما هو ضروري من مواد تضمن استمرارية العملية الإنتاجية مع مراعاة الضوابط وشروط الإمداد والتوريد الملائمة، فهي وظيفة إدارة المواد: أي أنها المسئولة عن التحكم في نقل المواد الأولية، خلال مراحل وأنشطة سلسلة القيمة، بدءاً بعملية توفير المواد، تخزينها، ومروراً بالإنتاج، وانتهاءً بالتوزيع، وإذا ما تم إجراء ذلك بكفاءة عالية فإنه يؤدي إلى خفض التكلفة، بالتالي مخزون أقل، الأمر الذي يترتب عليه مزيداً من القيمة؛ وإجمالاً فهي تخدم كل الأنشطة سواء الأساسية أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه من مواد (أولية وآلات وقوى محركة وقطع غيار وتجهيزات مكاتب) من البيئة الخارجية (عوض، 2001، صفحة 106).

ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتداخلها جميع المجالات والأنشطة الوظيفية في المؤسسة، ودورها في مكونات سلسلة القيمة بدءاً من عمليات التوريد وانتهاءً بإدارة علاقات الزبائن، وتغير طرق أداء الأنشطة وجعلها أكثر أوتوماتيكية وأقل تكلفة، مما يحسن الروابط ويساهم في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسات. ويمكن توضيح ذلك بالشكل أدناه:

الشكل رقم (01-07): اندماج تكنولوجيا المعلومات في سلسلة القيمة





لمصدر: عامر عبد الرزاق الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة: مدخل القيمة المضافة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد:32، العدد:100، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص205.

3.2- خطوات ومراحل التحليل التنظيمي المستند على سلسلة القيمة : من الناحية التسيير الإستراتيجي فإن تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة يعطي تقديراً لقدراتها على توليد القيمة وتجديد خلق القيمة للتأقلم مع التغيرات التنافسية، فبورتر يرى أن السبب المهم في اختلاف الميزة التنافسية للمؤسسات يتمثل في اختلاف سلاسلها في تحقيق القيمة (عوكل، 2018، صفحة 133)، ولهذا يعتبر تحليل سلسلة القيمة ضروري في التحليل التنظيمي ويتم إجراءه وفق الخطوات التالية:

- تصنيف الأنشطة (فعاليات) الأساسية للمؤسسة إلى الأنشطة (فعاليات) أساسية وأخرى مساندة وفي هذا تقوم المؤسسة بـ: الأنشطة (فعاليات) الأولية أو الأساسية والتي تبدأ من الإمداد والتموين الداخل مرورا بعمليات التصنيع والإنتاج لغاية الإمداد والتموين الخارج؛ الأنشطة (فعاليات) المساندة وتشمل الشراء وإدارة الموارد البشرية والبحث والتطوير والبنية التحتية للمؤسسة؛
- يتم تقييم كل نشاط أو فعالية في ضوء مهمتها، فالفعاليات الأولية هي لتحقيق الأرباح والأهداف الأساسية وتحقيق الميزة التنافسية، أما الأنشطة (فعاليات) المساندة تقيم وفق تمكين الفعاليات الأولية من أن تعمل بكفاءة وفعالية؛
- تحديد العلاقة بين المنتجات والخدمات في حالة أن المؤسسة تنتج أكثر من سلعة أو خدمة؛
- فحص الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق مزايا إضافية نتيجة تحسينات في سلسلة العلاقات بين سلاسل مختلفة أو تحقيق اقتصاديات المدى (عوائد نتيجة تقديم المؤسسة عدد من السلع والخدمات المختلفة باستخدام نفس المورد).

وبهذا يفيد التحليل التنظيمي المستند على سلسلة القيمة في فهم المؤسسة كيف تبني إمكانياتها التنافسية بتحديد وتصنيف الأنشطة التي تكون مركز تنافسي، ويسمح لها بتفادي حلقات القصور ونقص الكفاءة في حالة المنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي.

ثالثاً: رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية: يركز هذا التحليل على الوظائف والقدرات التقليدية للمؤسسة، والمتمثل في البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمي، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والإنتاج

والعمليات والمعلومات، وذلك لتحديد نقط القوة والضعف في كل من هذه الوظائف لتحديد وتقييم إلى أي حد تشكل
نقط قوة أو ضعف (عبد البارئ و ناصر، 2014، صفحة 128)، وسيتم فيما يأتي توضيح كيف يمكن أن تشكل هذه
القدرات والموارد والوظائف نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة (Wheelen and Hunger, 2006, PP 121) :

1- الهيكل التنظيمي: ويقصد بالهيكل التنظيمي بالبناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح
التقسيمات والتنظيمات والواجبات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والانشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة (عبد
العزیز ص.، 2007، صفحة 192)، ويعرف أيضا : الهيكل التنظيمي "يحدد العلاقة الرسمية بين المستويات التنظيمية
المختلفة، ونطاق الإشراف لكل من المديرين والمشرفين ، كما يحدد المجموعة العاملة معا داخل الإدارات المختلفة
وبين الإدارات داخل التنظيم ككل كما يتضمن تصميم النظم اللازمة للتأكد من فاعلية التنسيق والاتصال وتكامل
الجهود بين الإدارات المختلفة في كافة المجالات (Richard & Daft, 1986, p. 192) ؛ ويعني تحديد نوع التنظيم
وتحديد فيما إذا كان يشكل نقطة قوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة (Grembergen, April 2003, p. 135)، ويعني
آخر دراسة وتحليل ما إذا كان الهيكل التنظيمي قادر على دعم وتحقيق إستراتيجية المؤسسة أم لا؟ وتحقيق الأهداف
والغايات أم لا؟.

➤ الهيكل التنظيمي البسيط: يتكون من مستويين إداريين، يكون المدير صاحب المؤسسة في اغلب الحالات يشغل
في مستوى الإدارة العليا بينما العاملون يرتبطون به مباشرة وهذا الهيكل يناسب المؤسسات الصغيرة الحجم
والمتخصصة في إنتاج منتج وحيد (عبد العزیز ص.، 2007، صفحة 193).

➤ الهيكل الوظيفي: وهو الشكل الأكثر استعمالا في معظم المؤسسات، يركز على مبدأ تخصيص المهام حيث يقوم
على تقسيم أوجه النشاط في المؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسئول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع
بدوره على إشراف مدير عام وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام تجمع الأعمال المتتابعة مع بعضها البعض
(يوسف، 2013، صفحة 230).

➤ الهيكل القطاعي: ويكون في هذا الهيكل مستوى إداري يضم رؤساء القطاعات ويتوسط المستوى الخاص بالإدارة
العليا والإدارات الوظيفية الأخرى، ويمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحدد فيها
مجموعة مستقلة تتكون من قطاعي السوق، وتتصف العملية الإدارية فيه بالتعقيد الشديد وتتطلب جهوداً استثنائية
لغرض التنسيق الإداري والمالي والعمليات بين فروعها المختلفة (عبد العزیز ص.، 2007، الصفحات 194-
195).

➤ هيكل المصفوفة: يأخذ هذا النوع شكل مصفوفة هندسية ذات أبعاد رأسية وأفقية، فالسلطات الوظيفية التنفيذية
التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك سلطات الفنية التي تمارس أفقيا ، فيموجب هذا التنظيم يكون لكل مدير
المشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وله السلطة على المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها، ويستعين بأفراد

عملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه أما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إداراتهم (المساعدة و آخرون، 2013، صفحة 178).

➤ الهيكل المختلط: وهو تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعا مختلفة في أسواق مختلفة ولكنها تعمل تحت المؤسسة واحدة، فالأقسام تكون مستقلة عن بعضها البعض ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يتعلق بتخصيص الموارد وكذلك التخطيط (عبد العزيز ص.، 2007، صفحة 197).

2-الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بـ: " مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها أو أنتجتها وطورتها الجماعة، في محاولاتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها وأصبحوا تداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها (Edgan, 2009, p. 27). أي أنها تشمل المعتقدات والقيم والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة وتؤدي إلى تكيف عضو جديد ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة (Grembergen, April 2003, p. 136).

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية كونها قوة خفية ذو تأثير متعدد الأبعاد على المؤسسة لأنها تعمل على تحقيق العديد من الأهداف ، فقد أشار *Naryan and Nathe* إلى أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية (بلال خلف، 2011، صفحة 335)، وتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في (Grembergen, April 2003, p. 136):

- قوتها وكتافتها بمعنى إلى حد تؤثر تلك الثقافة فعلا عن العاملين.
- تجانسها؛ أي إلى أي حد تشترك الوحدات المختلفة في ثقافة واحدة.
- ومضمونها من حيث القيم والمعتقدات والسلوك الذي تشتمل.

المطلب الرابع : الاختيار والبديل الإستراتيجي.

يتكون المطلب الحالي من جزأين؛ الأول يتضمن الاختيار الإستراتيجي ومن خلاله سيتم عرض تعريف الاختيار الإستراتيجي ومراحله، والجزء الثاني يتضمن عرض موجز للبدائل الإستراتيجية أمام المؤسسة.

الفرع الأول: الاختيار الإستراتيجي .

بعد عملية تحليل بيئة المؤسسة والوقوف على الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات الموجودة في محيطها الخارجي، وبعد تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى المحيط الداخلي، هنا تكون المؤسسة أمام العديد من البدائل الإستراتيجية فتقوم المؤسسة بعملية الاختيار بين هذه البدائل:

يعرف الاختيار الإستراتيجي لدى *Thomas* بأنه جوهر التسيير الإستراتيجي، ويتعلق بالقرارات التي تختص بمستقبل المؤسسة والطريقة التي تحتاجها في الاستجابة لكثير من الضغوط والتأثيرات التي تم التوصل لها في التحليل الإستراتيجي (Thomas, 1988, p. 46)

أما *Thompson* قال أن الخيار الإستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من جهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه من أي بديل آخر والذي يمكن أن تنفذه المؤسسة بنجاح (منصور الغالبي و صبحي ادريس، 2007، صفحة 400)؛ ويتضمن الاختيار الإستراتيجي مرحلتين:

- تكوين البدائل الإستراتيجية؛

- تقييم البدائل الإستراتيجي لاختيار الأنسب لوضع وقدرات المؤسسة.

أولاً: تكوين البديل الإستراتيجي (سوما، 2006-2007) و (Grembergen, April 2003):

تستخدم المؤسسة في عملية تكوين البديل الإستراتيجي مجموعة من الأدوات والنماذج التي تساعدها في عملية المفاضلة بين البدائل بما هو أنسب لها ويمكنها من تحقيق أهدافها ومن بين هذه النماذج نجد:

1. نماذج تحليل محفظة الأعمال: وتعد من أثر الأدوات شهرة واستعمالا، حيث تستخدم عادة هذه النماذج في وضع الخطوط العريضة للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها، ومن بينها:

➤ نموذج بوسطن الاستشاري: يقوم هذا النموذج على افتراض أثر منحني الخبرة على الأداء وتعتمد على بعدين عما الحصة السوقية ومعدل نمو المبيعات وينتج عن تلاقي الأبعاد أربعة خلايا (دعم النجوم، البقرات المدرار للدخل، التخلص من الكلاب، مراجعة علامة الاستفهام) وتقع في كل خلية عدد من وحدات العمل، يمكن النموذج المؤسسة من تصنيف منتجاتها أو وحدات أعمالها ومقارنتها مدى مساهمتها في تحقيق أهدافها؛

➤ نموذج جنرال إلكتروك: يعتمد هذا النموذج على بعدين جاذبية الصناعة وقوة الأعمال كمييار للحكم على محفظة نشاط المؤسسة، وتستهمل ثلاثة مستويات (عال، متوسط ومنخفض) والتقاء البعدين والمستويات ينتج تسعة خلايا (رابحون، علامة الاستفهام، أعمال اعتيادية، منتج رابح وخاسرون) هذه الخلايا تمثل موقع كل منتج ووحدة عمل في المؤسسة.

2. محفظة الكفاءات الأساسية: يساعد النموذج المؤسسة في عملية وضع جدول أعمال لبناء ودعم الكفاءات الأساسية، وتفرق القائمة بين الكفاءات القائمة والكفاءات الجديدة وبين الأسواق القائمة للمنتج والأسواق الجديدة ولكل ربع دائرة من مصفوفة عنوان الأول +10 كفاءات الأساسية الجديدة، الفرص الضخمة، املاً الفراغ، الفراغات البيضاء

3. مصفوفة SWOT: تقوم المصفوفة على عملية الموازنة بين الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية، والتقاء البعدين يحدد أربعة خلايا تمكن المؤسسة مجموعة الإستراتيجيات البديلة التي يمكن اتخاذها.

ثانيا: تقييم البديل الإستراتيجي.

تخضع عملية تقييم البديل الإستراتيجي لعدة معايير تمكن من تحديد مدى ملائمة البدائل لموقف المؤسسة وتحدد في (سوما، 2006-2007، الصفحات 68-69).

- التوافق: أي يتم اختيار البديل الإستراتيجي والذي يحقق التوافق بين الفرص والتهديدات البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية؛
- التطابق: أي أن تختار المؤسسة البديل الذي يمكن أن يحقق تطابقا مع رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- الميزة التنافسية: على المؤسسة أن تختار البديل الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

الفرع الثاني: البديل الإستراتيجي .

تعددت البدائل الإستراتيجية حسب الباحثين، إلا أنه يتم غالبا تقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية والتي سوف نتناولها باختصار فيما يلي:

أولا: البديل الإستراتيجي على مستوى المؤسسة: وهي الإستراتيجيات التي تهم بتحديد إتجاه المؤسسة ككل، تهتم بالقضايا الرئيسية لها، وتحديد مجالات الأنشطة التي يتعين على المؤسسة أن تشارك فيها، وكيف ستوزع الموارد بين هذه الأنشطة مع تحديد إطارها الزمني وتنقسم إلى:

1- إستراتيجية النمو: والتي تعني زيادة حجم المؤسسة والتوسع في العمليات الحالية وتعتبر هذه الإستراتيجية ضرورية للبقاء والاستمرار، فيصبح من الضروري أن تحدد كيف وأين تنمو، وهنا تكون المؤسسة أمام خيارين هما (جرادات ن.، 2013، صفحة 207):

1.1- إستراتيجية التركيز: وتعني هذه الإستراتيجية أن تنمو المؤسسة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل فيها، وتكون المؤسسة هنا أمام بديلين اثنين:

➤ **التركيز العمودي،** بمعنى أن تتوسع المؤسسة في نشاط مرتبط بالمؤسسة ويؤدي التركيز العمودي إلى تكامل عمودي ضمن المؤسسة يمكن أن يكون تكامل خلفي ويقصد به "السيطرة وامتلاك أنشطة ووسائل توريد احتياجات المؤسسة من قبل المؤسسة نفسها دون اللجوء إلى المورد (العرفي م.، 2011، صفحة 205)"، أي باتجاه المواد الأولية، أو تكامل أمامي يقصد بهذه الإستراتيجية "امتلاك أو زيادة الرقابة على أنشطة ووسائل ومنافذ توزيع مخرجات المؤسسة والتعامل المباشر مع عملائها (العرفي م.، 2011، صفحة 205)"، أي توجيه نشاطها باتجاه المستهلك النهائي.

➤ **التركيز الأفقي:** ويقصد بهذه الإستراتيجية "قيام المؤسسة بامتلاك أو زيادة السيطرة على المؤسسات المنافسة وتمارس هذا الإستراتيجية في حالة المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة وتأخذ عدة أشكال كالاندماج والتملك (العرفي م.، 2011، صفحة 206)"، ويكون من خلال دخول أسواق جديدة لتسويق منتجات المؤسسة.

2.1- إستراتيجية التنويع: وتعني دخول المؤسسة إلى قطاعات اقتصادية أخرى، وتكون المؤسسة أمام بديلين هما :

➤ **إستراتيجية التنويع المركز:** وتعني " إضافة منتجات جديدة مختلفة غير أن لها علاقة ارتباط بالمنتجات القائمة (العرفي م.، 2011، صفحة 207)"، فهذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من استغلال واستثمار في قدراتها كونها ستعمل في نفس مجال نشاطها.

➤ **وإستراتيجية تنويع مختلط:** ويقصد بها "إضافة منتجات جديدة ولكنها غير مرتبطة بالمنتجات القائمة (العرفي م.، 2011، صفحة 208)"، أي أن تستثمر المؤسسة في قطاع مختلف عن الذي تنشط فيه، وتلجأ إلى هذا النوع من الإستراتيجيات المؤسسات كبيرة الحجم.

2- إستراتيجية الاستقرار: تسعى المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية للحفاظ على الوضع القائم وحماية المنجزات التي تم تحقيقها ويمكن استخدامها في حال زيادة حدة وقوة المنافسة بحيث يصبح الحفاظ على المنجزات بحد ذاته إنجاز ونجاح للمؤسسة (منصور الغالي و صبحي ادريس، 2007)، وتتضمن البدائل التالية : (جرادات ن.، 2013، الصفحات 211-212):

1.2- إستراتيجية التوقف والتقدم بحذر: إستراتيجية وقتية ترغب المؤسسة بموجبها الانتظار لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية، وهل ستصبح تلك البيئة أكثر ملائمة أم لا؟

2.2- إستراتيجية لا تغيير: وهي إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير على الوضع الراهن، حيث تكون البيئة الخارجية في حالة استقرار، وأرباح المؤسسة مقبولة.

3.2- إستراتيجية الربح: تتبنى هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تعاني من مشاكل وتهديدات فتستخدم هذه المؤسسات الموارد المتاحة لتحسين أرباحها لتبدو وكأنها ناجحة.

3- إستراتيجية التراجع (الانكماش): هذه الإستراتيجية تكون حدة المنافسة ارتفعت بشكل كبير جدا تصيح المؤسسة غير قادرة على المنافسة في هذه البيئة الحادة الأمر الذي يستدعي إعادة هيكلة ودمج لبعض الإدارات أو الأقسام من أجل خفض حجم العمليات وبالتالي تقليل حجم الإنفاق لكي تتمكن المؤسسة من الاستمرار والتكيف مع التغيرات والظروف الصعبة التي تمر بها (منصور الغالي و صبحي ادريس، 2007)، وتكون المؤسسة أمام البدائل التالية (جراتان ن، 2013، الصفحات 212-213):

1.3- إستراتيجية الاستدارة: وتعني التركيز على تحسين العمليات والوضع الراهن وتتضمن عمليتين هما التقلص ثم الدمج.

2.3- إستراتيجية الشركة الأسيرة: وتعني أن تتنازل المؤسسة عن استقلاليتها لجهة أخرى (البنك، شركة تأمين، شركات التوريد... الخ)

3.3- إستراتيجية تصفية الاستثمار: وتعني أن يصفي أصحاب المصلحة= بعض ممن استثمارهم من خلال البيع بعض من وحداتها أو فروعها.

4.3- إستراتيجية إعلان الإفلاس أو التصفية: يتم ذلك من خلال إشهار الإفلاس رسمياً.

ثانياً: البديل الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية): وهي الإستراتيجيات التي تهتم بتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة في قطاع معين من قطاعات الصناعة، وتنقسم إلى إستراتيجيات تنافسية وإستراتيجيات تعاونية.

1- الإستراتيجيات التنافسية: وتمثل هذه الإستراتيجيات في إستراتيجيات مايكل بورتر التنافسية، فيرى النموذج أن هناك إستراتيجيتين أساسيتين للتغلب على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية، هما (جراتان ن، 2013، الصفحات 241-242):

1.1- إستراتيجية تكاليف أقل: تعتمد هذه الإستراتيجية على جذب الزبائن من خلال تقديم منتجات أقل ثقل عن أسعار المنافسين.

2.1- إستراتيجية التركيز: وتعني هذه الإستراتيجية إضافة خصائص مميزة تؤدي إلى تفضيل العميل لمنتجات التي تقدمها المؤسسة على ما يقدمه المنافسين.

3.1- إستراتيجية التمايز: تعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على فئة محددة من المستهلكين، أو قطاع محدد من السوق، وبالتالي تقدم منتجات إما بتكلفة أقل أو بتمايز عالٍ عن منتجات المنافسين

2- الإستراتيجيات التعاونية: وتعني الإتفاق مع واحد أو أكثر من المؤسسات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها عن باقي المنافسين وتقسم إلى نوعين (جرادات ن.، 2013، الصفحات 247-248):

1.2- إستراتيجية التواطؤ أو التآمر: وتعني هذه الإستراتيجيات التعاون الفعال ضمناً أو صراحة لمجموعة من المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار وقد تكون هذه الإستراتيجيات مخالفة للقوانين وتقسم إلى إستراتيجية المؤامرة الصريحة، وإستراتيجية المؤامرة الضمنية.

2.2- إستراتيجية التحالف: وتعني الشراكة بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات منفعة متبادلة.

ثالثاً: البديل الإستراتيجي على مستوى الوظائف: وهي الإستراتيجيات التي تهتم بمدى فعالية الوظائف الرئيسية في المؤسسة، وتختلف من وظيفة لأخرى (منصور الغالبي و صبحي ادريس، 2007)، وتقدم إستراتيجية الوظائف إطار لإدارة تلك الوظائف، وتنبثق هذه الإستراتيجية من إستراتيجية وحدة الأعمال وتعمل وفقه، والهدف الأساسي منها هو زيادة الإنتاج، وتحسين الأداء، ويتحدد نجاح أو فشل تلك الإستراتيجية في تحقيق أهدافه على درجة ملاءمته للظروف الخاصة بكل مستوي الوظيفي، إضافة إلى انسجامه مع الظروف البيئي المختلف، وما تحويه تلك الظروف من فرص وتهديدات (عبد الباري و ناصر، 2014، صفحة 219).

المطلب الخامس: التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.

يتضمن المطلب الخامس تعريف تنفيذ الإستراتيجية وأبعادها وعملياتها، والرقابة الإستراتيجية تعريفها ومستوياتها ومكوناتها.

الفرع الأول : تنفيذ الإستراتيجية.

بعد المراحل السابقة التي تقوم بها المؤسسة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، تليها عملية وضع الخطط الإستراتيجية من صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها والإستراتيجيات المختلفة بمستوياتها الثلاث، تأتي مرحلة وضع الإستراتيجيات التي تم اختيارها موضع التنفيذ

أولاً: تعريف تنفيذ الإستراتيجية.

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية "مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارسها المؤسسة لوضع الخطط الإستراتيجية التي تم إقرارها والسياسات التي تم اعتمادها موضع التنفيذ من خلال إقرار البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات (جرادات ن.، 2013، صفحة 292)"، وتعرف أيضا "تحويل الخطة الإستراتيجية للمؤسسة إلى فعل ثم نتائج (العريفي م.، 2011، صفحة 296)".

"إنها مجموعة الأنشطة التي يتم فيها تغيير الخطة الإستراتيجية إلى أداء حقيقي في المؤسسة"، ويعتمد تنفيذ الإستراتيجية على الإجابة عن الأسئلة التالية: من وأين ومتى وكيف لتحقيق أهداف الأعمال (Allio, 2005, p. 12)، وتتضمن عملية تنفيذ الإستراتيجية وضع البديل الأفضل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعال باختيار التركيب التنظيمي الملائم، ووضع البرامج والسياسات والإجراءات اللازمة، وبناء نظم لتخطيط الموارد بكافة أنواعها ووضعها موضع التطبيق (منصور الغالبي و صبحي ادريس، 2007، صفحة 49).

ثانياً: أبعاد تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة.

يتعلق نجاح تنفيذ الإستراتيجية بالعوامل الحاسمة التي تمكن من إدخال (إدماج) الإستراتيجية في حياة المدراء والموظفين والثقافة في المؤسسة أي كجزء من عملية صنع القرارات اليومية للمؤسسة، وضرورة إيجاد المؤشرات المناسبة التي تميز أنشطة المؤسسة وتحديد نظام قياس لإزالة أوجه القصور في عملية التنفيذ (Mišanková & Kočíšová, 2014, p. 862).

وقد حدد تحدد (Gavurová, 2010) في منشورها المبادئ الأساسية التي يمكن أن تساعد في التنفيذ الفعال

لإستراتيجية المؤسسة:

- توصيل الإستراتيجية لمختلف مستويات المؤسسة: لا يميل الموظفون إلى التغييرات التنظيمية التي تصاحب تنفيذ الإستراتيجية، لذلك هناك حاجة للتواصل الفعال للأهداف الإستراتيجية وإنجازها وتأثيرها على الأنشطة اليومية للموظفين؛
- إشراك الموظفين في تنفيذ الإستراتيجية: الحفاظ على المبادرة للموظفين لإيجاد طريقة فعالة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية يسمح للمؤسسة بالتخلص من مقاومة الموظفين للتغييرات،
- تعيين المسؤوليات للمشاريع الإستراتيجية : تحديد المسؤوليات والمشاركة المالية للموظفين لها تأثير كبير على نجاح الأهداف الإستراتيجية ،
- تكيف الهيكل التنظيمي: يجب على المؤسسة تعديل الهيكل التنظيمي لعملياتها فيما يتعلق بمخرجات الموظفين وأنظمة التحكم،
- تنفيذ ضوابط فعالة : الرقابة في طور تنفيذ الإستراتيجية الضرورية والمشكلة تكمن في المحتوى ومنهجية الرقابة، فمن الضروري التركيز ليس فقط على التحكم في تنفيذ الإستراتيجية، ولكن أيضاً على أهمية الإستراتيجية تعطى عن طريق تغيير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ثالثاً: عمليات تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة .

يرى أغلب الباحثين في مجال الإستراتيجية أن ضمان تنفيذ الأساليب الإستراتيجية لتحقيق أقصى قدر من النتائج. يجب توفر خمسة مكونات رئيسية تدعم التنفيذ الفعال للإستراتيجيات هي : الأفراد والموارد والهيكل والأنظمة والثقافة فهي بعض العوامل التي تدعم تنفيذ الإستراتيجية في أي مؤسسة (Palinkas، Horwitz، Green، Wisdom، Duan، و Hoagwood، 2015):

- المورد البشري : وهم الموظفين المكلفين بتنفيذ الإستراتيجية، وجب أن يتمتعوا بالمهارات والكفاءة والالتزام اللازم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تُعد جودة فريق العمل جزءاً مهماً في نجاح المؤسسة، لهذا يجب أن يكونوا ممن لديهم المهارات الكافي والمطلوبة لتعزيز تحقيق الأهداف المنصوص عليها في المؤسسة (pushpa, 2019, p. 206)، والمهارة هي ما يمتلكه الموظفون من كفاءة وقدرات تمكنهم من تحويل الأفكار والمعلومات إلى واقع عملي، فالمهارة هي التي تميز مؤسسة عن أخرى وتجعلها قادرة على المنافسة (جرادات ن.، 2013، صفحة 295).

- الموارد: أثناء تنفيذ الإستراتيجية، فإن أول ما يتبادر إلى ذهن الفرد هو مقدار الأموال اللازمة لدعم التطبيق من خلال تغطية جميع التكاليف والنفقات التي يجب اكتسابها أثناء تنفيذ الإستراتيجيات، إضافة لمورد الوقت حيث يجب أن يكون هناك وقت كافٍ لضمان تنفيذ السياسة طوال العملية. (pushpa, 2019, p. 206)،

➤ الثقافة التنظيمية : تتمثل في الجو العام داخل المؤسسة ومع شركائها، يجب على المؤسسة أن تجعل عمالها يشعرون بأنهم أساسيون وراضون عن مسؤولياتهم الخاصة، فالموظف الذي يشعر بكونه مسئولاً عن ممارساته تزيد من دافعيته وتحسن من أدائه. فعلى الإدارة إن تخلق بيئة يشعر فيها الجميع بالإلهام للمساهمة في تنفيذ الأساليب المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة (pushpa, 2019, p. 208).

➤ هيكل المؤسسة: فالهيكل التنظيمي يتمثل في مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحددها الخريطة التنظيمية (جرادات ن.، 2013، صفحة 295)، فهو يعمل على ضمان أن المؤسسة لديها الموقف الصحيح والأدوات والهيكلية التي تدعم تنفيذ الإستراتيجية. علاوة على ذلك، يجب أن يكون هيكل المؤسسة مفهوماً ويتوافق مع القدرة والمساءلة بشكل واضح، والتأكد من وجود اتصال واضح ومفتوح بين الموظفين والمدبرين الذي يخلق الشفافية، ويمكن للأشخاص مشاركة الأفكار المختلفة خاصة بشأن القضايا التي قد تؤثر على تقدم المؤسسة وكيفية معالجتها (pushpa, 2019, p. 207).

➤ الأنظمة: تتمثل في مجموعة التعليمات التي تعمل المؤسسة بموجبها والتي تشير إلى كيفية قيام المؤسسة بإنجاز أعمالها المختلفة (جرادات ن.، 2013، صفحة 259).

ولقد أشار نموذج لعناصر السبعة الذي قدمته شركة ماكينزي الإستشارية إلى العناصر إدارية وتنظيمية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية وقد حددتها في : التقييم والغايات المشتركة أي التطلعات وطموحات أعضاء المؤسسة، الإستراتيجية، المهارات، الأنظمة، الموظفون، نمط الإدارة أي منهجية التفكير التي تعتمدها، وأخيراً الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني : الرقابة الإستراتيجية.

تمثل الرقابة الإستراتيجية آخر عملية من عمليات التسيير الإستراتيجي في المؤسسة، إذ أنها تعمل على ضمان وصول المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تجنب الوقوع في الأخطاء والمشكلات من خلال تقييم الأداء واكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة التي تقع أثناء عمليات التسيير الإستراتيجي ، كونها تتميز بأنها عملية متواصلة ومستمرة خلال كافة نشاط المؤسسة، فهي تعمل على ضمان التوافق بين ما خطط له من أهداف وما تم تحقيقه فعلاً.

من خلال هذا الفرع سوف نتطرق إلى تعريف الرقابة الإستراتيجية ومستوياتها، وتحديد مراحل الرقابة الإستراتيجية.

أولاً: تعريف الرقابة الإستراتيجية.

كغيرها من التعاريف في العلوم الإدارية شهد مفهوم الرقابة الإستراتيجية تعدد في المفاهيم حيث عرفت من عدة زوايا اختلفت باختلاف وجهات النظر لدى الباحثين، فقد عرفها بأنها "Fayol Henri" التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على كل الأشياء والناس والإجراءات (بلوم و زردومي ، صفحة 332)"

وعرفت أيضا كنظام يعمل على تحديد مدى تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة، من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط له وإعادة تعديل الإستراتيجية على أساس نتائج المحققة، وبذلك الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة على إنجاز أهدافها وغاياتها (Wright, Pringle, & Kroll, 1992, p. 201).

وفي تعريف آخر "الرقابة الإستراتيجية هي إحدى أنواع الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات التسيير الإستراتيجي للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب (عوكل، 2018، صفحة 320)"

فمن خلال التعاريف المذكورة أعلاه يمكن تعريف الرقابة الإستراتيجية بأنها عملية قياس الأداء لتحديد مدى مطابقته للنتائج المحققة نتيجة تنفيذ الإستراتيجية، تحديد الانحرافات ودراسة أسبابها ومعالجتها باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

فكما ورد سابقا، فإن هدف الرقابة الإستراتيجية هو تقييم أداء المؤسسة من خلال تتبع سير العمليات واكتشاف الانحراف واتخاذ الإجراء التصحيحي له، فهنا نجد عدة مستويات لعملية الرقابة الإستراتيجية تتمثل في (جرادات ن، 2013، الصفحات 327-328):

- الرقابة على المستوى الإستراتيجي : يتم في هذا النوع مراقبة الإتجاه العام للمؤسسة، أي التأكد من ملائمة الإستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق الرؤية والرسالة والغايات.
- الرقابة على المستوى التكتيكي: يتم من خلال هذا النوع، الرقابة على نظام التخطيط الإستراتيجي ونظام التنفيذ والتأكد من مدى نجاحته في تحقيق الأهداف.
- الرقابة على المستوى التشغيلي: ويتم من خلالها الإشراف على النشاط والخطط قصيرة الأجل .
- ويظهر الفرق بين الرقابة الإستراتيجية والتدقيق الإستراتيجي، يرتبط بتقدير شامل ومتكامل للوضع الإستراتيجي العام في المؤسسة، أي أنه يصف كيفية تنفيذ وتقويم والسيطرة على الأهداف والإستراتيجيات وسياسات المؤسسة من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية وإجراءات العمل، أي أنه شامل لكل أوجه التسيير الإستراتيجية (جرادات ن، 2013، صفحة 338).

ثانيا: مكونات الرقابة الإستراتيجية.

تلخص مكونات عملية الرقابة الإستراتيجية في ثلاث مكونات أساسية تتضمن:

1- وضع المعايير الرقابية: أي تحديد نقاط الأساسية يتم من خلالها تقييم الوضع الإستراتيجي، أي أنها تلك الغايات والأهداف التي تسعى الخطط لتحقيقها (عوكل، 2018، صفحة 323)، فالمعايير الرقابية تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يجب أن تكون ذات جدوى في قياسها للأداء وتستمد عادة من الأهداف التخطيطية للمؤسسة.

تم تحديد أربعة عناصر أساسية يجب أن تتوفر في المعايير (الجناي و العامري، 2020، صفحة 138):

- أن تكون نابعة من إستراتيجية المؤسسة؛
- أن تعمل على تطوير آمال وأنشطة المؤسسة؛
- أن تكون مرتبطة بالتغيرات السريعة في العمليات والإستراتيجيات والبيئة ككل؛
- أن تعتمد على فرق العمل في التحديد والتطوير.

3- قياس الأداء المحقق: إن قياس الأداء هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات، العمليات والمخرجات في المؤسسة (الجناي و العامري، 2020، صفحة 139)، أي بعد عملية التنفيذ حيث يتم في هذه المرحلة قياس ما تم تنفيذه فعلاً، وتعتمد عملية قياس الأداء على الرحلة السابقة من حيث صدق المعيار المحدد، قابليتها لقياس ما حدد لقياسه (جرادات ن.، 2013، صفحة 324).

4- تصحيح الأخطاء والانحرافات: وهي الهدف الأساس لعملية الرقابة الإستراتيجية، حيث تتضمن في هذه المرحلة تصحيح أو تعديل الانحرافات والأخطاء التي حدثت أثناء مرحلة التنفيذ (جرادات ن.، 2013، صفحة 324).

وخلاصة للمبحث الأول المعنون بالتسيير الإستراتيجي للمؤسسات، والذي حاولنا فيه أن نلم بالإطار النظري لهذا المتغير، حيث توصلنا إلى أن التسيير الإستراتيجي هو أداة من أدوات التسيير تعمل على إدارة أهداف المؤسسة على المدى البعيد ما يحقق لها ميزة تنافسية، وبالتالي الوصول إلى رسالتها وتحقيق الغاية من وجودها، كما تناولنا فيه أيضاً أهم النماذج والمقومات التحديات التي تواجهه عند عملية تبنيه، إضافة إلى المراحل الأساسية التي يمر عليها.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات.

يشهد العالم تغيرات في كل نواحي ومظاهر الحياة، ويتجلى هذا أكثر في تطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التي فتحت آفاق جديدة للإنسان والمؤسسات على حدٍ سواء، ما أدى هذا إلى زيادة الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات للرفع من كفاءة وفعالية الأنظمة والعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسات.

هنا يمكن النظر إلى تكنولوجيا المعلومات كأداة تدعم أداء أنشطة المؤسسة في بيئة غير مستقرة ومعقدة المكونات. لهذا من خلال المبحث الحالي والمعنون بتكنولوجيا المعلومات التطرق إلى :

- المطلب الأول: أساسيات حول المعلومة والتكنولوجيا.
- المطلب الثاني: تعريف تكنولوجيا المعلومات.
- المطلب الثالث: بنية وخصائص تكنولوجيا المعلومات.
- المطلب الرابع: الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات. ذ
- المطلب الخامس: دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة (دعم الميزة التنافسية، إدارة المخاطر)

المطلب الأول: أساسيات حول المعلومات والتكنولوجيا.

من خلال المطلب الأول تناولنا فيه فرعين، الفرع الأول بعنوان أساسيات حول المعلومة حيث يحوي تعريفها وخصائصها التي تتميز بها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، والفرع الثاني سيتضمن أساسيات حول التكنولوجيا.

الفرع الأول: أساسيات حول المعلومات.

قبل التطرق إلى مفهوم المعلومة، تجدر الإشارة إلى أن من أهم سمات العصر الحالي هو تميزه بعصر الثورة المعلوماتية وقد يسمى أيضا بعصر الثورة المعلوماتية، وهذا راجع للدور الرئيسي الذي تلعبه المعلومة على جميع الأصعدة في الحياة والتغير الحاصل فيها، فقد أصبحت ركيزة أساسية للمجتمع ومورد هام للمؤسسة تعمل على حيازته قبل منافسيها ما يؤدي بها لأن تكون على إطلاع دائم بالتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

خلال هذا الفرع سنتطرق إلى مفاهيم عامة حول المعلومة وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية إضافة إلى مصادرها وتبيان دورها في تحقيق التميز للمؤسسة.

أولاً: تعريف المعلومات.

المعلومات، كلمة اشتقت من الأصل اللاتيني الذي يعني "تعليم المعرفة ونقلها"، وفي العصور الوسطى أصبحت تشير إلى عمليات جمع المعلومات ونقلها (أحمد و خالد، 2009، الصفحات 67-68)، ويرجع أصل كلمة معلومة في اللغة إلى كلمة *Information* والتي تعني "شرح أو توضيح شيء ما"، وتستخدم للدلالة على المعنى، بينما كلمة معلومة في اللغة العربية مشتقة من كلمة "علم" وترجع إلى كلمة "معلم" أي الأثر الذي يستدل به على الطرق (محمد ا.، 2009، صفحة 267).

حسب الدراسات التي تناولت المعلومة يظهر الاختلاف في مفهوم المعلومة، حيث لم يتم تحديد تعريف موحد لها، لهذا اختلف مفهوم المعلومة حسب وجهة نظر كل باحث فالبعض ينظر لها من حيث الغرض منها ابتداء بهدف المعرفة، وإلى دورها في عملية التنبؤ وعملية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد أو المؤسسة، إلا أنها اجتمعت في أنها بيانات تمت معالجتها.

وقد عرفت المعلومة بأنها "وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين، وإذ تم إعادة تنظيمها وترتيبها - معالجتها- بشكل صحيح ومنظم ستعمل في تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للإنسان، وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للفرد أو المجتمع على حد سواء" (جعفر، 2013، الصفحات 14-15).

وتعرف أيضا بأنها "عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتبويبها وجدولتها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها ويستخدمها في نظام المعلومات في المؤسسة" (عدنان ع.، 2011، صفحة 89).

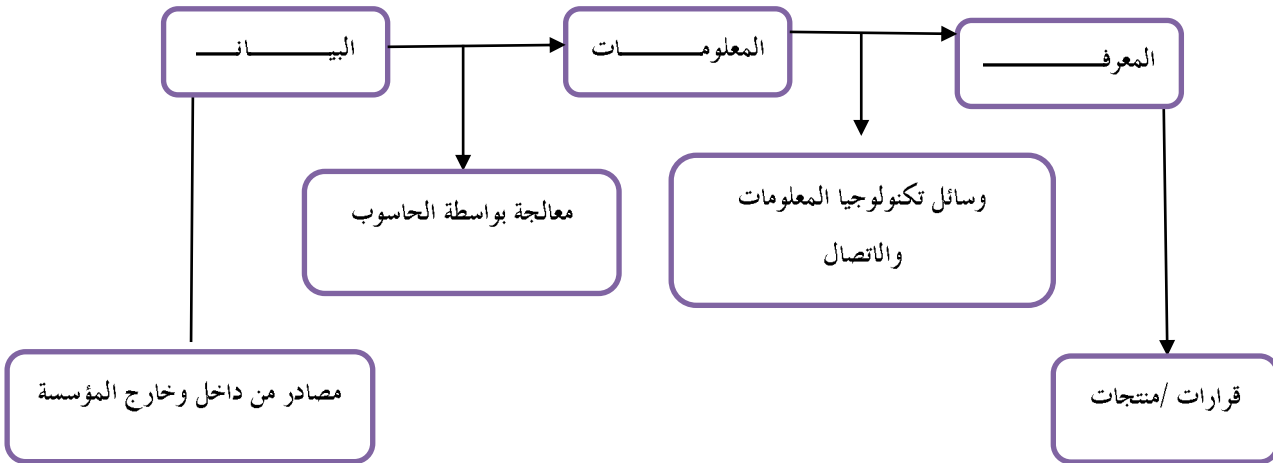
وفي تعريف آخر فإن المعلومة "هي بيانات تم تشكيلها -معالجتها- في شكل ذو مغزى ومفيد للإنسان" (Laudon & Trave, 1995, p. 15)، فمصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة فالبيانات هي النقيض للمعلومة، أي البيانات هي الوقائع الخام الذي يمثل الأحداث التي تحدث في المؤسسات أو البيئة المادية قبل أن يتم تنظيمها وترتيبها في شكل يمكن الأفراد من فهمها واستخدامها (Laudon & Trave, 1995, p. 15) هذا من جهة، ومصطلح المعرفة من جهة أخرى؛ المعرفة تتمثل القدرات والإمكانات التي يتمتع بها الفرد في تحليل ودراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

المعلومات، ووضع الخطط والإستراتيجيات وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة، أي قدرات تحليلية، قدرة استنتاجية قدرة التحوير، الإشراف، الاستقلالية، قدرة القيام ببعض الأشياء بصورة تلقائية وعفوية (Foray, 2004, p. 9).

والشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة:

الشكل رقم (01-08): العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص: 31

من خلال الشكل السابق يظهر الاختلاف بين البيانات والمعلومات والمعرفة، ومع أنه في كثير من الأحيان تستخدم هذه المصطلحات للدلالة على نفس المعنى، إلا أنه يظهر الاختلاف الكبير بين المعرفة والبيانات والمعلومات، لذلك فالبيانات (فريجات، 2014، صفحة 19) (*data*) هي " مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من المعنى الظاهري، متفق عليها لتمثل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث فهي حقائق خام، أو ملاحظات عن الظواهر المادية أو معاملات المؤسسة، وهي بحاجة لتخضع لعملية معالجة لتتحول إلى معلومات، وتتم عن طريق الجمع أو التصنيف أو الترتيب أو الترميز أو الإختصار أو الترجمة أو الجدولة باستخدام الوسائل والبرامج المخصصة لكل نوع من المعالجة،

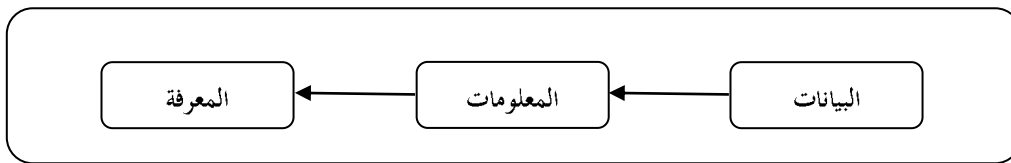
وغرض هذه المعالجة هو تحويل المفاهيم الخالية من المعنى الظاهري إلى مفاهيم ذات معنى تساعد في عملية صنع القرار وحل المشكلات ويطلق عليها معلومات.

هنا يظهر لنا مصطلح آخر نظراً لتشعب مفهوم المعلومة وهو *الحقائق* والتي غالباً ما تكون قبل البيانات، فهي تعرف بأنها " مجموعة من الأشياء تبين صدفة عن طريق الملاحظة بقدر ما تسمح به القدرة الإنسانية" (صباح، 2012-2013، صفحة 116)

وتختلف المعلومات المطلوبة باختلاف مصادر البيانات والهدف منها، فقد صنف علماء الإدارة مصادر البيانات إلى مصادر أولية والتي يتم الحصول عليها عن طريق الاتصال المباشر (الملاحظة، التجربة، أو البحوث الميدانية أو سجلات المؤسسة والتقارير الإحصائية....)، ومصادر ثانوية التي تجمع من المصادر الخارجية، المطبوعات والمنشورات...، وقد أكد الباحث (Balaceanu) أهمية الأخذ بعين الاعتبار مصادر البيانات غير قواعد البيانات التقليدية مثل سلوك المستهلك وموقع الإلكتروني للمؤسسة أو التطبيقات والجداول الإلكترونية (عامر عبد الرزاق ع.، 2007، صفحة 47).

وبالنسبة للمعرفة فهي تعود للمعلومات المتاحة والتي تمكن من القيام بالفعل واتخاذ القرارات أو حل المشكلات، إذن فالمعرفة عبارة عن معلومات ذات توجه واتجاه معين حيث أن المعرفة في جوهرها مشابهة للمعلومات والبيانات، إلا أنها أكثر عمقا وأكثر غنى، وتعتبر الأكثر قيمة من خلال تسهيل عملية الفعل أو الخبرات المكتسبة من قبل الأفراد الذين لهم خبرة ودراية بمجال معين في المؤسسة (خضر و واسماعيل، 2010، صفحة 36).

الشكل رقم (01-09): مراحل الوصول للمعرفة



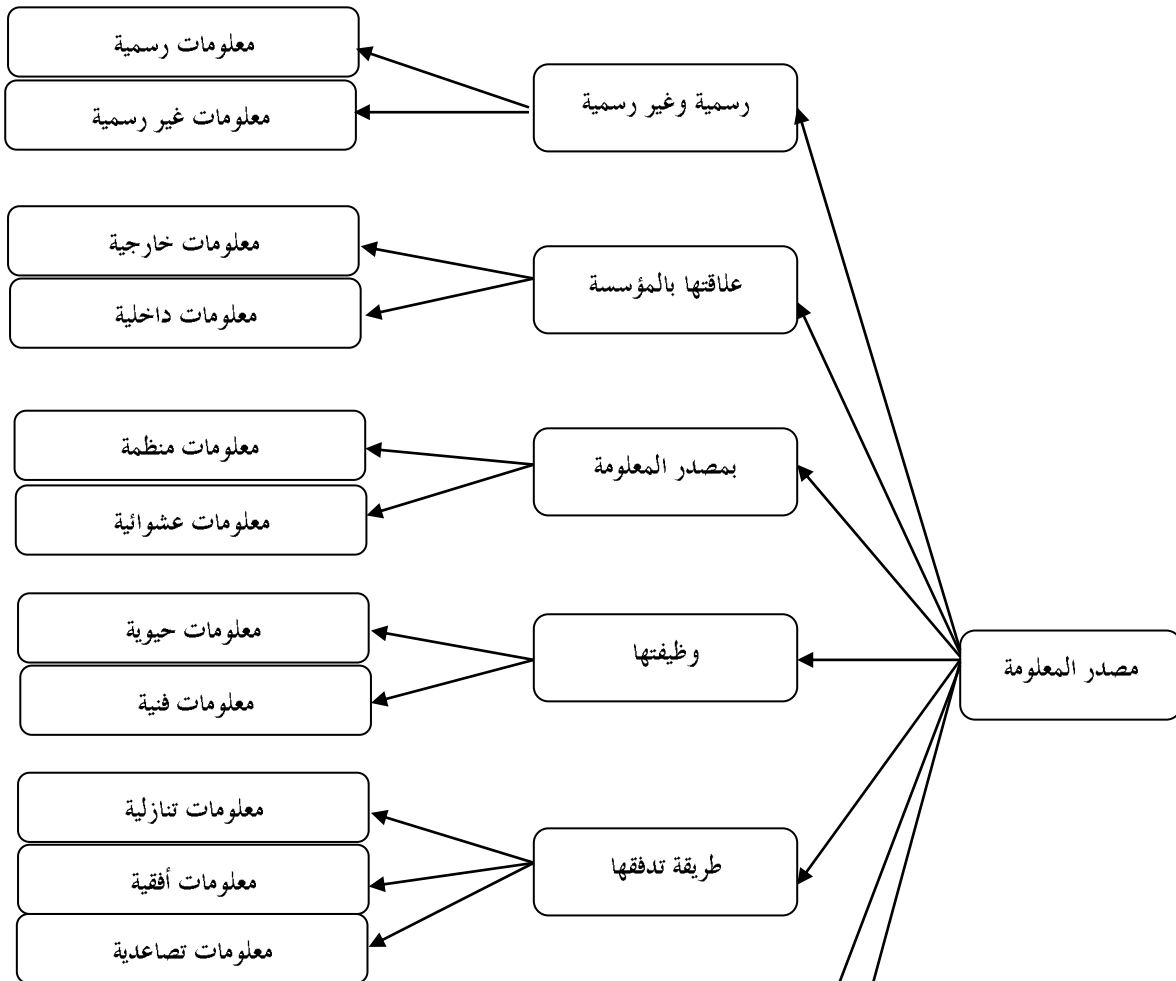
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التعريف

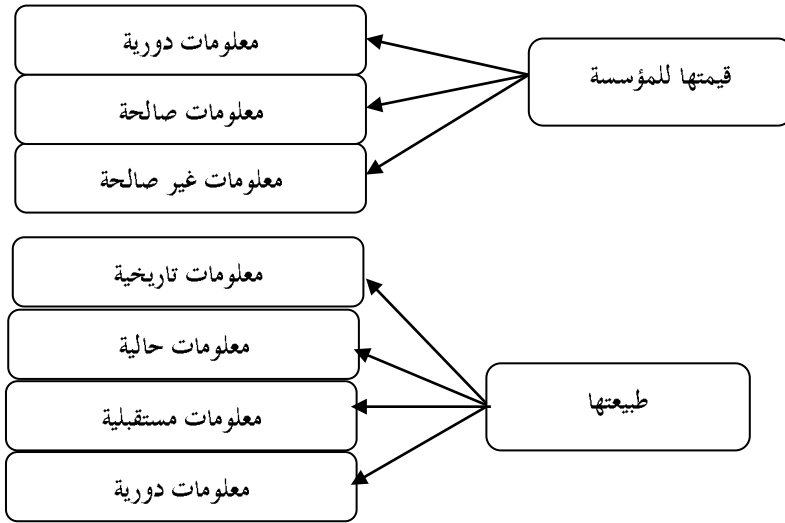
وعليه فإن المعلومة مصطلح مرتبط بالبيانات من جهة؛ وبالمعرفة من جهة أخرى، فيمكن إعطاؤها تعريف إجرائي يتمثل في: المعلومة هي الحصيلة (مخرجات) النهائية الناتجة عن معالجة البيانات، و المدخل الأساسي للحصول على المعرفة الناتجة عن استخدام المعلومات من قبل المستخدمين لها.

أما مصادر المعلومة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية فإننا (الشكل رقم 01-10) يوضح أهم هذه المصادر:

حيث يظهر من خلال الشكل معايير تصنيف المعلومات في المؤسسة قد تكون معلومات مصدرها رسمي أو غير رسمي، حسب علاقتها بالمؤسسة، حسب وظيفتها، حسب طريقة تدفقها، حسب قيمتها وحسب طبيعتها.

الشكل رقم (10-01): مصادر المعلومة





المصدر: بالاعتماد على (صباح، 2012-2013، صفحة 120)

ثانيا: خصائص المعلومات

رغم اختلاف في تحدي مفهوم واحد للمعلومة إلا أنه هناك مجموعة من الخصائص أو السمات التي لزم أن تتوفر عليها المعلومات لكي تكون ذات كفاءة وجودة لاستخدامها في المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات ذات فعالية عالية وتمثل هذه المميزات في:

➤ **الدقة:** تعرف الدقة على أنها نسبة المعلومة الصحيحة إلى مجموع المعلومات المنتجة خلالا فترة زمنية معينة (خليل و اخرون، بدون سنة نشر، صفحة 116)، فإذا لم تكن المعلومة دقيقة وصحيحة وتتناسب مع مختلف المستخدمين والتطبيقات فسينعكس هذا على توجه الأعمال والقرارات باتجاه خاطئ، وتختلف درجة الدقة حسب التوقيت الزمني الذي تغطيه هذه المعلومة.

➤ **الوضوح:** وهو يشير إلى درجة خلو المعلومة من الخطأ أي واضحة وخالية من الغموض وسهل فهمها، فقد أشار *Fournie* بأنه لكي تكون المعلومة جيدة يجب أن تكون موضوعية أي تعطي صورة حقيقية عن الواقع (Jean-fançois & Brigitte, 1998, p. 166).

➤ **الشمول:** أي أن تكون المعلومة شاملة لكل حقائق الظاهرة المدروسة بحيث تكون توفر جميع الحقائق الأساسية التي يحتاجها متخذ القرار، وتغطي كافة المؤثرات التي يمكن أن تؤثر عليها لتمكين الإدارة من استخدامها في

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

الأوقات المختلفة التي يمكن أن تواجهها، فلا يمكن فهم الشمول بأنه إغراق متخذ القرار في بحر من البيانات والإحصائيات لكن المطلوب هو أن تتوافر معلومة مختصرة تركز على مواضع الانحراف أو الاختلاف عن الخطط الموضوعية أي انه يجب أن تصطب خاصية الشمول خاصة أخرى وهي الإيجاز (خليل و وآخرون، بدون سنة نشر، صفحة 157).

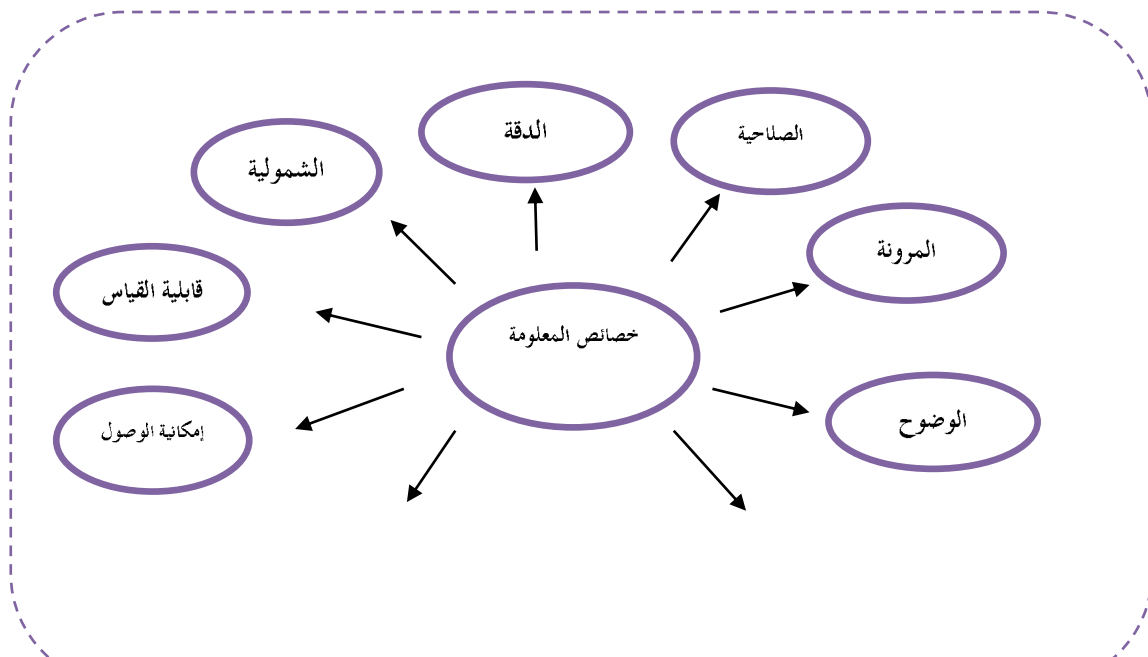
➤ التكلفة وعدم التحيز: أي أن تكلفة الحصول على المعلومات لا تمثل عبئا ماليا يقارن بالمنفعة بحيث لا تكلف المؤسسة أكثر مما يتوقع أن تفيدها، فتقاس المعلومة بمدى تغطية المنفعة الناتجة عنها لتكلفة إعدادها ويدخل في هذه التكلفة عناصر الجهد والوقت والمال، فقد أشار *Dhenin* إلى أن " الحصول على معلومة ليس له أهمية إلا في حالة ما إذا كانت قيمتها أكبر من تكلفتها، وأن قيمة المعلومات تتحدد وفقا لمقدار منفعتها (Jean-fançois & Brigitte, 1998, p. 166).

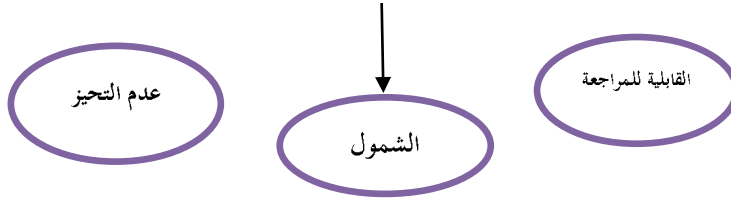
أما عدم التحيز يتطلب إجراءات تتمثل في التويب والتنظيم والتخزين وسهولة الوصول إليها، وهذا يتطلب تكاليف مادية تتحملها المؤسسة، لذلك يجب أن تكون المعلومات مرتبطة باحتياجات المستفيدين منها، ليتمكن من استخدامها والوصول إلى القرار الرشيدة .

➤ الوقت المناسب: أي وقت توفر المعلومة للإجابة على استفسار معين، حيث يجب توفر المعلومة في الوقت المناسب لاتخاذ قرار أو إجراء نشاط ما لأنها ستفقد قيمتها وبالتالي تمثل ضياعا للعمل والوقت والجهد الذي انفق في إنتاجها، فلا قيمة للمعلومات إذ لم تصل إلى مراكز المسؤولية لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

➤ المرونة: تعتبر المعلومة متميزة ببناء على مدى قابليتها للاستخدام من قبل أكثر من مستفيد وفي أكثر من تطبيق وقابليتها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين النهائيين (عدنان ع. ، 2011، صفحة 93)

الشكل رقم (01-11): خصائص المعلومات





المصدر: ربحي مصطفى عليان (2010) (اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص: 111).

وقد أشار الباحثين إلى أن الخصائص السابقة الذكر هي الخصائص العادية الواجب توفرها في أي نوع من المعلومات، فقد ذهب الباحثون إلى تحديد الخصائص الأخرى الغير عادية للمعلومة أو الخصائص الاقتصادية للمعلومة فهي تتمركز حول ما يطلق عليه الاقتصاديون و فرات خارجية ايجابية وتمثل هذه في الخصائص في (جعفر، 2013، صفحة 22):

- المعلومة كمورد رأس مالي: يتضمن الرأس مال البشري جزء المهارات كما يتضمن المعرفة النظرية والحقائق المتاحة للفرد كمعلومات أي أن المعلومات يمكن اعتبارها كاستثمار في الفرد والذي سيتحول بالمعلومات الصالحة إلى عامل أكبر تأثير في الإنتاجية من أجل ذلك يمكن الحصول على المعلومات واختزانها كاستثمار وليس للاستهلاك كمنتج مع الاحتفاظ بعدم النضوب وعدم الاستحواذ الكامل.
- المعلومة كسلعة: يشير مفهوم المعلومات كسلعة عدة صعوبات على اعتبار أن للمعلومة خصائص اقتصادية مميزة، فالمعلومات في هذه الحالة ليست سلعة خاصة أو سلعة عامة بصفة كلية كما أن تطويع المعلومات لاستخدام أحد الأفراد معناه إمكانية استخدام أفراد آخرين للمعلومة نفسها دون الحاجة إلى إنتاجها مرة أخرى بحيث سوف لا يكون للمعلومات إلا تكاليف حدية أو منخفضة بالنسبة للمستفيدين الإضافيين.
- المعلومة كمنتج: فهنا يجب أن نميز بين المعلومة ومنتج المعلومة، فإذا كان المنتج مرتبط بمفهوم التبادل الاقتصادي والمعلومات يتم تبادلها من خلال منتجات المعلومات فقد عرف الاقتصاديون منتجات المعلومات كسلعة تبادل في السوق فإن روبرت تايلور يعزل قطعة أو مجموعة في عملية القيمة المضافة وهي العملية التي تصبح بها المعلومات ذات قيمة أكبر عند خلقها، تنظيمها وتقييمها.
- التكاليف والقيمة والاحتكار: ترتبط المعلومات في ظروف كثيرة بالتكاليف الاقتصادية كما أن لها قيمة اقتصادية في تحقيقها لأغراض مختلفة فهي قد تستخدم لاتخاذ القرارات وللاستهلاك الشخصي المباشر وفي الأغراض

التعليمية أو قد يتم الحصول عليها ليعيها بعد ذلك من ثم فإن المعلومة تخضع للعرض والطلب ، ولما كانت المعلومة ذات قيمة في استهلاك والإنتاج فإن بعض الميزات تتحقق عند ممارسة التحكم الاحتكاري على عرض هذه المعلومات في بعض الأحيان(الاستخدام الحكومي، حقوق الطبع أو براءة الاختراع) .

ثالثا : أهمية المعلومة للمؤسسة.

تتجلى قيمة المعلومة أساسا في اعتبارها المادة الأولية لاتخاذ القرار كما أنها تساهم في تحفيز العاملين وضمان التنسيق بينهم فالمعلومات لها عدة وظائف تتمثل في:

- وصف المواقف والأحداث المختلفة المؤثرة على الإدارة والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري؛
- تحليل المواقف والأحداث السابقة للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها ، وكذلك للوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها، إضافة إلى ذلك توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية الأمر الذي يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها؛
- تقييم السياسات والقرارات الإدارية لبيان مدى فعاليتها وكفاءتها في هذا و في سبيل توفير المعلومات الأمانة للقيام بالوظائف (الشرايين، 2008، صفحة 23).

تبرز أهمية المعلومات في مدى قدرتها على مساعدة متخذي القرار في أداء كافة الأنشطة الخاصة بالإدارة والتي لها تأثير مباشر على سير العمل في المؤسسة من جهة فهي وسيلة للربط بين أجزاء التنظيم والوسيلة الأساسية للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة، ومن جهة أخرى فإن متخذي القرار مطالبون بضرورة تقديم تقرير حول ماهية المعلومة التي يحتاجونها بناء على نوعية القرارات اللازم اتخاذها لتحقيق الأهداف فهي مورد أساسي تعمل على تحقيق الأهداف مثلها مثل الموارد البشرية والمادية في المؤسسات الحديثة، فمن خلال العمل على سد الفجوة بين الأهداف المراد تحقيقها والأوضاع الفعلية المحيطة بظروف عملية صنع القرار في المستويات الإدارية المختلفة، وذلك لأن طبيعة العلاقة التي تربط بين قيمة المعلومات ونوعية القرارات تؤثر سلبا أو إيجابا على فعالية القرار المتخذ من أجل تحسين القرارات في المؤسسة (عدنان ع.، 2011، صفحة 91).

كما تظهر أهمية المعلومة كونها (Jean-fançois & Brigitte, 1998, p. 168):

- المعلومة أساس القرار: إن تسيير أي مؤسسة يقتضي اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة وعلى كافة المستويات الإدارية، كما أن توفير المعلومات ذات الجودة أمر ضروري، إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي ستواجه متخذ القرار وبالتالي خطر الوقوع في الأخطاء
- المعلومة عنصر تسيير واتصال: كل عملية تسيير (تخطيط، تنظيم،....) يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها، كما أن المعلومات اداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المؤسسة، وليس هذا فقط إنما تسمح للمؤسسة بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها (Michle, Economie d'intereprise, 1992, p. 23).
- المعلومة وسيلة تنسيق وفعالية: يجري في المؤسسة تبادل بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، وهذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات أفراد المؤسسة، فالمعلومة تربط مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها /فيهذا يعتبر التسيير الجيد لتدفقات المعلومات يكسب المؤسسة فعالية في تحقيق الأهداف وقدرة عالية على المنافسة.
- المعلومة عامل تحفيز وإشراك: بعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، وتساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه، إضافة فإنها تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الاداء تتطابق والحدود المسموح بها، وهي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم وتصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد (السيد، بدون سنة نشر، صفحة 119).
- فالمناخ الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال، وحتى يتسنى للفرد أن يندمج في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات وخيارات والأهداف المرجوة، فالمعلومة تساعد على إدماج العمال في المؤسسة وتسمح بإنشاء فرق متنافسة وتحسن الروابط الاجتماعية في المؤسسة.

الفرع الثاني : أساسيات حول التكنولوجيا.

أول ظهور لمصطلح تكنولوجيا (Technologie) كان في ألمانيا عام 1770، وهو مركب من مقطعين techno وتعني في اللغة اليونانية "الفن" أو صناعة يدوية و Logie وتعني "علم" أو نظرية". وينتج عن تركيب المقطعين معنى "علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة أو العلم التطبيقي" (سليمانى و زمام، جوان 2013، صفحة 165). وليس لديها

مقابل أصيل في اللغة العربية بل عربت بنسخ لفظها حرفيا تكنولوجيا *Technologie* (قنديلجي و السامرائي، 2002، صفحة 35) بـ: "تقانة".

وقد تم تعريفها بأنها "مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والإختراعات التي تعاملت، وتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث حجمها وتحليلها وتنظيمها وخزنها واسترجاعها، في الوقت المناسب، والطريقة المناسبة والمتاحة" (قنديلجي و السامرائي، 2002، صفحة 38).

وفي تعريف آخر تعتبر تكنولوجيا " مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان لاستغلال موارد البيئة، وتطوير ما فيها من موارد وطاقات لخدمته في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية، وإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع" (سحانين، 2016-2017، صفحة 28).

ويرى بعض الباحثين أن مفهوم التكنولوجيا مرتبط بثلاث اتجاهات هي (قنديلجي و السامرائي، 2002، الصفحات 35-36):

- المعرفة العلمية : تسخير معرفة الإنسان العلمية المنظمة وإمكاناته العقلية والإبداعية من أجل تحقيق أغراض وتطبيقات عملية مطلوبة، ومثال ذلك تفكير الإنسان المبدع في تخزين ومعالجة أكبر قدر ممكن من المعلومات واسترجاعها بأسرع وأفضل الطرق المناسبة؛
- الاكتشافات والاختراعات : وهي الأجهزة والأدوات والاكتشافات الناتجة عن التطبيق العلمي للمعرفة العلمية؛
- التطبيقات العلمية : وهي النتائج التي يحصل عليها الإنسان من خلال التطبيقات العلمية للمكتشفات والأجهزة لغرض تحسين أداء الإنسان وتطويره في مختلف أنواع تطبيقات الحاسوب.

وقد عرفت بأنها : " كلمة تشير بصفة عامة إلى الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الإنسان في توجيه شؤون الحياة، فهي بشكل عام الاستخدام المفيد المختلف في مجالات المعرفة (جعفر، 2013، صفحة 55)

وتُعرف بمعنى المعارف التي تبحث في أساليب ووسائل معالجة مواد العمل وأدواته، أو فن استخلاص مواد أولية صناعية من الموارد الطبيعية من أجل تأمين المواد والسلع التي من شأنها أن تغطي الحاجات المادية للإنسان (مصطفي ، 2013، صفحة 181).

من خلال ما سبق فإن التكنولوجيا:

مجموعة من التقنيات والمهارات والأساليب والعمليات المستخدمة في إنتاج البضائع أو الخدمات أو في تحقيق الأهداف، أو المعرفة بالتقنيات والعمليات وما شابه ذلك، أو يمكن تضمينها في الآلات، أو يُشار إليها بأنها الأنظمة (مثل الآلات) التي تطبق التكنولوجيا عن طريق أخذ مدخلات وتغييرها وفقاً لاستخدام النظام، ثم إنتاج نتيجة؛

أي يمكن تعريفها بـ "جملة العلوم والمعارف والخبرات التي يمكن بواسطتها ابتكار وتصميم وتطوير أساليب ووسائل (الآلات) التي تطبق في عمليات الإنتاج".

المطلب الثاني: تعريف تكنولوجيا المعلومات.

سنستعرض من خلال المطلب الحالي ماهية تكنولوجيا المعلومات تعريفها، وتطور استخدامها في المؤسسة والعلاقة بينها وبين نظم المعلومات.

الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات.

تعرف تكنولوجيا المعلومات كمصطلح لم تحظ بتعريف موحد هذا راجع إلى العديد من الأسباب، أولاً؛ راجع إلى توسع مجالات استخدامها لتشمل جميع مجالات الحياة، وكذا التطور المستمر في جميع الأصعدة، فمن وجهة نظر اقتصادية كان لظهور الإقتصاد الجديد من الأسباب التي أثرت في هذا، وهذا لارتباطه بالثورة التكنولوجية وتطبيقاتها في مختلف جوانب النشاط الإقتصادي والذي انعكس على إنشاء وتطور مؤسسات اقتصادية في قطاعات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، واستخدام المؤسسات التابعة للإقتصاد التقليدي لهذه التكنولوجيات مما سمح بالرفع من فعاليتها وإنتاجيتها ونموها.

ومن جهة أخرى تعدد التعاريف تبعاً لرؤية كل باحث وتخصصه في هذا المجال، لدى سندر ج مجموعة التعاريف لها، ولكن قبل هذا وجب الإشارة إلى أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات (الإعلام) والاتصال (TIC)، أو مصطلح تكنولوجيا المعلومات (الإعلام) الإيصال الحديثة (NTIC)، ما هو إلا اقتران مصطلح تكنولوجيا الاتصال للدلالة أكثر على طبيعة التطور في التكنولوجيا (المرجع)

فالمصطلح الأول ربطه المختصين بالوسائط ما قبل الإلكترونية (صحف، مجلات،... إلخ)، أما الثاني فقد ارتبط بالوسائل الإلكترونية (راديو، تلفزيون، انترنيت) (كريمة، جوان 2015، صفحة 99).

إلا أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات الاتصال الحديث وصفت به في أول ظهور لها في التاريخ الحديث ثم حذفت الحديثة من التسمية لتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)، ومع بداية استخدام الأنترنت في

التسعينيات، ظهرت بعض الأدبيات والتي استخدم فيها مؤلفوها التسمية المختصرة لتكنولوجيا المعلومات (IT). (محاكية و نادبة، 2014، صفحة 181).

من بين التعاريف المقدمة لتكنولوجيا المعلومات والتي ركزت على جانب أنها جزء من نظام المعلومات فقد عرفت بأنها "عبارة عن تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات والتي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة وتتضمن تكنولوجيا المعلومات : البرامج الفنية، والبرامج الجاهزة، قواعد البيانات وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب وعناصر أخرى ذات العلاقة (ثابت عبد الرحمان، 2005، صفحة 153)"، فيري *Turban* "أن تكنولوجيا المعلومات تتضمن جميع أنظمة المعلومات المبنية على تكنولوجيا المعلومات، وكذلك جميع المستخدمين منها" (عبد الله و فرغلي، 2007، صفحة 28).

في تعريف آخر قدمته الأمم المتحدة "تكنولوجيا المعلومات تضم كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات تستخدم من قبل المستخدمين منها في كافة مجالات الحياة (الأمم المتحدة؛ 2005، صفحة 13)"، وفي نفس السياق عرفها *مارتن و براون* سنة 1999 "على أنها تكنولوجيا الحاسوب (أجهزة وبرمجيات) لمعالجة وتخزين المعلومات وتكنولوجيا الاتصال بث المعلومات (الكساسة و.، 2011، صفحة 34)" وفي تعريف آخر، فقد عرفت "بأنها الأنظمة العلمية والتكنولوجية والهندسية والإدارية المستخدمة في تناول المعلومات ومعالجتها وتطبيقها وتفاعلها مع الإنسان والأجهزة وكذلك الجوانب الاجتماعية والاقتصادية التي تعرف بها (Rowley, 1998, p. 12)".

من جانب آخر عرفها البنك الدولي على أنها "مجموعة من الأنشطة التي تسهل بالوسائل الإلكترونية تجهيز معلومات وإرسالها وعرضها ما يعزز تبادل المعلومات ومواكبة المعرفة وبذلك تصبح أساسية في تنظيم أساليب العمل وإعادة الهيكلة".

من خلال ما ورد سابقاً نلاحظ أن اختلاف في بعض الجوانب، كون في العصر الحالي لتكنولوجيا المعلومات دور ريادي في مختلف المجالات والقطاعات.

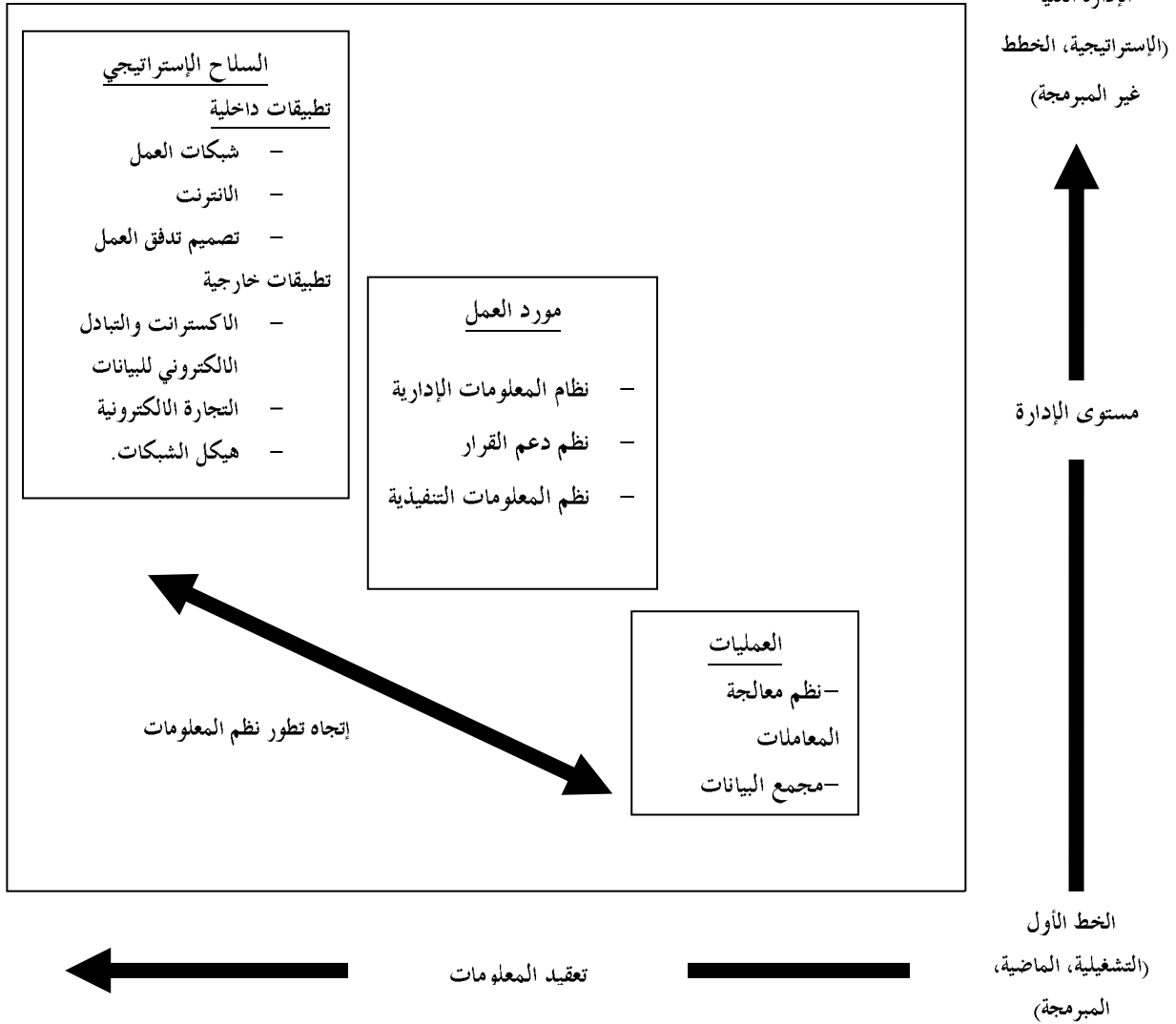
ويمكننا هنا القول أن تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة الأدوات التقنية المتطورة التي تستخدم في جمع البيانات، معالجتها، تخزينها، واسترجاعها وإعادة نشرها على شكل معلومات قابلة للاستعمال، إضافة إلى أنها تعمل على خلق المعرفة للمستخدم.

إذا باختصار؛ تكنولوجيا المعلومات هي نتيجة حاصل الدمج بين المعرفة التكنولوجية، الأنظمة الحاسوبية وشبكات الاتصال.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

منذ ظهور تكنولوجيا المعلومات وهي تشهد تطور متسارع عبر الزمن، وقد مرت بمراحل مختلفة، فقد أشار *Daft* أن تكنولوجيا المعلومات سلاحاً استراتيجياً يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال نوع الإستراتيجية التي تتبعها معتمدة على التكنولوجيا، (243) *Daft-2001-P* ، وقد حدد مراحل لتطور تكنولوجيا المعلومات تتمثل الشكل التالي :

الشكل رقم (01-12) : مراحل تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة حسب *Daft*



المصدر: بدون مؤلف، تكنولوجيا المعلومات المفهوم والأدوات، المعهد التخصصي للدراسات، مركز الدراسات الإستراتيجية

PDF created by Factory Pro trial version www.pdfactory.com witz PDF ص 29

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

والجدول التالي يوضح مراحل تطور الثورات المعلوماتية عبر التاريخ، والذي يظهر ترابط التطور الذي مرت به والتي نوجزها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01-01): مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى	وتتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها، مثل الكتابة المسمارية و الكتابة السومرية، ثم الكتابة التصويرية، حتى ظهور الحروف، والتي عملت على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان، أو ضعف قدراته الذهنية.
مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثانية	التي تشمل ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة، و تطورها، والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها غير مواقع جغرافية أكثر اتساع
مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة	وتتمثل بظهور مختلف الأنواع و الأشكال من مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، مثل الهاتف، و المذياع، و التلفاز، و الأقراص، و الأشرطة الصوتية، واللاسلكي، إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية. و هذه المصادر وسعت في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات
مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة	وتتمثل باختراع الحاسوب وتطور مراحل وأجياله المختلفة، مع ميزاته وفوائده وآثاره الإيجابية كافة على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب.
مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة	تتمثل في التزاوج والترابط ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات مختلفة الأنواع والاتجاهات التي حققت إمكانية تنقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولاً إلى شبكات المعلومات، و في قمتها شبكة الانترنت

وتجدر الإشارة إلى ما ورد في تقرير التكنولوجيا والابتكار لسنة 2021 حول الثورات التكنولوجية يمكن النظر إلى التقدم الحاصل فيها على مرحلتين مرحلة التثبيت حيث يتم في هذه المرحلة إدخال تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الأساسية وهو ما يؤدي إلى اتساع الفجوة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والمرحلة الثانية؛ النشر في هذه المرحلة لا يتاح للجميع الاستفادة من منافع تقدي تكنولوجيا المعلومات .

ويشير التقرير إلى أنه في الوقت الحاضر وصل العالم إلى نهاية مرحلة النشر، أي عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتبدأ مرحلة التثبيت نموذج جديد يشمل " التكنولوجيا الرائدة " أو ما تسمى بمصطلح "الثورة الصناعية الرابعة" (الأونكتاد، 2021).

الفرع الثاني: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.

شهدت نظم المعلومات تطورات سريعة تلازمت مع ظهور وتطور تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت جزءا لا يتجزأ من منها، ما جعل الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات في حياة المؤسسة يتطور من ضمان استمرارها وبقائها، وجعلها -نظم المعلومات - أكثر فعالية وكفاءة في أداء أنشطة المؤسسة ما يضمن تحقيق رسالتها وأهدافها. فالعديد من التعاريف تشهد تداخل بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات هذا راجع للدور الفعال الذي تلعبه هذه الأخيرة في نظام المعلومات، في تعريف النظام الذي يعبر عن مجموعة الأجزاء والعناصر الذي يشكل بنية واحدة تتكامل مع بعضها البعض لأداء عمل ما قصد تحقيق هدف معين، فقد عرفه *Marie Peretti* بأنه "مجموعة من الوسائل التي تسمح بتسجيل المعلومات وإخضاعها إلى المعالجة من خلال مختلف العمليات (Marie Peretti, 2007, p. 51).

من خلال التعريف يشمل نظام المعلومات العناصر التي تتكامل مع بعضها البعض بطريقة فعالة، من بين هذه العناصر تكنولوجيا المعلومات التي تستعمل في عملية جمع المعلومات، معالجتها وتخزينها ونشرها، بالتالي فهي الأجهزة التكنولوجية بمختلف أنواعها سواء المكونات المادية أو المعنوية كالبرمجيات والمهارات.

فاستعمال تكنولوجيا المعلومات في ظل نظام المعلومات يكون من خلال تأثيرها على : نظام المعلومات الإنتاجي الذي يتطلب مستوى عال من معالجة المعلومات لتنفيذ عمليات الصنع والتركيب بالإضافة إلى المتابعة الدائمة وصولا لعملية التسليم والتي تتم بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، أما نظام المعلومات التسويقي والي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في معالجة المعاملات ما يساهم في رفع المبيعات بمعالجة المعلومات التسويقية وتقليل تكاليف جمع المعلومات حول الزبائن والمنتجات

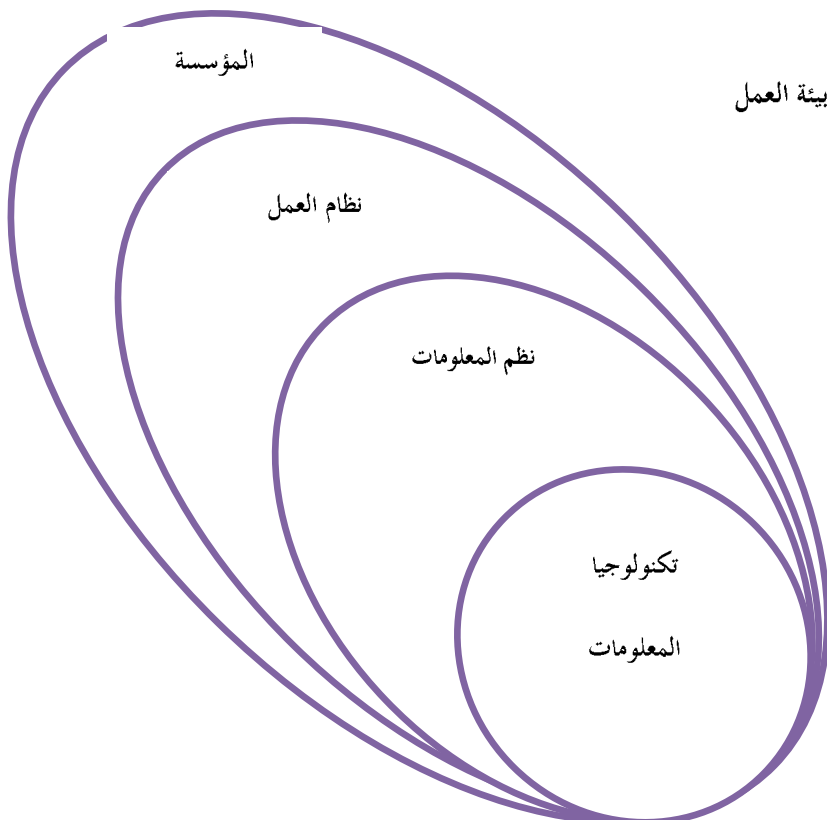
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

والأسواق، ويتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في نظام المعلومات المالي والمحاسبي في إعداد الميزانية، كشوف الأجر... الخ، ويعتمد نظام المعلومات للموارد البشرية على تكنولوجيا المعلومات في توفير الوقت والجهد وتحقيق الموضوعية والدقة في إدارة وتقييم أداء العاملين على مستوى المؤسسة بما في ذلك برامج التدريب. لهذا تستخدم تكنولوجيا المعلومات في أنشطة المؤسسة باعتبارها أفضل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

وبهذا الصدد يشير *Alter* إلى أن نظام المعلومات ما هو إلا نظام للعمل يستخدم تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى المعلومات أو نقلها أو تخزينها أو استرجاعها أو عرضها وهذه المعلومات تستخدمها أنظمة العمل التي تدعمها نظم المعلومات وتتألف المؤسسات من أنظمة العمل المترابطة والتي تتنافس في بيئة الأعمال .

وأشار *Turban et al* للتداخل بين نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بأن " تكنولوجيا المعلومات بأنها الجانب التكنولوجي لنظام المعلومات والممثل بالهيكل المادي وقواعد البيانات وشبكات البرمجيات وغيرها من الوسائل " ، وفي كثير من الأحيان يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات بشكل متبادر مع نظام المعلومات أو يمكن استخدامه بشكل واسع لوصف مجموعة من عدة نظم معلومات وكثير ممن يخلط بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات في حين أن مصطلح نظم المعلومات أوسع من تكنولوجيا المعلومات.

الشكل رقم (01-13): العلاقة بين نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات



المصدر: (السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، بدون سنة نشر، صفحة 98)

المطلب الثالث: بنية وخصائص تكنولوجيا المعلومات.

تتكون تكنولوجيا المعلومات من ثلاثة مكونات رئيسية وهي:

- المكونات المادية والبرمجيات.
- شبكات الإتصال؛
- قواعد البيانات؛
- المورد البشري؛

وستقوم بعرض هذه المكونات من خلال الفرع الأول، والفرع الثاني سنقوم فيه بتحديد أهم الخصائص التي تميز تكنولوجيا المعلومات والتي جعلت منها أداة إستراتيجية في المؤسسة تعتمد عليها في دعم أنشطتها.

الفرع الأول: تعريف بنية تكنولوجيا المعلومات.

يعرف البعض البنية التحتية لتقنية المعلومات بأنها مجموعة الوسائل والقدرات التي يتم تنسيقها عادة بواسطة منظمة مركزية للمعلومات (محمد و وجدي، 2002، صفحة 2)، أي أنها الإطار المتكامل الذي تعمل عليه الشبكات الرقمية ، وتتضمن مراكز البيانات ، أجهزة الحاسوب، شبكات الاتصال وأجهزة إدارة قواعد البيانات.

وتعددت تقسيمات (مكونات) البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، فهناك من ينظر إلى تقسيمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات حسب الطبيعة المادية لمكوناتها ويقسمها إلى (علوطي، 2007-2008، الصفحات 50-51):

- المكون المعرفي: ولعل المصطلح الأكثر شيوعاً هو البرمجيات (Software) حيث أنه لها وجود مادي ملموس، بمعنى أن ليس لها كتلة مادية ترى.
- المكون المادي: ويتمثل في مجموعة الأجهزة والمعدات الإلكترونية التي تحوي المكون المعرفي (البرمجيات)، والتي من خلالها يتم تشغيل هذه البرمجيات، لدى يمكن اعتبار هذا المكون بمثابة حلقة الوصل ما بين المكون المعلوماتي والمستعمل.

كما يمكن تقسيمها حسب وظيفتها إلى:

أولاً: الأجهزة : تتكون من مجموعة المواد الصلبة، ويقصد بها الأجهزة المكونة للحاسوب وملحقاته فطبعا ل(Laudon & Laudon, 2006, p. 23) فإن الأجهزة تتكون من وحدات الإدخال ووحدات الإخراج.

- وحدات الإدخال: وتتمثل في مختلف الوسائل التي يتم استخدامها في عملية إدخال البيانات إلى الكمبيوتر، والتي لا تأخذ شكل واحد نهائي بل هي ديناميكية ومتغيرة ومتطورة بتزايد الحاجة إلى البيانات (لوحة المفاتيح، الفأرة، الماسح الضوئي، الكاميرا الرقمية..... الخ) (ايهاب .، 2012، صفحة 21).

- وحدات الإخراج: وهي الوحدات المسؤولة عن إخراج المعلومات بعد عملية المعالجة، بشكل مفهوم للمستعمل، وهي (الشاشة، الطابعة، الوحدات الصوتية..... الخ).

وهناك من يضيف إليها:

- وحدات المعالجة المركزية: وهي أهم مكون لأجهزة الكمبيوتر، فهي الوحدة المسؤولة عن معالجة الأوامر وتقوم بتنظيم وتسيير جميع العمليات الحسابية والمنطقية وإعطاء النتائج المطلوبة؛ وتتكون من أربعة وحدات فرعية :

- وحدة الحساب والمنطق : وهي تختص بالعمليات الحسابية (الجمع، الطرح، والضرب والقسمة) أو العمليات المنطقية؛

- وحدة التحكم: فهي تختص بالتحكم في جميع عمليات المعالجة من حيث الترتيب والتوقيت المناسب؛
- وحدة الذاكرة الرئيسية: وهي المسؤولة عن التخزين (ايهاب ا.، 2012، الصفحات 20-21).
- وحدات التخزين: ويطلق عليها أيضا اسم ملحقات التخزين وهي مختلف الوسائل أو وحدات الاحتفاظ وتحميل البيانات والمعلومات، والبرامج (الأشرطة المغناطيسية، الأقراص المغناطيسية المرنة، الأقراص المغناطيسية الصلبة، الأقراص المدمجة و القلم التخزيني) (محمد ا.، 1989، صفحة 92).
- ثانيا: البرمجيات : وهي المكون الرئيسي لتكنولوجيا المعلومات وتعرف بأنها " تعليمات رمزية يضعها المبرمجون أو المستخدمون لإبلاغ النظام الحاسوبي عن التعليمات المرغوب القيام بها (ايهاب ا.، 2012، صفحة 12) "، أي أنها تتمثل في مجموعة التعليمات المكتوبة من طرف مختصين بهدف التحكم في الأجهزة المادية للحاسوب وإدارته وهي نوعين:
 - البرمجيات التطبيقية: وهي برمجيات تعمل في بيئة تطبيقات التشغيل وتنقسم إلى:
 - برمجيات عامة: وتتمثل في برمجيات معالجة النصوص والجداول الالكترونية وبرمجيات قواعد البيانات الجاهزة.
 - برمجيات متخصصة: وهي التطبيقات والحزم الجاهزة في كافة موضوعات والتخصصات مثل البرامج الإدارية والإحصائية الخ (سليمان، 2008، صفحة 48).
 - برامج النظام : وهي التي تخص بتطوير النظام، وتخلق بيئة عمل للمستخدم بحيث تمكنه من التعامل مع الحاسوب ،وتتكون من برامج مراقبة من النظام وتشمل برمجيات إدارة النظام مثل نظام التشغيل ومراقبة الاتصالات ونظم إدارة قواعد البيانات غير الجاهزة وبرمجيات تطوير النظام مثل الترجمة وترجمة اللغات (سليمان، 2008، صفحة 50).
 - وهناك برمجيات التشغيل (*Operating Program*) والتي تستخدم لغرض إعطاء أوامر للأجزاء المختلفة من المكونات المادية لتنفيذ الإجراءات والعمليات الحاسوبية والمنطقية للسيطرة على التنفيذ المعلومات وتخزينها مثل *Windows*.
- ثالثا: شبكات الاتصال: وتعني ربط المحطات في مواقع مختلفة في وسط يتيح للمستخدمين إرسال البيانات والمعلومات واستلامها (Laudon & Laudon, 2006, p. 17)، وهي أشبه بوسائط النقل التي ساعدت على ربط العالم وتقليص المسافات والإسراع في توزيع التجاري للمنتجات (رجاء، 2009، صفحة 6).

ويمكن تصنيف الشبكات على العموم إلى ثلاثة أقسام رئيسية متمثلة في:

➤ شبكات المعلومات: تعمل على ربط أجهزة الحاسوب في مواقع مختلفة أو وصل جهاز بطرفي الخادمة وتقسم:

- الشبكة المحلية: وهي الشبكة التي تربط بين مجموعة من أجهزة الحاسوب غير المتباعدة (في نفس الغرفة أو المبني)، ويتم الربط بين هذه الأجهزة من خلال سلك أو مجموعة من الأسلاك، والربط من جهة الحاسوب في بطاقة الشبكة المثبتة في الوحدة المركزية للحاسوب نفسه (سعد غ.، 2005، صفحة 166).

- الشبكة الواسعة (شبكة نقل البيانات العامة): وهي تبدأ من منطقة تبدأ من منطقة جغرافية من مئات الأميال إلى القارات، وتربط من خلالها أجهزة الحاسوب بواسطة خطوط متخصصة وميكروويف واتصالات عبر الأقمار الصناعية (نبيل، 2006، صفحة 52).

- الشبكة الإقليمية: وهي الشبكة التي تربط ما بين الشبكة وشبكة الاتصال الواسع (العاصمة وما يجاورها من مدن) وبالتالي تكون أسرع من الشبكات الأخرى وأقل ثمناً بسبب المنطق الجغرافية المحدودة في تغطيتها (أسماعيل، 2009، صفحة 143).

➤ شبكات الاتصال: وهي شبكة تعمل على نقل البيانات (صوت، صورة، البيانات.... الخ) وتعتمد على أجهزة حوامل¹ خاصة (خيوط نحاسية²، الألياف البصرية³، الأثير⁴) (Daniele & Dominique, 2009, p. 6).

➤ شبكات خاصة: وتخص عادة شبكة البث التلفزيوني.

رابعا: قواعد البيانات (المعطيات): عرفها (Lee J & Larry P, 1996, p. 513) بأنها "مجموعة من البيانات أو المعلومات المترابطة والمخزنة في أجهزة تخزين البيانات، يمكن إضافة وتعديلها باستمرار لمواكبة التغيرات والمستجدات لمساعدة صانعي القرار بوضع إستراتيجية وفق أسس صحيحة" وبالتالي يمكن لباقي المستخدمين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية (ابراهيم ع.، 2007، صفحة 56)؛ أي أنها مجموعة منظمة من البيانات المحفوظة على

¹ الحامل: وهو عبارة عن المكون المادي الذي تعبر من خلاله البيانات من جهاز اتصال إلى آخر .

² الخيوط النحاسية: وهي نواقل مكونة أساسا من خيوط نحاسية مغلقة ببيلاستيك، تعبر من خلال إشارات كهربائية تنقلها من طرف إلى آخر.

³ الألياف البصرية: وهي ألياف مصنوعة من الزجاج النقي، تكون طويلة ورفيعة ولا يتعدى سمكها سمك الشعرة، حيث يتم نقل البيانات بواسطة إرسال واستقبال وميض ضوئي ذو طول موجي محدد، ويتميز بقدرته على نقل بيانات ضخمة في وقت ضئيل.

⁴ الأثير: وخلالها يتم نقل البيانات من خلال الترددات الكهرومغناطيسية أو الضوئية باستعمال الفضاء كناقل للبيانات.

وسائط يمكن الوصول إليها بواسطة الحاسوب والاستعلام عليها وتحديثها بواسطة المستخدمين (Amine , 2017, p. 14).

خامساً: المورد البشري : وهم الأفراد الذين المعنيون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات (أسماعيل، 2009، صفحة 143)، وتضم الاختصاصيين الفنيين وهم الأفراد الذين يقومون بتطوير وتشغيل وإدارة نظام تكنولوجيا المعلومات فنياً، محللو النظام يقومون بتصميم النظام بناءً على متطلبات المعلوماتية للمستفيد النهائي، مطورو البرمجيات يؤمنون ببرامج الحاسوب في ضوء المواصفات التي يقدمها محللي النظام، ومشغلو النظام يساعدون في مراقبة وإدارة وتشغيل نظم الحواسيب المختلفة والشبكات (محمد الناصر، 2016-2017، صفحة 29)، وتضم أيضاً الإداريون: وهم الموظفون الذين يستعملون تكنولوجيا المعلومات في انجاز العمل، والعمل على البرامج كالمحاسبين.

وطبقاً لـ (احسان، 2006، صفحة 38) أن مكونات تكنولوجيا المعلومات تتكون من ثلاثة عناصر (مضافاً إليها للحاسوب، شبكات الإتصال). من بينها معرفة كيف (Know-How) ، أو المعرفة الفنية وهي التمكن من استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل حل المشكلات الفنية المعاصرة ومعرفة أساليب ووسائل عمل تكنولوجيا المعلومات والتمكن من التغلب على المشاكل الفنية المستجدة (أزهار نعمة أ.، 2007، صفحة 107).

الفرع الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات.

أصبحت تكنولوجيا المعلومات المحرك الرئيسي لحياة الأفراد والمؤسسات، كونها أداة أساسية للتقدم والتنمية، فقد مكنتها مجموعة الخصائص التي تتميز بها من جلب الإهتمام لقطاع تكنولوجيا المعلومات، وتفعيل دورها في كافة المجالات الإستراتيجية ضمن أولويات الحياة سواءً على مستوى الفرد أو المؤسسة ما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

- الانتشار والشيوع: أي القابلية للاستعمال من طرف فئات وطبقات مختلفة في المجتمع، حيث أنها تكنولوجيا المعلومات يستعملها الأفراد في جميع مناحي حياتهم؛
- المرونة: تعددت استعمالات تكنولوجيا المعلومات بتعدد مستخدميها، وبالتالي فإن استعمال تكنولوجيا المعلومات يختلف من شخص لآخر باختلاف الهدف، ومن ناحية أخرى المرونة من ناحية تكيف الأفراد والمؤسسات مع التطورات وظهور تكنولوجيا جديدة؛
- اللامجاهرية : وتعني إمكانية التحكم في نظام الاتصال يبتئ لتصل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى المستفيد منها؛

- التفاعلية: أي أن خط سير المعلومة يكون في اتجاهين بدلاً من اتجاه واحد، وهذه الخاصية تمس أسلوب العمل والعلاقات داخل المؤسسة من خلال مبدأ المشاركة والتعاون بين مختلف الوحدات والمستويات؛
- القابلية للحركة: تسمح تكنولوجيا المعلومات من الاستفادة من خدماتها في أي زمان ومكان، وبالتالي تحرر المستخدم من كافة القيود المتعلقة بالظروف؛
- اللاتزامنية: أي إمكانية إرسال المعلومات واستقبالها في الوقت المناسب للمستفيد، بمعنى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات غير مرتبط بالاستفادة من النظام في وقت واحد دون الحاجة لتواجد المستفيد من المعلومة وهو الأمر الذي ييسر التعامل مع المعلومة لأنها تتحرر من قيود الزمن؛
- تكوين شبكة اتصال: تجتمع أجهزة تكنولوجيا المعلومات لتشكيل شبكة اتصال، الأمر الذي يزيد من تدفق المعلومات وتبادلها بين المستخدمين.

المطلب الرابع: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

توجد العديد من الأسباب التي أدت إلى الرفع من الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتتعلق هذه الأسباب بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، فالتغيرات في ميزان القوى (السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية والتكنولوجية) في البيئة وتكيف المؤسسة مع هذه التغيرات يتحقق بتوفر معلومات دقيقة وكافية وفي الوقت المناسب وبالسرعة التي تضمن الإستجابة لهذا التغير، فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل ملحوظ في تحول أنماط وأساليب الإدارة.

من خلال المطلب الحالي سنتطرق فيه إلى مفهوم الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والعوامل التي أدت إلى ذلك .

الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

يعرف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على أنه "توظيف الأموال في الأصول الثابتة أو المتداولة والإيرادات المؤجلة بقصد تحقيق منافع مادية على شكل عائدات مالية تتمثل في الموفرات في تكاليف جمع البيانات ومعالجتها وبيث المعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها، ومنافع غير مادية تتمثل في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين على النحو الذي يعزز من مستوى ورضاهم عند توفير المعلومات المطلوبة من قبلهم (العلمي، 2012-2013، الصفحات 37-38)"، وقد قسم (Weill P. , 1992, p. 35) الاستثمار في تكنولوجيا المعلومة إلى استثمار استراتيجي، معلوماتي وعمليات أما منظمة ISSA أن العناصر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات أنها مزيج معقد من الأجهزة وتراخيص البرمجيات وتطبيقات البرمجيات والخدمات. لا يشمل هذا فقط اقتناء العناصر (الاستثمار "لمرة واحدة") ولكن أيضاً الدفعات الدورية (مثل السنوية) المقابلة لتجديد تراخيص البرمجيات وخدمات الدعم الفني وعقود خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل عام (ISSA, 2021)

ونظراً لديناميكية تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على المؤسسات، زاد اهتمام الإدارة حول حجم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والتكاليف غير مباشرة مثل الخدمات التكميلية والصيانة، والنظر في مدى ملائمة تكنولوجيا المعلومات لاحتياجات المؤسسة و الخدمات التي تقدمها في ظل خططها الإستراتيجية.

ويعد قرار الإنفاق المالي على تكنولوجيا المعلومات من القرارات الاستثمارية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل لتحديد المشروع الذي يلاءم المؤسسة وهذا لما يترتب على هذا القرار لأنه لا ينبغي الاستثمار بطريقة غير مدروسة والاكتفاء بتجارب مؤسسات أخرى لمعرفة انعكاس الاستثمار على المؤسسة وما ينتج عنها من مخاطر بسبب التكاليف العالية، وأشار Calderon بأنه على الصعيد العالمي، يوجد إقبال كبير على استعمال تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات الداخلية والخارجية للأعمال (Calderon, Seo, 2001)؛ وتوقعت مؤسسة الدراسات والأبحاث العالمية «جارتتر» إلا أنه رغم انخفاض إيرادات المؤسسات، بات الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات يتسارع بوتيرة تفوق التوقعات من الإيرادات التي يمكن أن يحققها هذا الإنفاق. كما بات أعضاء مجالس الإدارة ومسئولي تكنولوجيا المعلومات أكثر استعداداً للاستثمار في التكنولوجيا التي ترتبط بشكل واضح بنتائج الأعمال. وأضافت إلى أنه ومن المتوقع أن يبلغ إجمالي قطاع الإنفاق على خدمات تكنولوجيا المعلومات 1.2 تريليون دولار خلال عام 2021، بزيادة قدرها 9.8% عن عام 2020 (الاتحاد، 2021)، أما على مستوى منطقة الشرق الأوسط ودول شمال إفريقيا، من المتوقع أن يصل الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى 171 مليار دولار في عام 2021، بزيادة قدرها 4.5 في المائة عن عام 2020 (الاقتصادية، 2021)

الفرع الثاني: العوامل التي تؤدي لرفع الطلب على تكنولوجيا المعلومات.

ويرجع الباحثون التوسع في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يعود إلى عدة أسباب، من بينها حاجة المؤسسات المعاصرة لمجابهات التحديات العديدة التي تواجهها، ومن ذلك الاضطراب البيئي، وزيادة حدة المنافسة، وزيادة اهتمام المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية، وتغير تركيبة قوة العمل، وارتفاع وعي المستهلكين وزيادة توقعاتهم، وتصاعد الابتكارات.... وإلى غير ذلك من التحديات (الكساسبية و برونوطي، 51-77، صفحة 53).

وحسب *turban 1996* يعود أسباب الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى:

- الإضراب¹ البيئي: تمتاز بيئة أعمال المؤسسة بالإضراب والتعقيد نتيجة التغيرات المستمرة للعوامل البيئية؛ ما أدى بالمؤسسات لتحسين أنظمتها لمواجهة التحديات الناتجة عن هذه العوامل، لهذا ينظر لتكنولوجيا المعلومات أنها الممكن والداعم (الكساسبية و.، 2011، صفحة 43) لتحقيق المواءمة وتوفير الاستجابة السريعة للتغيرات؛
- زيادة حدة المنافسة: تساعد تكنولوجيا المعلومات المؤسسات في المنافسة العالمية على الاستفادة من مزايا العولمة، وأن استخدامها لتحسين الإنتاجية والجودة والربحية هي أفضل طريقة للتعامل مع مشاكل وفرص العولمة (الكساسبية و.، 2011، صفحة 44).
- المسؤولية الاجتماعية : نتيجة التداخل بين المؤسسة والمجتمع والتفاعل الحاصل بينهم ، أصبحت المؤسسات أكثر وعيا إلى أهمية إسهامها في دعم تحسين المجتمع الذي تعمل فيه (الكساسبية و.، 2011، صفحة 44).
- تغيير تركيب قوة العمل: تعمل تكنولوجيا المعلومات على التكامل والاتصال بين جميع فئات العاملين في قوة العمل.
- وعي المستهلك وزيادة توقعاتهم : نظرا لزيادة وعي المستهلك حول توفر المنتجات والخدمات وجودتها وزيادة المعرفة بخصوص المعلومات تفصيلية لهذه المنتجات، الأمر الذي ينعكس على طلب الزبون للمنتجات؛ فتكنولوجيا المعلومات وسيلة اتصال بين المؤسسة والزبائن (الكساسبية و.، 2011، صفحة 46).

¹ هو تغير مؤقت في الظروف البيئية التي تسبب تغيراً واضحاً في النظام البيئي، غالباً ما تحدث الاضطرابات بسرعة وبآثار كبير، محددة تغيراً في البنية الفيزيائية أو ترتيب العناصر الحيوية والغير حيوية.

- تصاعد الابتكار: أسهمت الابتكارات في إيجاد بدائل للمنتجات وخدمات وزيادة الجودة وتسريع قوى المنافسة، ففي ظل هذه التغيرات تشكل ابتكارات الأعمال مصدراً قوياً لتطبيقات الأعمال.
- تخفيض حالات عدم التأكد: وذلك من خلال توافر المعلومات الدقيقة والملائمة وبالتالي العمل على تحسين عملية صنع القرار حيث تعمل على تحسين تدفق المعلومات في المؤسسة (الكساسبة و.، 2011، صفحة 48).

المطلب الخامس : دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

يظهر أهمية إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في نجاحها في دعم إستراتيجية المؤسسة، من ناحية توفير وتحليل المعلومات بما يخدم أهدافها ، تعظيم قيمة الزبون، إعادة هندسة العمليات، تكوين شراكات افتراضية، وبناء مؤسسة مبدعة من خلال اكتساب المعلوفة وتطبيقاتها والنجاح الإستراتيجي المستدام.

فدور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة يمس جميع الأنظمة فيها لتعزيز تطورها على جميع الأصعدة التنظيمية أو استثمارها لإكسابها الذكاء الإستراتيجي، أو لإعادة هندسة العمليات لتحقيق تحسينات في معايير أدائها الرئيسية -الجودة الخدمة السرعة والتكلفة-، وحتى في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في اختيار البديل والأهداف.

فمجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات كأحد أوجه تفعيل هذه التكنولوجيا بمنطق إستراتيجي ولغرض تفعيل التسيير الإستراتيجي لتحقيق مزايا إستراتيجية وريادية في السوق، من خلال هذا المطلب سنسلط الدور على عنصرين هما دعم الميزة التنافسية وإدارة المخاطر في المؤسسة.

الفرع الأول: دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها الجهود، الإجراءات، الابتكارات و الضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها (السلمي، 2001، صفحة 101) .

وعرفها *Macmillan and Tampoe* بأنها "الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على المنافسين".

وPorter هي "القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها بحيث تأخذ أسعار أقل بالنسبة لأسعار منافسيها ولكن تحقق منافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة من منتجاتها وبأسعار مرتفعة (نورالهدى، 2017، صفحة 03).

بهذا فمفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتنفيذ استراتيجياتها التي تمكنها من السيطرة على السوق واحتلال مكانة هامة فيه مع تمكنها أيضا من البقاء والإستمرار من خلاق إدارة واستغلال الكفاء والفعال لمواردها والقدرات وكفاءتها المعرفية .

ويرتبط تحقيق المؤسسة ببعدين (محمود أبو بكر، 2008، الصفحات 14-15):

- القيمة المدركة لدى العميل: تحقق الميزة التنافسية إدراك لدى العملاء حول حصولهم من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، من خلال استغلال إمكانياتها في تحسين القيمة المدركة لديهم، وتمثل القيمة في السعر، الجودة ومدى اقتناع العميل بالمنتج وخدمات ما بعد البيع.
- التميز: ويتحقق من خلال إنتاج وعرض منتجات لا يستطيع المنافسون من تقليدها بسهولة.

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً إستراتيجياً في المؤسسة ، حيث لم يعد يقتصر دور تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف، تحقيق كفاءة العمليات وأنشطة المؤسسة وتحسين عملية التخطيط الإستراتيجي وخلق التكامل بين جميع موارد المؤسسة، بل تعدى إلى أن أصبحت سلاحاً تنافسياً يساهم في استمرار المؤسسة في بيئة تنافسية والحفاظ على مركزها التنافسي.

ويمكن توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثيرها على عناصرها المتمثلة في : جودة المنتج، السيطرة على السوق، الإبداع والتطوير والأداء المالي وكفاءة العمليات:

- الجودة: تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحسين المنتجات عن طريق التخلص من المنتجات ذات الجودة المنخفضة.
- السيطرة على الأسواق : تستطيع المؤسسة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات أن تواجه المنافسين كونها من أهم الوسائل التي تساعد في متابعة الأسواق والحصول على أية معلومة بسرعة وفي الوقت المناسب، بالتالي تحديد الأسواق الواجب استهدافها والسيطرة عليها .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

- الإبداع والتطوير : تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق والإبداع والتميز من خلال الأساليب إدارية وتكنولوجية حديثة سواء في أنظمة الإنتاج أو برامج التدريب وإعادة هندسة العمليات وتوسيع النشاط من خلال التجارة الالكترونية، توفير بنية اتصالات حديثة بالإضافة إلى قواعد البيانات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة.
 - كفاءة وفعالية العمليات : يؤدي اعتماد تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات المؤسسة من ناحية إنتاج وعرض منتجات المؤسسة وإمكانية الوصول للمستهلك الأمر الذي يقلل ممن تكاليف الدخول لأسواق جديدة وتكاليف الترويج وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
 - الأداء المالي ورفع الربحية: وذلك من خلال تقليل حجم المرفوض -الوحدات المعيبة -وتوفير معالجتها جراء استخدام آلات ومعدات متطورة ، كما استعانت المؤسسات لزيادة إنتاجيتها بأنظمة مكاتب، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات قيمة، وأنظمة مساعدة اتخاذ قرارات سليمة.
- وتعمل تكنولوجيا على دعم الميزة التنافسية من خلال التأثير على التوازن القوى التنافسية لبورتر.

جدول رقم (01-02) : دور تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية

القوى التنافسية	استخدام تكنولوجيا المعلومات
القوى التفاوضية للموردين	- اختيار أفضل الموردين؛ - تهديد الموردين بالتكامل الراسي الخلفي وعدم الاستعانة بهم
القوى التفاوضية للمشترين	- الاختيار السليم للمشترين؛ - التميز والاختلاف.
التهديد بدخول منافسين جديد	- وضع قيود على المنافسين الجدد؛ - اقتصاديات الحجم الكبير؛ - تمييز المنتج؛ - الوصول إلى قنوات التوزيع

<p>التكلفة / الفعالية؛ - الوصول للسوق؛ - تمييز المنتج - تقديم خدمات متميزة</p>	<p>وضع المنافسين الحاليين داخل الصناعة</p>
<p>تقليل زمن تطوير المنتجات الجديدة أو التكامل مع المنتجات الحالية</p>	<p>التهديد الناتج عن ظهور سلع وخدمات بديلة</p>

المصدر: (صباح، 2012-2013، صفحة 192)

من خلال الجدول يظهر أن استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة القوى التنافسية، حيث تتمكن المؤسسة من تغيير التوازن لصالحها فتصبح قادرة على اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من المحافظة على توجهها الإستراتيجي وبالتالي تحقيق غايتها وأهدافها.

فالمواجهة القوى التفاوضية للموردين تمكن تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة من تحديد مصادر التوريد البديلة وإعادة ضبط التوازن في علاقتها مع الموردين ولصالح المؤسسة.

القوى التفاوضية للمشتريين أو المستهلكين تمكنها تكنولوجيا المعلومات من إنشاء قاعدة بيانات للمنتجات المتاحة في الأسواق الحالية والمستقبلية، وهذا حسب احتياجات المستهلكين ورغباتهم. بالإضافة إلى دعم خدمات ما بعد البيع

وضع المنافسين الحاليين داخل الصناعة أو تهديد منافسين جدد تمكن تكنولوجيا المعلومات من توفير بديل للمنتجات ووضع خطط لإنتاج منتجات جديدة منافسة لمنافسيها.

التهديد الناتج عن ظهور سلع وخدمات بديلة حيث تعمل على دعم المنتجات ونشر معلومات ومواصفات عن منتجاتها التي تقدمها بالإضافة إلى تطويرها وعم خدمات ما بعد البيع.

الفرع الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر.

تواجه المؤسسة عدة مخاطر ناتجة عن ديناميكية البيئة سواء الداخلية أو الخارجية التي تنشط فيها، حيث تكون ملزمة بتحديد حالات عدم التأكد وحجمها ومقدارها، لتستطيع بلوغ أهدافها الإستراتيجية، ومن بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على خفض الخطر هو اعتماد مدخل إستراتيجي لإدارة المخاطر.

فإدارة المخاطر تمكن إدارة المؤسسة من التعامل مع المخاطر التي تواجهها في الحاضر، أو يمكن أن تواجه المسار الإستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة.

لهذا فإن معهد إدارة المخاطر عرفها بأنها الجزء الأساسي في التسيير الإستراتيجي لأي مؤسسة، فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط المستدامة من كل نشاط ومن محافظة كل نشاط (إبراهيم و جمال، 2017، صفحة 78).

من هذا التعريف نجد أن التسيير الإستراتيجي يسعى لمعرفة محيط الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة، يجعل هذا المؤسسة في سعي دائم للبحث عن الوسائل والطرق التي تمكنها من التقليل والتنبؤ بالمخاطر من جهة، زمن جهة أخرى العمل على دمجها في ثقافة المؤسسة عن طريق السياسات والبرامج لإدارتها.

وفي تعريف آخر لإدارة المخاطر مقدم من معهد المدققين الداخليين " بأنها عملية تحديد، تقييم، إدارة، مراقبة الأحداث أو الظروف المحتملة ، وذلك بهدف تزويد المؤسسة بتأكيد معقول فيما يتعلق بإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها (فضيلة، 2015، صفحة 251)".

يسلط هذا التعريف على الهدف الأساسي لإدارة المخاطر فهي تركز على التعرف على المخاطر وتقدير حجمها ومن ثم معالجتها، ومع ذلك لا توجد أهمية كبيرة لاكتشاف المؤسسة لمخاطر أعمالها بهدف مواجهتها فقط، بل تكمن الأهمية في احتواء هذه المخاطر والتعامل معها.

لهذا وجب أن تكون إدارة المخاطر مستمرة ودائمة التطور، ويجب أن ترتبط بإستراتيجية المؤسسة وكيفية تطبيق تلك الإستراتيجيات.

ويمكن القول أن غدارة المخاطر هي مجموعة السياسات، الإجراءات، الوسائل والتقنيات التي يتم اللجوء إليها من أجل تخفيض تأثير الخطر والتحكم فيه في مستوى معين ومقبول.

ويظهر دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر من خلال تداخلها عبر أنشطة وعمليات المؤسسة، وبالتالي تداخلها في مراحل إدارة المخاطر فهي تساهم في تحديد العوامل المؤثرة من خلال أنظمة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، فهي ترصد المتغيرات والقدرات الذاتية للمؤسسة.

وتعمل تكنولوجيا المعلومات عند مرحلة تحليل المخاطر من خلال تصميم خريطة المخاطر التي تبين موضع كل خطر حسب احتمالية حدوثه وتأثيره على المؤسسة، ما يسهل صياغة إستراتيجية المواجهة عبر تعزيز صمامات الأمان وقياس هامش المناورة، ثم القيام بمقارنة للمخاطر وتتبع لمؤشرات الخطر التي ترصد في جداول التحليل والقيادة حسب التخصص.

كما تبرز أهميتها عبر الأنظمة المعلوماتية التي تعمل على شقين: قواعد البيانات لجمع وتخزين المعلومات، والأخرى لتحليل ونشر تلك المعلومات، الأمر الذي يمكن من ترتيب المخاطر وتوضيح بؤر تأثيرها وتقييم أنظمة المراقبة وقدرتها على مجابهة هذه المخاطر (يونس، 2015).

وخلاصة هذا المبحث الذي تم فيه تقديم أهم أساسيات حول المعلومات وعلاقتها بالبيانات والمعرفة وخصائصها التي تتميز بها ودورها وأهميتها للمؤسسة، مع تقديم مفهوم للتكنولوجيا وتطورها خلال الفترات التاريخية ودورها في التنظيم في المؤسسة، مع التعرف على تكنولوجيا المعلومات والعلاقة بينها وبين نظم المعلومات، مع تقديم مكونات تكنولوجيا المعلومات الرئيسية: الأجهزة المادية، البرمجيات، شبكات التواصل، وقاعدة البيانات والموارد البشري، بالإضافة إلى خصائصها التي جعلت منها أداة إستراتيجية تكسب المؤسسة قدرات تمكنها من التميز في مجال نشاطها، كما تطرقنا إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأهم الدوافع التي تؤدي إلى الرفع من الطلب عليها، وأخيرا دور تكنولوجيا المعلومات من خلال دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة ودورها في إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة في ظل بيئة ديناميكية تتغير بسرعة.

المبحث الثالث: نموذج كوبيت "COBIT"

(Control Objectives for Information and related technology)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج *COBIT*

من أجل تحقيق الاستفادة المثلى من استخدام تكنولوجيا المعلومات في نشاط المؤسسة، والحفاظ على توجهها والمسار الذي خطط له، لا بد من التحديد الدقيق لإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة بما يتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة من ناحية التخطيط والتنظيم وطرق الحصول عليها (حيازتها) واستخدام مكوناتها وبنيتها التحتية وتنفيذها وإيصالها لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة، والمحافظة عليها عن طريق توفير أدوات وأنظمة رقابية تحكم وتدير تكنولوجيا المعلومات.

من بين هذه النماذج التي تسمح بتحقيق كل ما سبق نجد نموذج *COBIT* الذي يوفر مجالات إدارية تضمن امتثال تكنولوجيا المعلومات المتطلبات الإستراتيجية للمؤسسة.

في هذا المطلب سوف يتم من خلال مطالبه دراسة كل من:

- المطلب الأول: حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
- المطلب الثاني: مجالات ومعايير حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
- المطلب الثالث: نموذج *COBIT*.
- المطلب الرابع: مبادئ ومتطلبات *COBIT*.
- المطلب الخامس: عمليات *COBIT*.
- المطلب السادس: دور نموذج *COBIT* في المؤسسة.

المطلب الأول: حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

تركز حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأدوات الرقابة على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات خاصة بعد الفضائح لشركات التدقيق الكبرى منها "*Enron*" و"*Qusest*" ما أدى لسن قانون "*SOX*" في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يتضمن نصوص تهتم بالرقابة على تكنولوجيا المعلومات.

من خلال المطلب الأول سنتناول في تعريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتوضيح العلاقة بينها وبين حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة بإظهار القيمة المضافة التي تضيفها للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

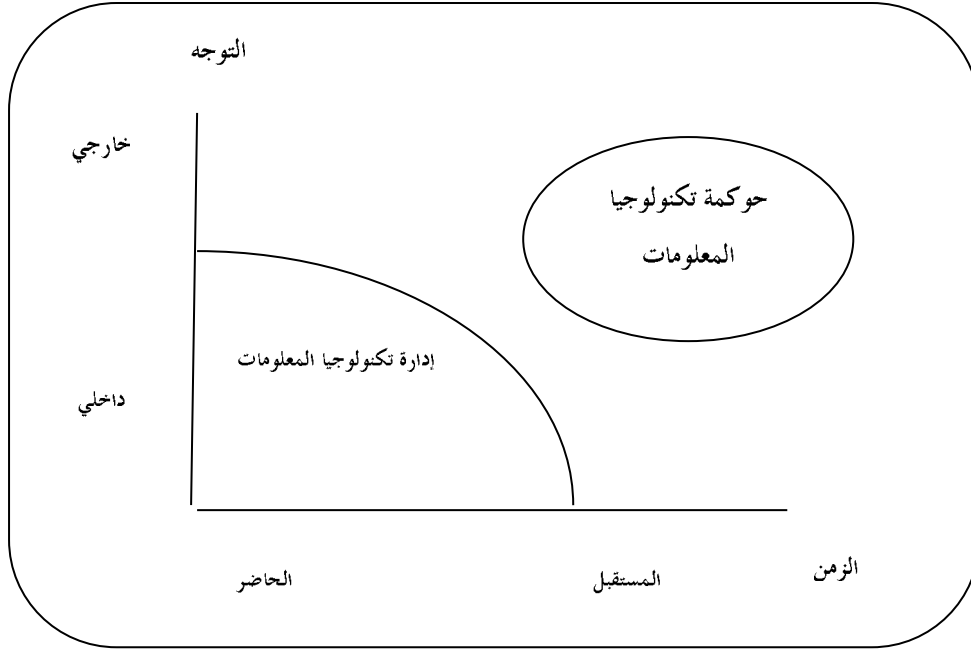
بشكل عام؛ تتشابه التعاريف المرتبطة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات المقدمة من قبل العديد من الباحثين إلا أنهم يركزون جميعهم على نفس القضايا المتعلقة بتحقيق الموائمة ، وضمان دعم أهداف المؤسسة بواسطة تكنولوجيا المعلومات . علاوة على ذلك تضمن حوكمة تكنولوجيا المعلومات زيادة فوائد تكنولوجيا المعلومات إلى الحد الأقصى، واستخدام موارد تكنولوجيا المعلومات بطريقة مسؤولة وإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات، فهناك من ينظر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات "بأنها معايير إدارية وتنظيمية وجب توفر في الإدارة لإدارة تكنولوجيا المعلومات بشكل كفؤ" كما أشار (Milton, 2009) في دراسته، أما (Weill & Ross, 2004) فعرّفها بأنها "تحديد حقوق اتخاذ القرار وإطار المساءلة لتشجيع السلوك المرغوب في استخدام تكنولوجيا المعلومات بما يضمن توافق تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية المؤسسة وأهدافها"، أما (Carol، Phyl، و Gail، 2006) قدموا تعريف لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في ورقتهم البحثية "بأنها المواءمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية المؤسسة بحيث يتم تحقيق أقصى قيمة للأعمال من خلال تطوير وصيانة الرقابة والمساءلة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات وإدارة الأداء والمخاطر".

وقد قدم معيار (ISO، 2008) مفهوماً تضمن أن الحوكمة الجيدة لتكنولوجيا المعلومات إيجاد نظام يضمن التوجيه والرقابة على الاستخدام الحالي والمستقبلي لتكنولوجيا المعلومات مما يمكن المؤسسة من تقييم تكنولوجيا المعلومات بما يدعم المؤسسة ويؤمن الرقابة عليها لتنفيذ الخطط ضمن إطار السياسات والإجراءات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

وهذا وقد أشار معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI) لمفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات "باعتبارها مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات) وإنها جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات وتتكون من الهياكل والعمليات القيادية والتنظيمية التي تضمن أن تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة تدعم إستراتيجيات وأهداف المؤسسة " (ITGI, 2007, p. 12).

إن أحد الاهتمامات المشتركة في التعريف السابقة هو ربط تكنولوجيا المعلومات بأهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية، ويرجع هذا إلى وجود فرق بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات (الشكل).

الشكل رقم (01-14): الفرق بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات



Wim Van Grembergen, *Strategies for Information Technology Governance*, Idea Group Publishing, USA. P 05.

وتركز إدارة تكنولوجيا المعلومات على الإمداد الداخلي الفعال لخدمات ومنتجات تكنولوجيا المعلومات وإدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات الحالية. وعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات بدورها أكثر اتساعاً، وهي تركز على أداء تكنولوجيا المعلومات وتحويلها لتلبية متطلبات الأعمال الحالية والمستقبلية (التركيز الداخلي) وعملاء الأعمال (التركيز الخارجي).

الفرع الثاني: العلاقة بين حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

نظراً لكون أن تكنولوجيا المعلومات (IT) جزءاً لا يتجزأ من الوظائف التنظيمية وتدعم العديد من العمليات والمعاملات الأساسية، تحول هذا الدور بسرعة إلى وظيفة حاسمة داخل بيئة المؤسسة؛ حيث تعتمد الأنظمة بشكل متزايد على تكنولوجيا المعلومات. نظراً لاستهلاك المزيد من خدمات تكنولوجيا المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة، تظهر مخاطر محتملة جديدة للأعمال، والتي تتطلب بدورها تعديل الهياكل التنظيمية الحالية للتخفيف من هذه المخاطر.

وحسب الدراسات فإن موقع حوكمة الشركات يكون في أعلى مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ وتتطلب القيادة والتوجيه والسيطرة (Webb, Pollard, & Ridley, 2006, p. 1)؛ والعلاقة بين حوكمة الشركات وحوكمة

تكنولوجيا المعلومات في وستة أصول رئيسية تبنى المؤسسات من خلالها استراتيجيات لتوليد أقصى قيمة للأعمال؛ هذه الأصول الرئيسية هي: الأصول البشرية، المالية، المادية، الملكية الفكرية، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وأصول العلاقات؛ وتتطلب الإدارة السليمة لهذه الأصول الرئيسية إنشاء عدد من الآليات التنظيمية، مثل العمليات والإجراءات واللجان.

ويمكن تلخيص العلاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة المؤسسة في النقاط التالية:

- تركز حوكمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على عنصر تكنولوجيا المعلومات في حوكمة الشركات، وهذا يتطلب التنفيذ السليم لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية واستخدام موارد تكنولوجيا المعلومات بكفاءة . (Al Omari, 2016, p. 32)
- تعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات مجموعة فرعية من حوكمة الشركات التي تهدف إلى التغلب على التحدي المتمثل في ضمان زيادة قيمة المؤسسات إلى أقصى حد من استثمارات تكنولوجيا المعلومات وتحسين مساهمة التكنولوجيا في تمكين الأهداف التنظيمية؛ فوفقاً لمعهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI(2003)) فإن الهدف العام لحوكمة تقنية المعلومات هو رفع الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات من أجل تمكين المؤسسة من الحفاظ على عملياتها وتوسيع أنشطتها في المستقبل مع التخفيف من المخاطر المرتبطة بها.

الفرع الثالث: أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

من خلال التعاريف السابقة يظهر أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات فهي تعبر عن مجموعة من الأدوات والعمليات والسياسات و الإجراءات التي تمكن المؤسسة من رصد وقياس وإدارة تكنولوجيا المعلومات والتي بدورها تضمن الموائمة بين استراتيجياتها وأهدافها ويوضح (Erik, 2003, p. 5) إن استخدام المؤسسات لحوكمة تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى الاستخدام الفعال للتكنولوجيا وتمكين الأعمال ودعمها، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من التحكم والأمان، وزيادة سلامة المعلومات المالية والإدارية، وبالتالي تقليل مخاطر التدقيق. أما المؤسسات التي لا تعتمد عليها فمن المرجح أن تؤدي غير فعال أو غير مكتمل للتكنولوجيا، مما يزيد من خطر ضعف الرقابة والأمن، ويقلل من سلامة موثوقية الإدارة والمعلومات المالية، وبالتالي زيادة مخاطر التدقيق.

وقد أشار (Grembergen, p. 18) إلى أنه تظهر أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات كونها جزء من حوكمة المؤسسات وأيضاً من خلال اعتبارها وسيلة وأداة فعالة توفر القدرة التنظيمية والرقابة في إدارة تكنولوجيا المعلومات،

وتتجلى أهميتها من خلال دورها في إمكانية دعم استراتيجيات الحالية للمؤسسة، و أيضا تشكيل استراتيجيات جديدة بهذا لا تصبح تكنولوجيا المعلومات عاملا ناجحا للبقاء والازدهار فحسب، بل إنها أيضا فرصة للتمييز وتحقيق ميزة تنافسية بهذا ينتقل قسم تكنولوجيا المعلومات من مزود خدمة إلى شريك استراتيجي في المؤسسة .

أما (Weill & Ross, pp. 14 -19) لماذا تعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات مهمة؟ فقد حدد أهمية حوكمة تكنولوجيا في ثمانية أسباب تتمثل في:

- أولا: أن الحكم الرشيد لتكنولوجيا المعلومات يكون فعالا من خلال الممارسات الإدارية فقد أظهرت النتائج في دراسة العائد على الأصول ROA لمدة ثلاث سنوات أن المؤسسات التي لها أداء حوكمة تكنولوجيا المعلومات اعلي من المتوسط، وكانت تفوق بأكثر من 20 من الأرباح من المؤسسات التي لها اقل من متوسط في أداء حوكمة تكنولوجيا المعلومات؛
- ثانيا: أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات مكلف؛
- ثالثا: الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات في العديد من المؤسسات حيث لم تعد إدارتها المركزية من قبل مجموعة تقنية المعلومات ممكنة أو مرغوبة بل انتقلت سلطة القرار إلى صانعي القرارات؛
- رابعا: التقدم السريع للتكنولوجيات الجديدة بما في ذلك الخدمات المستندة على الويب والتقنيات المحمولة وأنظمة المؤسسات كثيرا ما يخلق تهديدات من ناحية وفرصا إستراتيجية من ناحية أخرى ؛
- خامسا: دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التعلم التنظيمي حول قيمة تكنولوجيا المعلومات فقد سعت الشركات من أجل فهم قيمة تكنولوجيا المعلومات لأنه لا يمكن إظهارها دائما من خلال تحليل التدفق النقدي ولا من خلال التحسينات العملية الإضافية، بل أيضا من خلال القدرة على الاستجابة للضغوط التنافسية؛
- سادسا: أن تحديد قيمة تكنولوجيا تعتمد على التقنيات الجديدة فقد كان هناك إخفاقات كبيرة لنظم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات مثل الاستثمار في نظام (نظام تخطيط موارد المؤسسة) ERP لعدم قدرة المؤسسات على تبنيها؛
- سابعاً: محدودية نطاق المعلومات للإدارة العليا للنظر في قرارات تكنولوجيا المعلومات بهذا توفر حوكمة تكنولوجيا المعلومات المصممة بعناية واضحة وشفافة صناعة القرارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي تؤدي إلى خلق سلوك متناسق مع باقي المستويات الإدارية مرتبط برؤية الإدارة العليا.

المطلب الثاني: مجالات ومعايير حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

يتضمن هذا المطلب فرعين: الأول يتكلم عن المجالات الرئيسية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، والفرع الثاني يضم أهم المعايير لتكنولوجيا المعلومات.

الفرع الأول مجالات حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

أشار معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI(2003)) إلى أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تهدف لتحقيق نقطتين أولاً: إضافة قيمة تكنولوجيا المعلومات إلى الأعمال من خلال تحقيق التوافق (الملائمة) الإستراتيجية وتقليل مخاطر تكنولوجيا المعلومات من خلال بتضمين المساءلة في عمليات المؤسسة. وتوفير الدعم بالموارد الكافية وقياسهم الضمان الحصول على النتائج.

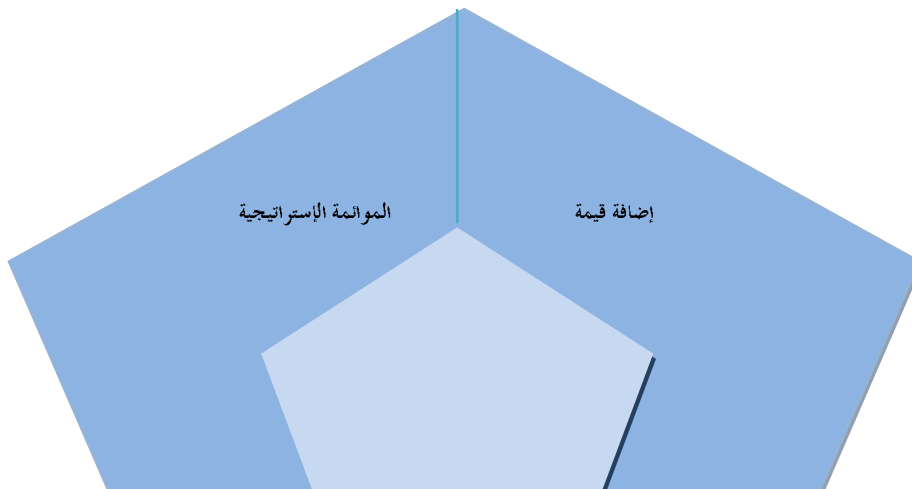
وأشار إلى أن هناك خمسة مجالات الرئيسية لحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

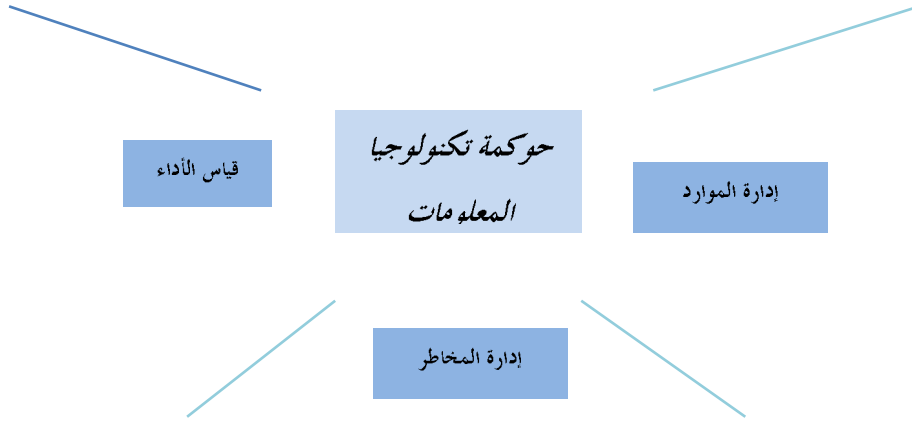
وقد قام COBIT بدعم حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير اطار لضمان (6, ISACA):

- تحقيق التوافق والانسجام بين تكنولوجيا المعلومات مع الأعمال؛
- تعظيم الفوائد من تكنولوجيا المعلومات ؛
- الإستخدام الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات وبطريقة مسؤولة؛
- إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات بالشكل مناسب.

بالإضافة إلى، قياس الأداء لإدارة تكنولوجيا المعلومات يتم دعمه من قبل COBIT ويتضمن إعداد ومراقبة الأهداف القابلة للقياس لما تحتاج إليه عمليات تكنولوجيا المعلومات لتحقيقه (نتائج العملية) وكيفية تحقيقها (القدرة العملية والأداء). حددت العديد من الدراسات الاستقصائية أن الافتقار إلى الشفافية في تكلفة تكنولوجيا المعلومات وقيمتها ومخاطرها يعد أحد أهم المحركات لإدارة تكنولوجيا المعلومات. بينما تساهم مجالات التركيز الأخرى، يتم تحقيق الشفافية بشكل أساسي من خلال قياس الأداء.

الشكل رقم (01-15): عناصر حوكمة تكنولوجيا المعلومات





المرجع: (ISACA, 2007, p. 11)

➤ المواءمة (التوافق) الاستراتيجي (*alignment Strategic*): يركز هذا المجال على ضمان الربط بين خطط المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات؛ والتحقق من صحة اقتراح قيمة تكنولوجيا المعلومات؛ ومواءمة عمليات تكنولوجيا المعلومات مع عمليات المؤسسة (ISACA, 2007)، من خلال التركيز على فهم أهداف المؤسسة من قبل أفراد المؤسسة لضمان تحقيقها، ف (Williams, 2005) يوضح أن التوافق الاستراتيجي يضمن تحقيق أقصى النتائج من خلال جميع وحدات العمل التي تعمل معاً لتحقيق نفس الأهداف. ومع ذلك، إذا كان أداء بعض الوحدات أو إحدى الوحدات ضعيفاً أو لا تهدف إلى تحقيق نفس الأهداف التنظيمية، أو إذا كانت القيادة ضعيفة، أو إذا لم تتم إدارة المخاطر بشكل صحيح، فستكون النتيجة أقل مما هو متوقع، بدلا من تحقيق القيمة.

➤ إضافة قيمة (*Value delivery*): إن إضافة القيمة يدور حول التأكد من أن تكنولوجيا المعلومات تقدم الفوائد المرجوة مقابل الإستراتيجية (ISACA, 2007)، مع التركيز على تحسين التكاليف وإثبات القيمة الجوهرية لتكنولوجيا المعلومات، فمن المبادئ الأساسية لقيمة تكنولوجيا المعلومات هي التسليم في الوقت المحدد، في حدود الميزانية ومع الفوائد التي المنتظر تحقيقها منها. غالبا ما تترجم هذه المصطلحات إلى: الميزة التنافسية، الوقت المستغرق لتحقيق الطلب أو الخدمة، رضا العملاء، وقت انتظار العميل، إنتاجية الموظف وربحيته (Rami, 2007, p. 28).

➤ إدارة الموارد (*Resource management*): يمثل مجال إدارة الموارد حول الاستثمار الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات الهامة والإدارة السليمة لها وتمثل في: التطبيقات والمعلومات والبنية التحتية والأفراد (ISACA, 2007, p. 6)، وفقا لمعهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI(2003) يتم تحقيق الأداء الفعال

لتكنولوجيا المعلومات من خلال الاستثمار الجيد وتخصيص موارد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لخدمة احتياجات المؤسسة، حيث إنها تضمن أقصى قدر من الكفاءة لأصول تكنولوجيا المعلومات وتكاليفها.

➤ إدارة المخاطر (*Risk management*): تتطلب إدارة المخاطر إدراك المخاطر من قبل المسؤولين والإداريين في المؤسسة، فعلى المؤسسة فهم متطلبات الامتثال المتعلقة بإدارة المخاطر التي تواجهها، والشفافية حولها وإدراج مسؤوليات إدارة المخاطر للجهات المعنية بإدارتها .

تتطلب إدارة المخاطر من المؤسسة

- أولا : التأكد من وجود شفافية بشأن المخاطر الكبيرة التي تواجه المؤسسة وتوضيح سياسات وإجراءات إدارة المخاطرة؛
- ثانيا: إدراك أن المسؤولية النهائية عن إدارة المخاطر تقع على عاتق مجلس الإدارة، لذلك عليها التأكد من أن الإجراءات يتم توصيلها وفهمها بوضوح من قبل أفراد المؤسسة،
- ثالثا: إدراك أن نظام الرقابة الداخلية المطبق لإدارة المخاطر غالبا ما يكون لديه القدرة على توفير إدارة بكفاءة للتكاليف،
- رابعا: إتباع منهج (أسلوب) شفاف واستباقي لإدارة المخاطر يمكن أن يخلق ميزة تنافسية يمكن استغلالها،
- خامسا: الالتزام بتضمين إدارة المخاطر في العمليات التشغيلية للمؤسسة ، والرفع من قدرة الاستجابة وبسرعة للمخاطر المتغيرة بالإضافة لتبليغ الإداريين ذوي المسؤولية (التقارير) (Grembergen, 2004, p. 5).

➤ قياس الأداء (*Performance measurement*): ويتمثل قياس الأداء في رصد تنفيذ الإستراتيجية، وإكمال (إتمام) المشروع، واستخدام الموارد، وأداء العمليات وتقديم الخدمات، باستخدام على سبيل المثال، بطاقات الأداء المتوازنة التي تترجم الإستراتيجية إلى عمل لتحقيق أهداف قابلة للقياس (6) (ISACA, p. 6).

الفرع الثاني : معايير حوكمة تكنولوجيا المعلومات

أدى الاعتماد المتزايد على تطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى العالم إلى تطوير النماذج والأطر التي تعمل على الوصول إلى أفضل أداء لأنشطة المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات، لهذا على المؤسسة أن تختار ما يناسب من المعايير والأدوات لكي تضبط تكنولوجيا المعلومات وتضمن مسارها نحو تحقيق الأهداف، ومن بينها النموذج المقدم من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (*ISO*) ، وأهداف التحكم في المعلومات والتكنولوجيا ذات الصلة

(COBIT)، مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (ITIL)، إدارة البيانات الدولية (DAMA)، منظمة النهوض بمعايير المعلومات الهيكلية (OASIS)، اتحاد شبكة الويب العالمية (W3C)، مبادرة دبلن الأساسية للبيانات الوصفية ونموذج نضج القدرة المتكامل (CMM CMMI). هذه المعايير والأطر عامة وتغطي مجموعة واسعة جداً من الأنشطة، وبالتالي فهي قابلة للتطبيق في جميع أنواع مجالات العمل. وسنتطرق لبعض وأشهر هذه النماذج:

➤ مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: طورت هذه الأداة في بريطانيا أواخر سنة 1980 من خلال الكمبيوتر المركزي ووكالة الاتصالات، ويقدم مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تساعد في إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وتمثل هذه المفاهيم في خيارات أمام المؤسسة لتختار ما يناسبها لإدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات وهيكلتها وما تتطلبه من مهارات لإظهار سمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (صباح، 2012-2013، صفحة 68).

➤ المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO): وضعت المنظمة الدولية للتوحيد والقياس مجموعة من المعايير التي توفر المبادئ والتوجيهات لأعضاء مجلس الإدارة من أجل الاستخدام الكفء والفعال لتكنولوجيا المعلومات (نرجس و قالون، 2016، صفحة 520).

➤ إطار عمل COSO: وضع سنة 1985 يغطي العمليات المؤثرة والفعالة لتكنولوجيا المعلومات، ويعطي الثقة في التقارير لمالية، ويعد تناغماً مع الأنظمة والتنظيم الداخلي للمؤسسة (صباح، 2012-2013، صفحة 69).

➤ قانون SOX: يهدف هذا القانون إلى توفير حماية وإصلاح وظيفة شركات المحاسبة العامة بهدف الوصول إلى قرارات آمنة، وقد وقع كقانون للرقابة الداخلية سنة 2002، يشمل معايير موثوقة لتطبيقها على المؤسسات، وأنشئ لحماية المستثمرين من حالات الغش والتلاعب وزيادة ثقتهم في إفصاح المؤسسة (نرجس و قالون، 2016، صفحة 520).

المطلب الثالث: نموذج COBIT .

COBIT يسمح بتطوير وتنفيذ ومراقبة وتحسين تكنولوجيا المعلومات وقد وضع هذا النموذج من قبل معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات، في هذا المطلب سوف نتعرف على التطور التاريخي للنموذج وأهم الإصدارات وهذا حسب التالي:

الفرع الأول: تعريف نموذج *COBIT*.

تقوم المؤسسات في الوقت الحالي وعلى نحو متزايد في الاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة من أجل تحسين حوكمة المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات. ودعماً لذلك، تعتمد هذه المؤسسات على الأهمية العملية لأطر الممارسات المقبولة عموماً مثل *COBIT* (*Control Objectives for Information and Related Technologies*)، فهو إطار عمل معترف به دولياً يصف مجموعة من الممارسات الجيدة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومديري الأعمال التنفيذية ومديري تكنولوجيا المعلومات. ويحدد مجموعة من الضوابط على تكنولوجيا المعلومات، وينظمها في إطار منطقي للعمليات والعناصر التمكينية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات لضمان توافق عمليات تكنولوجيا المعلومات مع أهداف وأهداف المؤسسة.

كوبيت "*COBIT*" هي كلمة مختصرة تعبر عن أهداف وضوابط الرقابة على المعلومات والتقنيات المتعلقة بها، ويعرف بأنه: مجموعة من أدوات الدعم التي تتيح للمدراء عبور الفجوة بين متطلبات الرقابة والأمر الفنية ومخاطر الأعمال (مجلس دول التعاون لدول الخليج، 2013، صفحة 122)"

ويعرف نموذج *COBIT*: بأنه "إطار شامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في فهم وإدارة المخاطر والفوائد المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ويوفر نموذج *COBIT* مجموعة من السياسات والممارسات الموجهة للإدارة (المديرين) لسد الفجوة بين احتياجات أصحاب المصلحة وتكنولوجيا المعلومات والمخاطر الناجمة عنها، *COBIT* فهو نموذج يقدم رؤية شاملة حول تكنولوجيا المعلومات والقرارات التي يجب اتخاذها بشأن هذه التكنولوجيا (ISACA, 2007, p. 11)." .

وقد عرفته *ISACA* أيضاً إطاراً شاملاً يساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها الخاصة بحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسات" و "يساعد الشركات على إنشاء القيمة المثلى من تكنولوجيا المعلومات من خلال الحفاظ على التوازن بين تحقيق الفوائد وتحسين مستويات المخاطر واستخدام الموارد" (ISACA, 2012, p. 50).

وقد عرف أيضاً بأنه "إطار يوفر سياسة وممارسات واضحة في إدارة تكنولوجيا المعلومات. الغرض منه هو مساعدة الإدارة والمدقق والمستخدم لتكنولوجيا على فهم وإدارة المخاطر المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات من خلال تقديم عمليات محددة مهيكلية لتقديم المعلومات اللازمة من أجل سد الفجوة بين مخاطر الأعمال واحتياجات الرقابة والقضايا التقنية" (Haviluddin & Patricia, 2012, p. 2)." .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

تم تطوير COBIT للمساعدة في تلبية الاحتياجات المختلفة للإدارة من خلال سد فجوة المعلومات بين مخاطر الأعمال والتحكم والمشاكل الفنية. ويدعم COBIT حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير إطار عمل لإرساء التوافق بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يضمن إطار العمل أيضاً تمكين تكنولوجيا المعلومات للأعمال، وزيادة فوائدها، وإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات بشكل مناسب، واستخدام موارد تكنولوجيا المعلومات بطريقة مسؤولة (Haryanto & Riyanarto, 20102, p. 81).

من خلال ما سبق: مجموعة التعاريف السابقة تجتمع في مجموعة من النقاط حسب التعريف التالي: نموذج COBIT هو أداة توفر نموذج معياري إداري لتكنولوجيا المعلومات يهدف إلى تحقيق التوافق بين تكنولوجيا المعلومات وأعمال المؤسسة ما يكسب المؤسسة استجابة سريعة للتغيرات البيئية من خلال سد الفجوة بين المخاطر والرقابة والمشاكل الفنية.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لـ COBIT :

تم تطويره سنة 1992 من قبل ISACA (Association Control and Audit Systems Information)، وهي جمعية دولية لأخصائيي تكنولوجيا المعلومات ومراجعي تكنولوجيا المعلومات الذي يبلغ عددهم على 100.000 عضو حول العالم،

تم تطوير COBIT في بداية منتصف تسعينيات القرن الماضي، كإطار لتنفيذ مهام مراجعة تكنولوجيا المعلومات، التي بنيت حول مجموعة شاملة من أهداف التحكم لعمليات تكنولوجيا المعلومات، وعلى أساس التدقيق في تكنولوجيا المعلومات؛ ثم تم تطوير إطار عمل COBIT ليصبح إطاراً أوسع لإدارة تكنولوجيا المعلومات.

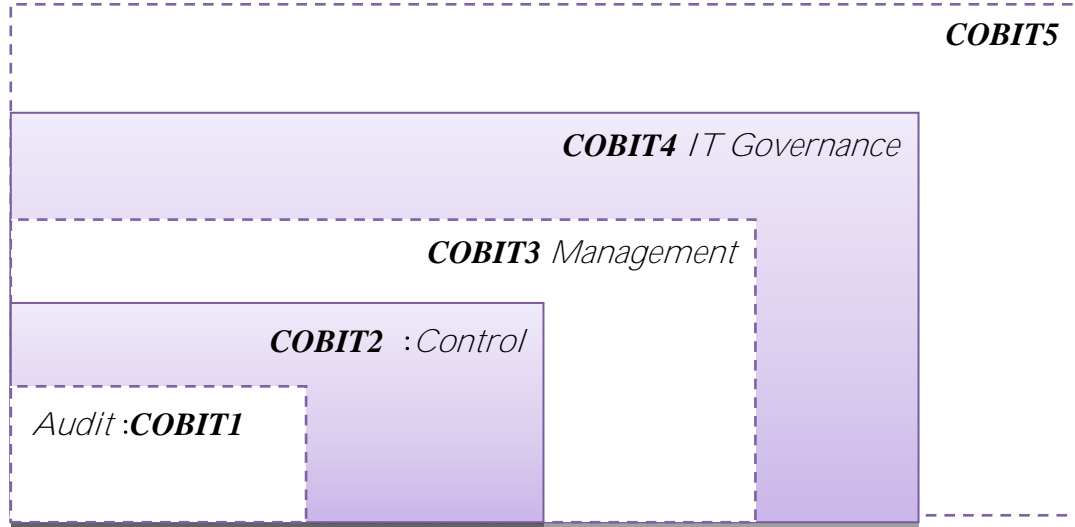
وفي سنة 2000 تم إضافة مجموعة من إرشادات الإدارة في الإصدار 3 من نظام COBIT، بما في ذلك المقاييس وعوامل النجاح الحرجة ونماذج الاستحقاق لعمليات تكنولوجيا المعلومات.

وفي سنة 2005، تم إصدار جديد، COBIT4، يحتوي على العديد من مفاهيم الإدارة والحوكمة الجديدة، مثل محاذاة الأعمال وأهداف تكنولوجيا المعلومات وعلاقته لدعم عمليات تكنولوجيا المعلومات، الأدوار والمسؤوليات ضمن عمليات تكنولوجيا المعلومات، والعلاقة المتبادلة بين عمليات تكنولوجيا المعلومات.

مع هذه الامتدادات، استمر تطوير النموذج كإطار مقبول عموماً لحوكمة تكنولوجيا المعلومات (Van

Haes & De Grembergen، 2009).

الشكل رقم (01-16): مراحل تطور نموذج COBIT



المصدر: <https://www.isaca.org/resources/frameworks-standards-and-models>.

من خلال الشكل السابق تظهر مرحلة إطلاق النموذج سنة 1996.

- الإصدار الأول (COBIT1: Audit) : صدر سنة (1996) يهدف إلى مراجعة وتدقيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات.
- الإصدار الثاني (COBIT2 : Control) : صدر سنة (1998) ،يهدف لتوفير إرشادات إدارية لضبط أنظمة الرقابة لتكنولوجيا المعلومات.
- الإصدار الثالث (COBIT3 : Management) : صدر سنة (2000) وهو نسخة معدلة للإصدارات السابقة، تهدف لإدارة أنظمة تكنولوجيا المعلومات.
- الإصدار الرابع (COBIT4 : IT Gouvernances) : صدر سنة (2005) ،وهي النسخة المعمول بها والمطبقة فعليا من قبل المؤسسات ،تهدف لتوفير إطار رقابة فعال على أنظمة تكنولوجيا المعلومات من خلال إخضاعها لقواعد حوكمة تكنولوجيا المؤسسات .
- الإصدار الخامس (COBIT5) : صدر سنة (2012) تهدف لخلق القيمة وإدارة المخاطر .

ومع التغيرات الحاصلة في العوامل قامت ISACA بإصدار COBIT 2019 عام 2021 والذي يتعلق بإدارة وحوكمة تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى قضايا الخاصة بأمن وتدقيق المعلومات؛ وعليه تتكون مكونات هذا الإصدار في (عوكل، 2018، صفحة 31) :

- COBIT 4.1 جميع أطر العمل والإرشادات الرئيسية الصادرة عن ISACA ،

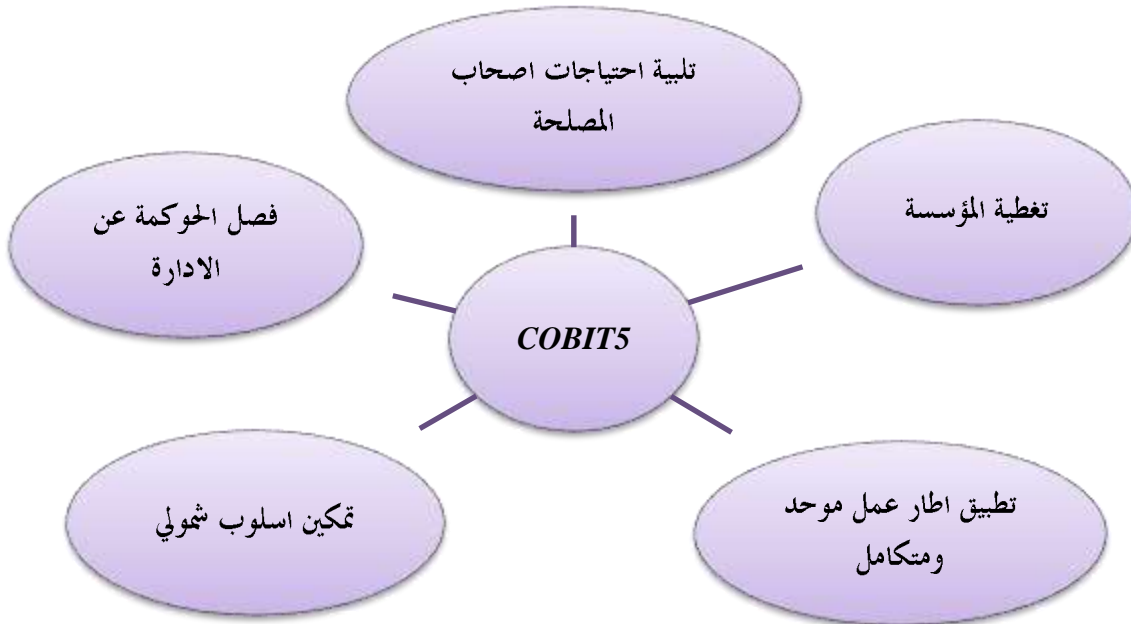
- إطار عمل تدقيق تقانة المعلومات ITAF ،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج *COBIT*

والنماذج الأخرى ذات الصلة، وبالتالي يمكن أن يكون بمثابة نموذج شامل لحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

- تمكين أسلوب شامل: تتطلب الإدارة الفعالة والكفاءة لإدارة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة إتباع أسلوب شامل، مع مراعاة العديد من المكونات المتفاعلة (المبادئ والسياسات والأطر، العمليات، الهياكل التنظيمية، الثقافة والأخلاق والسلوك، المعلومات، الخدمات والبنية التحتية والتطبيقات، الأفراد والمهارات والكفاءات).
- يحدد *COBIT5* مجموعة من العوامل التمكينية لدعم تنفيذ نظام شامل لحوكمة والإدارة لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة ما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- فصل الحوكمة عن الإدارة: يميز إطار *COBIT5* بين الحوكمة والإدارة، حيث يشمل هذان المجالين أنواعا مختلفة من الأنشطة، ما يجعلها تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة ما يخدم أغراض إدارة وحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

الشكل (01-17): مبادئ *COBIT 5*



المصدر: (ISACA, 2012, p. 13)

الفروع الثاني: متطلبات تطبيقات *COBIT*.

حسب الدراسات، (Wolden, Valverde, (Joshi, Bollen, Hassink, Haes, & Grembergen, 2018) (2015) & Talla, من بين ما يتميز به *COBIT* أنه نموذج يلاءم أي مؤسسة مهما كان نوعها واختلاف نشاطها، إذ لا

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

يمكن تحقيق أقصى استفادة منه إلا إذا تم تبنيه وتكييفه بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، لهذا توفر ISACA إرشادات إعماده في منشورها *COBIT5 Implementation*، الذي يعتمد على مبدأ التحسين المستمر، والذي يضم متطلبات تطبيق النموذج بالإضافة إلى أهم حلول للمشاكل الأكثر انتشاراً في عملية تطبيقه، ويسلط دليل التطبيق *COBIT5 Implementation* على أهم النقاط المهمة في تطبيق *COBIT5* والتي تتمثل في مجموعة المراحل التالية: (ISACA, 2012, pp. 35,38)

المرحلة الأولى: خلق بيئة ملائمة (Creating the Appropriate Environment).

من المهم أن تتم إدارة مبادرات التنفيذ وتسييرها بالشكل المناسب، فغالباً ما تفشل المبادرات الرئيسية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات نظراً لقلة التوجيه والدعم والإشراف من جانب أصحاب المصلحة في المؤسسة، والذي يعد أمراً ضرورياً حتى يتم اعتماد التحسينات والمواظبة عليها ولتلبية احتياجات العمل، فعلى الإدارة أن توفر العناصر المساعدة للاستفادة من نموذج *COBIT*، ونذكر منها:

- التعبير عن أهداف وفوائد تنفيذ النموذج بوضوح من حيث شروط العمل وتلخيصها في مخطط عمل؛
- توفير الموارد الكافية لدعم البرنامج؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية للبرنامج؛
- إنشاء وصيانة الهياكل والعمليات المناسبة للإشراف والتوجيه ويجب أن تضمن هذه الهياكل والعمليات أيضاً التوافق المستمر مع أساليب إدارة المخاطر؛
- توفير الدعم والتزام الواضحين من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين (مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين) لضمان الالتزام بالبرنامج على جميع المستويات.

المرحلة الثانية: التعرف على نقاط الضعف ونقاط البدء (Recognising Pain Points and Trigger Events).

هناك عدد من العوامل التي قد تشير إلى الحاجة إلى تحسين حوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسات وذلك من خلال استخدام نقاط الضعف أو المشكلات اليومية كنقطة انطلاق لمبادرة التنفيذ .

المرحلة الثالثة : تمكين التغيير (Enabling Change).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

يعتمد التنفيذ الناجح على إدارة التغيير بالطريقة المناسب، في العديد من المؤسسات يكون هناك تركيز كبير على جانب الحوكمة أو إدارة تكنولوجيا المعلومات ولكن ليس هناك ما يكفي من التركيز على إدارة الجوانب البشرية والسلوكية والثقافية للتغيير وتحفيز أصحاب المصلحة على المشاركة في التغيير.

المرحلة الرابعة: منهاج دورة الحياة (A Life Cycle Approach)

توفر دورة حياة التنفيذ وسيلة للمؤسسة الإستخدام COBIT كوسيلة لمعالجة التعقيدات والتحديات التي تواجهها عادة أثناء عمليات التنفيذ وتتكون من:

- دورة حياة التحسين المستمر الأساسية (هذا ليس مشروعاً لمرة واحدة)؛
- تمكين التغيير من خلال معالجة الجوانب السلوكية والثقافية ؛
- إدارة البرنامج، أي يجب تهيئة البيئة المناسبة لضمان النجاح.

المرحلة الخامسة: (Getting Started: Making the Business Cas).

لضمان نجاح مبادرات تنفيذ نموذج COBIT، يجب الإقرار بالحاجة إلى تنفيذ النموذج ونشر هذه المبادرة داخل المؤسسة، ويجب أن يدير المبادرة مسئول، كما يجب أن تشمل جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين. في بادئ الأمر، يمكن أن يتحقق هذا بإتباع الهيكل الهرمي - من الأعلى إلى الأسفل - بدءاً بفهم واضح لنتائج الأعمال المطلوبة، ثم التقدم إلى وصف تفصيلي للمهام والمعالم المهمة وكذلك الأدوار والمسؤوليات الرئيسية.

المرحلة السادسة : ترسيخ المناهج الجديدة (Embeding New Approaches).

لتحقيق نتائج ملموسة، يجب أن تصبح طرق العمل الجديدة جزءاً من ثقافة المؤسسة وأن تكون متجذرة في قواعدها وقيمها من خلال تتبع التغييرات المنفذة وتقييم، قد يشمل ذلك فرض الامتثال عند الحاجة.

المرحلة السابعة Sustain:

تتم الحفاظ على التغييرات من خلال تعزيز الوعي نحو الاستمرار، ويتم الحفاظ عليها وإظهارها من خلال الالتزام المستمر من قبل الإدارة العليا. وتنفيذ خطط العمل التصحيحية وتبادل المعرفة في بيئة المؤسسة.

المطلب الخامس: عمليات COBIT.

تقسم الإجراءات التمكينية أو من الممكن إطلاق تسمية إجراءات تحسين الأداء من خلال إطار COBIT إلى نطاقين نطاق خاص بإجراءات الحوكمة (التقييم والتوجيه والمراقبة) ونطاق خاص بإجراءات إدارة تكنولوجيا المعلومات (التخطيط والبناء والتشغيل المواءمة) وذلك انطلاقاً من مبادئ الأدلة الإرشادية في COBIT التي ميزت بشكل واضح بينهما بشكل واضح بهدف الوصول إلى شمولية في تطبيق كل من إجراءات الحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات (ISACA and ITGI, 2012, p. 12)

يتألف نطاق الإجراءات التمكينية من 37 عملية 5: خاصة بحوكمة تقانة المعلومات و32 خاصة بإدارة تقانة المعلومات موضح فيها ماهية العملية وهدفها ومقاييس للأهداف ذات الصلة وآلية تقييم هذه الآليات.

الشكل رقم (01-18): مجالات الحوكمة والإدارة تكنولوجيا المعلومات



المصدر: (عوكل، إمكانية تطبيق إطار كوبيت COBIT لتحسين أداء منظمات الأعمال في سورية-دراسة تطبيقية-، 2018، صفحة

وتتمثل العمليات في:

1. تقييم وتوجيه ومراقبة: ويتضمن العمليات المتعلقة بإجراءات التمكينية لتحسين أداء حوكمة تكنولوجيا المعلومات ويتكون من العمليات الخمسة التالية:

الجدول رقم (03-01): عمليات التقييم والتوجيه والمراقبة.

تخطط المؤسسة لبناء وتطبيق نموذج لإدارة (لحوكمة) تكنولوجيا المعلومات	ضمان إعداد إطار عمل الإدارة والصيانة	EDM01
تم الاستفادة بالشكل الأمثل من كل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و بأقل تكلفة .	ضمان تسليم الفوائد	EDM02
الإجراءات المتخذة لإدارة المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتكاليف المترتبة عليها ومستويات المقبولة لتقبل المخاطر واضحة ومفهومة ومنصوص عليها.	ضمان الامتثال للمخاطر	EDM03
القدرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات تلبى كافة الاحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية بشكل فعال وفي ادني حدود التكلفة.	ضمان الامتثال للموارد	EDM04
جميع أهداف وإجراءات تكنولوجيا المعلومات تتسم بالشفافية والوضوح مع أصحاب المصلحة وتتماشى مع الأهداف الإستراتيجية العامة.	ضمان شفافية أصحاب المصلحة	EDM05

المصدر: (عوكل، إمكانية تطبيق إطار كوبيت COBIT لتحسين أداء منظمات الأعمال في سورية-دراسة تطبيقية-، 2018، صفحة

102)

من خلال الجدول السابق فإن العمليات الخمسة للنموذج في بعده الأول تبين المنهج يتوافق مع حوكمة المؤسسة حيث تضمن المؤسسة من خلال هذه العمليات أن القرارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات تتواءم مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، بما يضمن امتثالها -تكنولوجيا المعلومات- لكل من الإجراءات والقواعد التنظيمية والقانونية، مع تقديم تأكيد لتحقيق الفوائد أو العائد على الأعمال لأصحاب المصلحة بمستوى مخاطرة محدد ومقبول.

ثانيا: الموائمة والتخطيط والتنظيم: ويتضمن الإجراءات التمكينية لتحسين أداء إدارة تكنولوجيا المعلومات وتمثل في العمليات التالية:

الجدول رقم (01-04): عمليات بعد الموائمة، التخطيط والتنظيم

البعد الثاني: الموائمة والتخطيط والتنظيم		
APO01	إدارة إطار إدارة تكنولوجيا المعلومات	النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات (الهيكل، الصلاحيات، المسؤوليات، القدرات والعلاقات مع الشركاء) يدعم الأهداف الشاملة في المؤسسة.
APO02	إدارة الإستراتيجية	تنواء الخطط الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات مع الأهداف والخطط الكلية للمؤسسة.
APO03	إدارة بنية المؤسسة	العلاقة بين مكونات المؤسسة الرئيسية (العمليات، البيانات، التطبيقات، بنية تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية) محددة ومنظمة وتساهم في تطوير وتبسيط الإجراءات.
APO04	إدارة الابتكار	يتم تحديد فرص الإبداع في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتخطيط للاستفادة منها في تلبية احتياجات العمل وتحسين فعالية وكفاءة الأداء.
APO05	إدارة الحفاظة	تنفذ المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات الاستثمارية في مجال تكنولوجيا المعلومات.
APO06	إدارة الميزانية والتكاليف	تتسم الممارسات المالية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات بالشفافية والمساءلة والإنصاف وتضمن مشاركة ذوي العلاقة .
APO07	إدارة الموارد البشرية	يوجد اهتمام بالارتقاء بالموارد البشرية العاملة في تكنولوجيا المعلومات (ترقيات، توظيف، تفويض، مكافآت، تطوير مهارات).
APO08	إدارة العلاقات	تساهم تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى الثقة في بناء العلاقات الداخلية والخارجية.
APO09	إدارة اتفاقيات الخدمة	الخدمات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات تليبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية، بما في ذلك المواصفات والتصميم والنشر والاتفاقيات والمتابعة ومستويات الخدمة ومؤشرات الأداء.
APO10	إدارة الموردين	يتم متابعة مدى امتثال موردي الخدمات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات للأداء المطلوب.
APO11	إدارة الجودة	تعمل المؤسسة على مراجعة ومتابعة متطلبات الجودة في جميع العمليات والإجراءات والنتائج المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
APO12	إدارة المخاطر	تقوم الإدارة التنفيذية وبشكل مستمر على تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات

APO13 إدارة الأمن تتخذ المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية المعلومات الهامة والحساسة.

المصدر: (عوكل، إمكانية تطبيق إطار كويت COBIT لتحسين أداء منظمات الأعمال في سورية-دراسة تطبيقية-، 2018، صفحة

81)

البعد الثالث: بناء واكتساب وتنفيذ

من خلال الجدول المتعلق بالبعد الثاني من النموذج، يهدف لإدارة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة. حيث يعمل على تحقيق موائمة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية المؤسسة، والتخطيط وتنظيم الموارد لضمان إنشاء بيئة تكنولوجية تتضمن القاعدة المعمارية، الإجراءات، المعلومات والبيانات والتطبيقات لتحقيق الاستراتيجيات المحددة بكفاءة، حيث يرسم هذا البعد النموذج - نموذج معياري - إداري لإدارة تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً- البناء الاكساب والتنفيذ : الإكتساب والتنفيذ ويتضمن الإجراءات البناء والشراء الخاصة بتكنولوجيا المعلومات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

BAI01	إدارة البرامج والمشاريع	تحدد عمليات إدارة البرامج و المشاريع من المخاطر الناتجة عن التأخير غير المتوقع ، وتساهم في خفض التكاليف وضمان جودة المخرجات.
BAI02	إدارة متطلبات التعريف	يتم تحديد وتحليل متطلبات الأعمال قبل البدء فيها والتأكد من أنها تتماشى مع المتطلبات الإستراتيجية.
BAI03	إدارة تحديد الحلول والبناء	اختيار وتطوير حلول تكنولوجيا المعلومات يتم وفقا لمتطلبات المؤسسة وبما يدعم الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية.
BAI04	إدارة التوفر والسعة	يتم متابعة خدمات وموارد تكنولوجيا المعلومات بما يحقق التوازن بين استمرار توفيرها بفعالية في الوقت الحالي ،وقدرتها الاستيعابية في المستقبل مع المحافظة على الحد الأدنى للتكلفة.
BAI05	إدارة تمكين التغيير التنظيمي	يتم التركيز على إعداد وتهيئة أصحاب المصلحة لعمليات التغيير المتوقعة وضمان التزامهم به سواء على مستوى الأعمال أو تكنولوجيا المعلومات .
BAI06	إدارة التغييرات	جميع عمليات التغيير تتم بشكل سريع ومسيطر عليها بما يضمن سلامة الانتقال للبيئة والتغيير واستقرارها.
BAI07	إدارة قبول التغيير والانتقال	في المرحلة الانتقالية للتغيير، يتم تنفيذ حلول آمنة تتماشى مع التوقعات والنتائج المتفق عليها ، ويتم اختبار مدى قبول البيئة الجديدة.
BAI08	إدارة المعرفة	تعمل المؤسسة على توفير ومشاركة المعرفة اللازمة لتعزيز اتخاذ قرارات سليمة وتعزيز الإنتاجية.
BAI09	إدارة الأصول	تحقق أصول تكنولوجيا المعلومات (معدات وبرامج) القيمة المرجوة منها بأقل التكاليف.
0BA11	إدارة التكوين	توفر معلومات كافية عن الموارد والقدرات المطلوبة لتقديم الخدمات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك تحديد علاقتها ببعضها وتأثير تغير أي منها على تقديم الخدمة.

الجدول رقم (01-05): عمليات البناء والاكساب والتنفيذ

المصدر: (عوكل، إمكانية تطبيق إطار كوبت COBIT لتحسين أداء منظمات الأعمال في سورية-دراسة تطبيقية-، 2018، صفحة

104)

يتضمن الجدول عمليات البعد الثالث للنموذج، وهي العمليات المتعلقة بمجال الإداري لتكنولوجيا المعلومات حيث تهدف لتحديد الإجراءات التي تهتم بمجال البناء والاستحواذ على تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها في المؤسسة، حيث يتعلق بكل من إدارة البرامج والمشاريع والمتطلبات قبل عملية التعاقد للشراء وتغطي جميع العناصر بداية من التطبيقات، المعلومات، البنية التحتية والخدمات، إضافة لتحديد التكاليف والفوائد النسبية ، وإدارة المخاطر وأيضا

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

يعمل على تحقيق التوازن بين الاحتياجات من الكفاءات الحالية والمستقبلية لتقديم خدمات فعالة، وأيضاً تحدد إجراءات إدارة التغيير ومقاييسها والأولويات والصلاحيات وعملية تقييم التغيير وطرق إعداد التقارير.

رابعاً- تقديم الخدمة والدعم: ويتضمن الإجراءات الخاصة بتقديم الخدمة وإجراءات الصيانة ودعم تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (01-06): عمليات تقديم الخدمة والدعم

المصدر: (عوكل، إمكانية تطبيق إطار كوبيت COBIT لتحسين أداء منظمات الأعمال في سورية-دراسة تطبيقية-، 2018، صفحة

تقديم الخدمة والدعم		
تحقق عمليات تكنولوجيا المعلومات النتائج المرجوة منها كما هو مخطط لها.	إدارة العمليات	DSS01
في حالات الحوادث المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، توفر المؤسسة استجابة سريعة ودقيقة وفي الوقت المناسب لجميع طلبات المستخدمين.	إدارة طلبات الخدمة والحوادث	DSS02
يتم تحديد وتصنيف المشاكل وأسبابها الجذرية وترفع القرارات والتوصيات لمنع وقوع حوادث مشابهة.	إدارة المشاكل	DSS03
تسعى المؤسسة للتخطيط لضمان استمرار خدمات تكنولوجيا المعلومات والمحافظة على توافر المعلومات في حالات الكوارث والاضطرابات .	إدارة الاستمرارية	DSS04
تتخذ المؤسسة إجراءات أمنية ووقائية على مستوى شبكات الاتصال وصلاحيات الوصول والبنية التحتية للحد من تأثير التغييرات الأمنية والحوادث على استمرارية العمليات التشغيلية.	إدارة خدمات الأمن	DSS05
يتم تنفيذ ضوابط رقابية تضمن سلامة وأمن أصول المعلومة المتداولة.	إدارة عناصر التحكم في العمليات	DSS06

(106)

من خلال الجدول، فإن البعد الرابع من النموذج يتعلق بمجال الإداري لعملية تقديم الخدمة ودعم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، فمن خلاله تحدد الأنشطة الرقابية المطلوبة والإجراءات الواجب اتخاذها، ومدى الاستجابة الفعالة لجميع الحوادث والمخاطر والمشكلات التي يمكن إن تواجه مستخدمي التكنولوجيا، الأمر الذي يضمن استمرارية تقديم الخدمات وهذا يدعم أداء تكنولوجيا المعلومات.

خامساً- المراقبة والتقييم والتقدير: ويتضمن إجراءات تقييم وتقدير لتكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (01-07) عمليات المراقبة والتقييم والتقدير

المراقبة والتقييم والتقدير		
رصد وتقييم الأداء والمطابقة	يتم متابعة وتوجيه أداء جميع العمليات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتحقق من توافقها مع مستويات الأداء والمعايير المطلوبة.	MEA01
مراقبة وتقييم نظام المراقبة الداخلية	يتم تقييم الأنظمة والانشطة الرقابية الداخلية باستمرار وفق معايير محددة وتتخذ الإجراءات اللازمة لتحسينها.	MEA02
رصد وتقييم الامتثال للمتطلبات الخارجية	تعني المؤسسة بالالتزام بالمتطلبات الخارجية المعمول بها وتسعى للحصول على شهادات استيفائها.	MEA03

المصدر: (عوكل، إمكانية تطبيق إطار كوبيت COBIT لتحسين أداء منظمات الأعمال في سورية-دراسة تطبيقية-، 2018، صفحة

106)

من خلال الجدول الذي يتضمن البعد الخامس من النموذج، ويضمن عمليات المراقبة والتقييم وتقدير الكفاءات التي تضمن قياس، تقييم ومراقبة أعمال وعمليات تكنولوجيا المعلومات ، تحدد عمليات تحديد الانحراف عن الأهداف المسطرة في إستراتيجية المؤسسة.

ويعمل هذا البعد على إجراءات المراقبة المستمرة للبيئة الرقابية هذا الأمر يعطي لأصحاب المصلحة تأكيد حول شفافية نظام الرقابة وقدرته على ضمان صلاحياتهم ، ما يزيد من ثقتهم حول عمليات ومخرجات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة.

المطلب السادس: دور وأهمية نموذج COBIT في المؤسسة.

يعتمد معيار COBIT منهجية خاصة للإعداد المعلومات الملائمة لإتخاذ القرارات الإدارية والقيام بعملية الرقابة التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات، لهذا يقوم نموذج COBIT على مجموعة من المرتكزات التي تضمن دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

يساعد نموذج COBIT المؤسسة من خلال بناء نظام معلومات قادر على تأدية المهام والوظائف التي أنشأ من أجلها عن طريق الاستغلال الأمثل لمكوناته المتمثلة في البنية التحتية، البرامج، المعلومات، الموارد البشرية،

إدارة مكونات نظم المعلومات بواسطة عمليات COBIT لتكنولوجيا المعلومات، لهذا الغرض يوفر COBIT هذه العمليات الكفيلة بتحقيق الغرض من نظام المعلومات، وتنقسم هذه العمليات على خمسة مجالات حسب آخر إصدار من النموذج - يحتوى كل مجال على مجموعة عدد من العمليات الفرعية ليكون مجموعها هو 37 عملية وكل عملية تمثل مجموعة من النشاطات المتكاملة وذات التنسيق لتحقيق الهدف الرقابي منها، تتعلق هذه العمليات بجميع مراحل دورة حياة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة ابتداء من تقييم وتوجيه ومراقبة ويتضمن العمليات المتعلقة بإجراءات التمكينية لتحسين أداء حوكمة تكنولوجيا المعلومات والذي يضم خمسة عمليات ويضم 5 عمليات، إلى عملية الموائمة والتخطيط والتنظيم ويتضمن الإجراءات التمكينية لتحسين أداء إدارة تكنولوجيا المعلومات وتتمثل في العمليات التي تحوي 13 عملية، الإكتساب والتنفيذ ويتضمن الإجراءات البناء والشراء الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، إلى مرحلة تقديم الخدمة والدعم ويتضمن الإجراءات الخاصة بتقديم الخدمة وإجراءات الصيانة ودعم تكنولوجيا المعلومات والتي تحوي 6 عمليات، وأخيرا عملية لمراقبة والتقييم والتقدير ويتضمن إجراءات تقييم وتقدير لتكنولوجيا المعلومات وفيها 3 عمليات.

وتكمن الغاية من نموذج COBIT هو تحقيق الخصائص الأساسية للمعلومات التي تمثل مخرجات لنظام المعلومات، وحدد النموذج خصائص المعلومة بالكفاءة، السرية، الالتزام الموثوقية.

من خلال عرض COBIT يمكن استخلاص مزايا اعتماده في النقاط التالية (صباح، 2012-2013، صفحة 80):

- الرقابة المحكمة على معلومات المؤسسة التكنولوجية المرتبطة بها؛
- مراقبة ومتابعة ما تحققة تكنولوجيا المعلومات من منافع للمؤسسة؛
- إدارة أداة تكنولوجيا المعلومات بشكل أفضل؛
- إدارة المخاطر المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات؛
- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

ومن ناحية أخرى فإن تميز المؤسسة يكمن في قدرتها التنافسية في إدارة تكنولوجيا المعلومات بما يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتعد المعلومة أحد وسائل دعم الميزة التنافسية كونها أداة الوصل بين بينها وبين محيطها الذي تتعامل معه، وأيضا مصدر لتطوير محيطه الداخلي بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات.

فاعتماد المؤسسة على أنظمة لإدارة تكنولوجيا المعلومات يظهر في الاعتبارات التالية (زينب و محمد، 2014،

صفحة 933):

- يؤدي الإفصاح عن المعلومة المتعلقة باتباع تكنولوجيا المعلومات إلى التأثير على أسعار الأسهم فكلما كان هناك نمو للمبيعات نتيجة إتباع التكنولوجيا كلما زاد الإقبال على شراء أسهم المؤسسة الأمر الذي من شأنه زيادة الأرباح.

- يؤدي ثبات مجلس الإدارة لفترات أطول من اكتساب الخبرة الكافية بكيفية الإدارة، ما ينعكس على الأمور المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات خاصة ما تعلق منها بتسيير الموارد البشرية، فكلما كان الإنطباع بأن المؤسسة تولي الاهتمام للدورات التدريبية التي تعتمد على التكنولوجيا المعلومات اعتبرت هذه المعلومات مؤشرا للمستثمرين يسعى المؤسسة للتميز عن المنافسين وسعيها لزيادة أرباحها الأمر الذي يعمل على زيادة عددهم بالتالي اكتساب الميزة التنافسية.

- يؤدي تطبيق نماذج لإدارة تكنولوجيا المعلومات إلى توفير المعلومات الخاصة بالمتعاملين مما يؤدي إلى الاهتمام المؤسسة لتلبية احتياجاتهم بالجودة المطلوبة، وبتكاليف أقل الأمر الذي يرفع من نسبة المتعاملين معها، بالتالي الرفع من المبيعات الأمر الذي يكسب المؤسسة الميزة التنافسية.

وكخلاصة لهذا المبحث فإن تبني المؤسسة لنماذج لإدارة وحوكمة تكنولوجيا المؤسسة، يمكنها من تحديد المهام والمسؤوليات وتخفيض التكلفة والرفع من الجودة، حيث يسمح *COBIT* بوضع آليات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وهذا بإضافة قيمة وضمان التوافق الاستراتيجي بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والإستراتيجية العامة للمؤسسة، قياس الأداء الذي يتضمن متابعة تنفيذ الإستراتيجية واستخدام الموارد بشكل مثالي أي إدارة الموارد حيث يضمن الاستثمار الأمثل والادارة السليمة للموارد الهامة لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المخاطر حيث يعمل على رفع وعي الإدارة بالمخاطر التي تواجهها المؤسسة والفهم الواضح لها.

الخلاصة

خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الأدبيات النظرية للمتغيرات الرئيسية للدراسة من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول يتعلق بالتسيير الإستراتيجي حيث تطرقنا إلى مفهومه ومستوياته في المؤسسة بالإضافة إلى نماذجه، مع التطرق إلى مقومات تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية وأهم التحديات التي تواجهه، وكذلك تم التطرق إلى عمليات التسيير الإستراتيجي انطلاقاً من تحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية)، الاختيار والبدائل الإستراتيجي، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة الإستراتيجية.

والمبحث الثاني تضمن الجانب النظري لتكنولوجيا المعلومات من مفهوم وأهمية ومكونات، إضافة إلى ذلك حاولنا إبراز دورها الإستراتيجي من ناحية تحقيق الميزة التنافسية وإدارة المخاطر في المؤسسة، وهذا وتضمن المبحث الثالث تم التطرق لنموذج *COBIT* والتطرق إلى مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإبراز الفرق بينها وبين تكنولوجيا المعلومات، وإظهار أهميتها بالنسبة لإدارة تكنولوجيا المعلومات وبالنسبة وإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة. وتضمن دور وأهمية تطبيق نموذج *COBIT* في المؤسسة

الفصل الثاني

الأدبيات التطبيقية حول التسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا

المعلومات ونموذج COBIT

- المبحث الأول: الدراسات السابقة للتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرات.
- المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة للتسيير الإستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات ونموذج

COBIT

يضم هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة حول متغير التسيير الإستراتيجي من خلال المطلب الأول، وفي المطلب الثاني تكنولوجيا المعلومات، وفي المطلب الثالث ونموذج COBIT، والتي تناولتها كمتغيرات مستقلة لها تأثير على أداء المؤسسة ككل، سوف نقوم بعرضها حسب التسلسل الزمني أو التاريخي من الأقدم إلى أحدث دراسة .

المطلب الأول: الدراسات السابقة للتسيير الإستراتيجي.

➤ دراسة (عبد المالك، 2006). بعنوان: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات - مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية-:

يهدف المقال إلى تسليط الضوء على المقاربات المفهومية للتسيير الإستراتيجي وممارساته وتعامله مع التحديات التي يواجهها.

منهجياً، اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي في طرح ما جاءت به المراجع العربية والأجنبية حول مفهوم التسيير الإستراتيجي، وأهم المقاربات العلمية له وخلص إلى تقديم تعريف له بأنه " هو عملية معقدة متعددة الأبعاد، تنطلق من مبدأ تعظيم القيمة لشركاء المصلحة في المؤسسة، تهدف إلى ضمان التنافسية الدائمة باكتساب حافظة المهارات التي تغذي أفضلياتها على منافسيها من جهة والتَمَوُّع في الوضعيات الأنسب لخيارات المؤسسة، تتناول المؤسسة داخلياً بتوفير الشروط التنظيمية الداعمة لتعظيم القيمة المنشأة وخارجياً على النحو الذي يضمن التوافق والتكامل مع المحيط، يسترشد من قاعدة -المستقبل ضابط الحاضر- لتكون النظرة والنوايا الإستراتيجية هي الموجه لمختلف الحركات والتموقعات"، وقد حدد الباحث التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي من خلال تحديد دراسة أبعاده التي يكشفها الواقع الممارس لهذه الأبعاد، والتي هي بمثابة تحديات يتعين رفعها وتمثل في: *العلاقة مؤسسة/محيط* التي تفرض على المؤسسة تحدٍ يتمثل في كيفية التعامل مع هذه العوامل، لأن مسألة الفصل بين الفرص والمخاطر لم تعد مجدبة إذ يمكن إدراك نفس العامل مرة كخطر ومرة كفرصة، *التنظيم الشبكي الأفقي* فيتمثل التحدي أمام التسيير الإستراتيجي كونه يقتضي من المؤسسة قدرات تنسيقية عالية وسيولة كبيرة في تدفق المعلومات بين المستعملين داخلياً وخارجياً، *مقاربة المبنية على الموارد* وهنا يتمثل التحدي في إنشاء مهارات وتسيير المعارف، *والأهداف* ويكمن التحدي في فقدان صفة الاستقرار من منظور إستراتيجي حيث بقاء المؤسسة على المسار المرسوم يتوقف على تنافسيتها وقدرتها على الإستجابة لدفتر الأعباء الذي يمليه المحيط.

وخلصت الدراسة إلى:

- أن التسيير الإستراتيجي هو نمط للتفكير وممارسة لا يتوقف عند إعداد الإستراتيجيات وتنفيذها كطرح، بل يعكس الهيكلية الذهنية ذات الطابع المعياري لممارساته وإنما يحوي مختلف أبعاد المؤسسة داخلياً وخارجياً، حيث ينظر إلى كل بعد كمتغير إستراتيجي قد يحدث الفارق عن المنافسين، وبالتالي يقتضي معالجته من منظور تدعيمي لتنافسية.

➤ دراسة (سوما، 2006-2007) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال-دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري:-

تهدف الدراسة لإيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في المؤسسات، بالإضافة إلى تشخيص الظروف المحيطة للممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، ومعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف العلمية التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية، وتحديد المرحلة التي مر بها تطور الفكر الإستراتيجي في مؤسسات محل الدراسة.

اعتمدت الباحثة منهجياً على تقسيم البحث لقسمين : القسم النظري اعتمدت على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات الإدارة الإستراتيجية من مفهوم وأهمية وخطوات تطبيقها، والقسم التطبيقي العملي اعتمدت على تصميم استبيان وتوزيعه على عينة البحث المستهدفة، مع بالإعتماد على أداة المقابلة الشخصية، ولتحليل البيانات المجمعَة استخدمت برنامج SPSS.

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة المؤسسات الصناعية العامة في الساحل السوري (13 مؤسسة)، والتي استعملت جدول الأرقام العشوائية لاختيارها، أما بالنسبة لعينة البحث فتمثلت في المدراء على المستوى الإدارة العليا والمستوى الوظيفي والبالغ عددهم 95 مديراً .

وخلصت الدراسة إلى:

- قلة من المديرين المؤسسات محل الدراسة لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، وهذه المعلومات محددة وقد تحصلوا عليها من الدورة التدريبية التي خضعوا لها حول الموضوع.

- تشابه الظروف المحيطة لمؤسسات الأعمال محل الدراسة مع الظروف المحيطة بمؤسسات الأعمال، والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية من حيث تسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بعمل المؤسسات محل البحث.
- وجود قصور في وضع الدعائم الإستراتيجية (الرسالة، الأهداف..)، التحليل البيئي (الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف)، الإختيار الإستراتيجي، تنفيذ الإستراتيجيات (لا تتسم بالمرونة والإستقرار النسبي وعدم توفير مهارات الأنظمة الإدارية)، وقصور في عملية الرقابة على الإستراتيجية (عدم قياس الجودة، عدم وجود رقابة وقائية وفقدان المعلومات).
- تبعد المؤسسات محل الدراسة من خلال الأسلوب الإداري المطبق (الحالي) الذي تستخدمه عن النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسات باستخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية وفقا للمفهوم العلمي.

➤ دراسة (محمد حنفي ، 2010) بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية):

تتبلور إشكالية البحث في مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية وأثر ذلك التطبيق على كفاءة وفعالية الأداء في قطاع الاتصالات السودانية؛ استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة وأساليب المقارنة، كما استخدم أيضا أسلوب التحليل الإحصائي وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الإستبيان لإختبار الفروض، وتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الإتصالات السودانية ويضم: الهيئة القومية للإتصالات، شركة الإتصالات العاملة في السودان (مجموعة شركات سوداتل للإتصالات المحدودة، شركة MTN للإتصالات، شركة كنار للإتصالات)، أما العينة فقد استخدم أسلوب الحصر الشامل لمستوى الإدارة العليا، واختيار عينة عشوائية بنسبة 50% من نسبة المفردات من طبقة الإدارة التنفيذية، وعينة عشوائية من مستوى الإدارة التشغيلية بنسبة 10%.

وخلصت الدراسة إلى:

- أن تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في شركات الإتصالات السودانية يتم بدرجة متوسطة، وأيضا تبين وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر علي تطبيقها وممارستها في قطاع الإتصالات السودانية منها:
- ضعف القدرات والكفاءات الإدارية، إذ أن معظم أفراد طبقة الإدارة العليا من المهندسين والغير مختصين في الإدارة وهذا له أثر علي تطبيق الإدارة الإستراتيجية، إضافة إلي ذلك ضعف التدريب في مجالات لإدارة الإستراتيجية في هذه الشركات .

- وجود بعض جوانب القصور في الهياكل التنظيمية مثل البيروقراطية وتحكم الإدارة العليا في كل مجريات العمل وضعف إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية.

تأثير الثقافة السودانية وانعكاسها بصورة سلبية علي الثقافة التنظيمية، وبالتالي تأثيرها على كفاءة وفعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية.

ضعف معرفة الإدارة العليا والوسطي بعملية التحليل الإستراتيجي وتحديد التحليل (SWOT).

ومن بين التوصيات : أظهرت نتائج الدراسة اهتمام شركات الاتصالات بالتدريب عموماً سواء كان داخلياً أم خارجياً، إلا أن هناك قصور ونقص وضعف في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية، لذا لابد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة، والتركيز على جوانب الخلل والضعف في التخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية.

➤ دراسة (محمد بشير و أ. ميسم ، جانفي 2012) بعنوان: المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة وعصرنة نمط

التسيير بالمفهوم الإستراتيجي-دراسة حالة مؤسسة شيالي للأنابيب بسيدي بلعباس-

تمحور هدف الدراسة حول إبراز أهمية التخطيط المعتمد على الإستراتيجية، الذي فرضته التحديات المحلية والعالمية المتمثلة في العولمة والانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية على نمط التسيير، والذي على أساسه طرح الباحثان الإشكالية التالية: كيف يساهم مصطلح الإستراتيجية في جعل المؤسسة الجزائرية قادرة على القيام بعملية التسيير في ظل تحديات أبرزها العولمة؟.

تطرق الباحثان في الجانب النظري للدراسة، لماهية الإستراتيجية وتطور الفكر التسييري المعتمد على الإستراتيجية، ولإبراز واقع تطبيق الإستراتيجية كآلية نمط تسيير مساندة للعولمة في المؤسسة الجزائرية، قام الباحثان بدراسة مجتمع تمثل في مؤسسة شيالي للأنابيب، أما العينة المستهدفة تمثلت في عمال المؤسسة من مختلف المستويات الإدارية ومراكز المؤسسة البالغ عددهم 325 عامل، واعتمد الباحثان لتحقيق هدف الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة واختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى:

- تؤدي الإستراتيجية دوراً فعالاً في المؤسسات المتطورة، وذلك لما له من مميزات وخصائص بحيث يسمح للمؤسسات التي تستعمله من أن تحسن من موقعها ووضعيتها التنافسية، وأن تحقق مستوى عالي من الفعالية والكفاءة في التسيير مقارنة مع بقية المؤسسات المنافسة؛ وبما أن الجزائر تمر بمرحلة انتقالية نحو اقتصاد

السوق يتطلب هذا فهماً متعمقاً للإنتفاع وآليات السوق لزيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات والأصول المستثمرة، وتحسين تنافسية المنتجات في الأسواق المحلية الإقليمية والعالمية؛

- ومن خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة شيالي للأنابيب توصل الباحثان أن للمؤسسة نظرة ايجابية لعملية التخطيط الإستراتيجي، وأنها استطاعت في وقت قصير أن تبني اسم في السوق الجزائرية، وذلك لاعتمادها على المعايير ومفاهيم كل من التخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجية، وهذا استنادا لنتائج تحليل البيانات حول : الكفاءة العالية للموظفين، التطور على مستوى الهيكل التنظيمي والرسالة، التي أعطت لها ميزة تنافسية ومكنتها من الاستحواذ على الأسواق، واستخدام التقنيات الإدارية الحديثة لضمان التوزيع الأمثل للموارد وتعظيم الأرباح، استغلال الفرص التي تعمل على زيادة تدعيم المنتجات وإتقانها لمبدأ مواجهة التهديدات الخارجية التي تعيق نشاطها؛

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة التأكيد على تطبيق وممارسة نظام التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات خصوصا العمومية؛ وضرورة الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها المحرك لعملية التخطيط الإستراتيجي.

➤ دراسة (Rajnoha & Lorincová , 2015). بعنوان: *Strategic Management of Business*

Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الطرق والنماذج التقليدية والحديثة لإدارة الأداء في المؤسسات بجمهورية سلوفاكيا، انطلقت إشكالية الدراسة من أن إدارة وقياس أداء الأعمال خضع للتغيير من حيث النظرية والتطبيق، فقد تم تعديل وتحسين المؤشرات والأساليب والنماذج المستخدمة التي تستند على أساليب الإدارة المالية، لتزويد المالكين والمديرين برؤية حقيقية وشفافة لأداء الأعمال، وبعدها ظهور أساليب ونماذج جديدة تعتمد بشكل أساسي على مؤشرات غير المالية -المؤشرات الإستراتيجية والنوعية- كبديل للإدارة التقليدية في المؤسسة القائمة بشكل أساسي على الإدارة المالية.

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة المؤسسات والبالغ عددها 1500 مؤسسة بسلوفاكيا، أما عينة الدراسة بلغت 164 مؤسسة والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية، واعتمد الباحثان في جمع المعلومات على أداة الاستبيان، والتي تم إعدادها بالاعتماد على تأثير المؤشرات والأساليب غير المالية والإستراتيجية والنوعية المطبقة في إدارة الأداء. وتم فحص مختلف المؤشرات والأساليب والنماذج التقليدية والحديثة المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي وإدارة المعرفة والتعلم والتطوير والنمو، والتي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة المحقق، مثل: الهيكل التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي والتحكم، نظم المعلومات ERP، ذكاء الأعمال والابتكار.

توصلت الدراسة إلى :

- تصنيف الأساليب الأكثر استخداماً في مجال إدارة أداء المؤسسة بشكل أساسي: المقارنة المعيارية، والتخطيط الإستراتيجي، والغاية الرؤية والرسالة، وإدارة علاقات العملاء، والاستعانة بمصادر خارجية وبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى هذه الأساليب والمفاهيم يتم استخدام أدوات أخرى مثل برامج إدارة التغيير، وعمليات الاستحواد والدمج الإستراتيجية، والكفاءات الأساسية، والتحالفات الإستراتيجية، والتجزئة الإستراتيجية للعملاء، وتعد معظم هذه الأدوات جزءاً لا يتجزأ من مفهوم متماسك للتسيير الإستراتيجي لأداء الأعمال.
- للحفاظ على القدرة التنافسية وتحسين أداء مؤسسة الأعمال، من الضروري أن يتعين على المؤسسات تحديد نظام إدارة الأداء الإستراتيجي والابتكار.
- أن المؤسسات الصناعات المختارة في جمهورية سلوفاكيا التي تتمتع بأداء متميز، تركز بشدة على إدارة الأداء الإستراتيجي مع تطبيق العديد من المفاهيم والأساليب الحديثة لإدارتها،
- وتوصي الدراسة المؤسسات بتطبيق الأساليب والنماذج المختارة لإدارة أداء الأعمال الإستراتيجية في مختلف الصناعات في جمهورية سلوفاكيا. من خلال تطبيق الأساليب والنماذج الإستراتيجية المختارة مثل *BSC* و *BI* و التخطيط الإستراتيجي والتحكم والابتكارات وغيرها، يمكن تحقيق أداء أعلى للمؤسسات.

➤ دراسة (Mohammed & Djamel torqui, 2017) بعنوان : Essai d'analyse sur la

‘ marché algérienne en économie de gestion stratégique de l'entreprise

تهدف الدراسة لتسليط الضوء على نجاح الذي حققته المؤسسات في البلدان المتقدمة في ترسيخ هيمنتها على الأسواق، والذي كان بفضل تطبيقها للتسيير الإستراتيجي، وأيضاً يهدف إلى التركيز على حاجة المؤسسات الجزائرية لتبني التفكير الإستراتيجي والتخلي عن أساليب عملها التقليدية قصيرة المدى، ويعد التفكير الإستراتيجي السبيل لتكون قادرة على الانتقال والتكيف مع سياق اقتصاد السوق لضمان فرص البقاء والنجاح، لهذا وجب على المؤسسات الجزائرية إظهار المزيد من المرونة والكفاءة وتطوير التسيير الإستراتيجي الذي يسمح بالتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. وهذا تبلورت إشكالية المقال في هل يمكن غرس الثقافة المتعلقة بالتسيير الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية في بيئة اقتصادية معتمدة على عائدات النفط؟ إضافة إلى دراسة المعوقات والصعوبات في التطبيق السليم للإصلاحات الاقتصادية التي أدخلتها السلطات العامة، وآفاق المؤسسة الجزائرية في مجال الإستراتيجية، وأيضاً الدوافع الأساسية المعطلة لتطبيق التسيير الإستراتيجي وتنويع اقتصادنا الوطني.

وللإجابة على الإشكاليات المطروحة من قبل الباحثين فقد اعتمدا على منهجين: المنهج الإيجابي *Une*

démarche positive والمنهج المعياري *Une démarche normative* لدراسة وتحليل الوثائق المختلفة حول

الموضوع بالإضافة إلى الاعتماد على التحليل الشخصي (*coupure épistémologique*) لصياغة حلول وتوصيات بخصوص التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.

وتوصلت الدراسة إلى:—————:

- فحسب المنهج الإيجابي الذي استخدم لتحديد أسباب فشل الجزائر في تطبيق التسيير لاستراتيجي هدفت الدراسة إلى تحليل العملية المرتبطة بإستراتيجية العمل في اقتصاد السوق. لذلك، وضع الباحثان رسالة مركزية هي: إذا نجحت المؤسسات في البلدان المتقدمة في ترسيخ سيطرتها، فهذا بفضل الإستراتيجية، ومن هنا تأتي ضرورة أن تأخذ المؤسسة الجزائرية في الاعتبار هذا التحدي المتمثل في تبني الإستراتيجيات. ومع ذلك، وجب عليها أن تبني الأسلوب الأكثر ملاءمة لقطاع السوق أو النشاط الذي يتم النظر فيه، وفي الواقع، أن الاقتصاد الوطني باستثناء الزراعة والمحروقات هو اقتصاد متدهور، بالمعنى الكامل للكلمة لهذا نعتبر أن ربع النفط هو المسئول إلى حد كبير عن هذا الوضع. وترسخ البديل الجزائري للمتلازمة الهولندية في الجزائر لم يسمح بتنمية الأعمال والبنوك.
- أما بالنسبة للمنهج المعياري والذي كان الغرض منه هو إيجاد حلول تكيف مع خصوصيات السياق الجزائري، فبناءً على أسباب الفشل المحددة في المنهج الإيجابي، حاول الباحث تعميق التحليل بهدف إيجاد حلول تكيف مع احتياجات الاقتصاد الجزائري، ومن ناحية أخرى تقديم توصيات لتخفيف المعوقات والعوامل المعيقة التي تميز الاقتصاد الجزائري بشكل عام وتطور الثقافة الإستراتيجية في الشركات بشكل لخاص.

وقد أجاب الباحثان على المجموعة من الأسئلة حول واقع التسيير الإستراتيجي في الجزائر:

- هل ثقافة التسيير الإستراتيجي في الشركات الجزائرية مرغوبة حقاً لأصحاب الدخل؟ تكشف الأزمة في الجزائر الصراع بين عالم قديم لا يريد أن يموت، وعالم جديد لا ينجح في أن يولد، حيث الإستراتيجية والكفاءة والعلوم والإدارة الحديثة والاقتصاد القائم على المعرفة هي كلمات السر؛ في الجزائر، يأتي الجزء الأكبر الدخل من الفائض في شكل ريع وتعددين خارجي؛ واليوم، يعتبر البعض أن الاقتصاد الجزائري، في تكويناته المتعاقبة، يجب أن يُنظر إليه على أنه مشكلة الانتقال إلى اقتصاد منتج، إن المصلحة الأساسية في الواقع، هي تشجيع خلق فائض داخل المجتمع الوطني غير التعددين وهذا لا يمكن أن ينتج إلا عن تسوية اجتماعية مناسبة، يعتمد تكوينها بشكل كبير على الوضع الحالي، وبعبارة أخرى فإن السلطات العامة لها دور أساسي في تطوير الثقافة المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.

- هل يجب أن نكون متشائمين بشأن عدم تطوير ثقافة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات في الجزائر؟ تواجه الجزائر تحديات كبيرة تتطلب السعي وراء الإصلاحات و تحقيق نجاحها، هذه الأخيرة تتمثل خلق بيئة مواتية وفي هذا السياق، يتضح أن تنشيط وتحديث جميع المؤسسات والشركات يشكل بلا شك تحدي للدولة. خاصة وأنا نشهد حالياً انخفاضاً حاداً في أسعار النفط. وعموماً في ظل كل هذه الظروف يمكن أن يحدث التحول النموذجي نحو اقتصاد السوق التنافسي الذي يخلق قيمة اقتصادية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة لتكنولوجيا المعلومات.

➤ دراسة (Hüseyin & Timothy W, 2004) بعنوان: *The Role of Information Technology in Risk/Return Relations of Firms*

تتمحور إشكالية الدراسة في محاولة فهم العلاقة بين استثمارات تكنولوجيا المعلومات وأداء المؤسسات، انطلقت الإشكالية من نتائج الدراسات السابقة، والتي لم يتطرق فيها الباحثون للعلاقة بين المخاطر/العائد، والتي توصلت بعض الدراسات منها لوجود علاقة ايجابية بين استثمارات تكنولوجيا المعلومات وأداء المؤسسة، في حين لم تظهر النتائج على وجود أي علاقة مهمة بينها وبين المخاطر، وأرجع الباحث إلى أن أحد الأسباب المحتملة في هذه النتائج أن معظم الدراسات تصور وتقيس أداء المؤسسة من حيث العائد فقط، دون الأخذ بعين الاعتبار في الحساب المخاطر في فحص العلاقة بين استثمارات تكنولوجيا المعلومات أداء المؤسسة .

فقد ركز الباحثان على نظرية التكامل الاقتصادية لدراسة كيف ولماذا تؤثر تكنولوجيا المعلومات على علاقة المخاطر/العائد للمؤسسات وكيف يؤثر دمج دراسة المخاطر في تحليل تأثيرات أداء تكنولوجيا المعلومات كنظرية جديدة.

استخدم الباحثان مغلف البيانات *DEA* مع الأخذ بـ : الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ونوع التكنولوجيا وتقديرات المخاطر لتكنولوجيا المعلومات كمدخلات، ومخاطر المؤسسة والعائد للمؤسسة كمخرجات.

كما قدم الباحثان افتراضات في دراسة نظم المعلومات توضح العلاقة السببية بين الاستثمارات والأداء طويل الأجل، حيث اعتمد الباحثان في هذا على نموذج من أربعة مستويات لأداء المؤسسة: يؤثر تكامل الاستثمارات في المستوى الأول على أداء المخاطر /العائد للأنشطة في المستوى الثاني؛ يؤثر تكامل الأنشطة في المستوى الثاني على أداء المخاطر /العائد لمجموعات الأنشطة على المستوى الثالث؛ ويؤثر تكامل مجموعات الأنشطة في المستوى الثالث على أداء المخاطر /العائد الإجمالي للشركة في المستوى الرابع. قد يحتاج كل نوع من الأنشطة إلى نوع مختلف من تكنولوجيا المعلومات. على سبيل المثال، قد تحتاج أنشطة إدارة سلسلة التوريد (*SCM*) إلى تقنية معلومات من النوع الاستثمارات، في حين أن أنشطة تطوير المنتجات الجديدة (*NPD*) وإدارة علاقات العملاء (*CRM*) قد تحتاج إلى استثمارات تقنية المعلومات من النوع الإعلامي. قد تحتاج مجموعات الأنشطة إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تنسق عبر الأنشطة الفردية.

وتوصلت الدراسة إلى:

–يعد تبني منظور المخاطر / العائد أمراً مهماً لكل من الباحثين والمديرين الممارسين لأن القيام بذلك يوفر لهم وجهة نظر مختلفة عن المؤسسة. في حين أن منظور العائد يوجه الانتباه إلى الفوائد وعلاقتها بالتكاليف (المباشرة عادة) ، بهذا فإن منظور المخاطر يعزز التركيز على عدم اليقين في المستقبل ، والنظر في البدائل (كل من العقود الآجلة البديلة والإجراءات البديلة) ، والنظر في تكاليف الفرصة البديلة. من خلال الجمع بين المنظورين، تدعو وجهة نظر المخاطر / العائد إلى النظر في المفاضلات بين الفوائد والتكاليف – سواء تم تفسيرها بالكامل – ما يضيف ثراء لتحليل دور المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات في هذا الإعداد.

➤ دراسة (ندى ا.، 2009) بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي –دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-:

يسعى البحث إلى التعرف على مستوى الأداء المنظمي في المؤسسة العامة للصناعة الكهربائية، وعرض تحليل واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الأداء، بالإضافة إلى قياس علاقة وأثر تكنولوجيا المعلومات باستعمال مؤشرات: الأجهزة والبرمجيات، قواعد البيانات، الخبرة والمهارة وشبكة الاتصال في تحقيق هذا الأداء في مؤسسة محل الدراسة من خلال مؤشرات: نمو المبيعات وزيادة الأرباح، الحصة السوقية، رضا الزبائن، التجديد والإبداع.

وتقدم الدراسة اطار لتحقيق أداء متميز من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات العراقية، فضلاً عن كونها سلاحاً استراتيجياً للأداء المنظمي المتميز، استعمل في هذا البحث منهج دراسة الحالة، بالاعتماد على مجموعة أدوات لجمع البيانات والمعلومات تمثلت في المقابلات الشخصية وأداة الاستبيان، التي تم توزيعها على عينة عشوائية من مجموع العاملين في الشركة العامة للصناعة الكهربائية بخبرائها ومدرائها ومبرمجها وعاملها، بالإضافة إلى أداة الإحصائية SPSS لمعرفة العلاقة وتأثير تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي.

وتوصلت الدراسة إلى:_____:

– أن ناتج العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي كان عالياً وذات أثر قوي مما يعني أن استثمار هذه العلاقة، والتأثير سيؤدي إلى رفع الأداء المنظمي وتميزه .

➤ دراسة (احمد موسى ف.، 2012) : بعنوان دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة،

قدم الباحث دراسة تحليلية لدور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإبعاده (الاتصالات، تقديم الخدمات، العمليات التشغيلية، دعم القرارات، الشؤون الإدارية والمالية) في تطوير الأداء المؤسسي ببعديه (التعليم والنمو وكفاءة العمليات الداخلية) بالإضافة إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بأبعاده الأربعة وتطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (294) موظف من الموظفين ذوي المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ومن ثم تم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية القرار وتسهيل مهام المدير، كما ويعمل على زيادة سرعة وكفاءة انجاز المعاملات، بالإضافة إلى تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية، وكذلك تخفيف عبء العمل عن موظفي الجامعة من خلال تبسيط إجراءات العمل، وكما كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بأبعاده الأربعة وبين تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تطوير البرمجيات المستخدمة في الجامعات، بحيث تعمل على تسهيل عملية الاتصال مع الطلبة، ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر لتوفير أسس جيدة لتخطيط الموارد البشرية والمالية في الجامعة، وتشكيل فرق عمل متخصصة تعمل على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل بشكل دائم، والعمل على إعداد خطة طويلة المدى لتكنولوجيا المعلومات، تحدد فيها الأهداف المرجوة من استخدام تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب العاملين على كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها في أداء المهام والأعمال المكلفين بها.

➤ دراسة (Sunil , Ali , Indranil , & Jie Mein, 2012) بعنوان *Information Technology and*

Firm Profitability : Mechanisms and Empirical Evidence

تمثلت إشكالية الدراسة في هل يؤدي استثمارات تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين ربحية الشركة؟ وهل هذا التأثير يساعد في تحسين المبيعات، تقليل مصاريف التشغيل الإجمالية، مع مقارنة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الربحية مع تأثير الإعلان والبحث والتطوير.

تمثلت عينة الدراسة في أكثر من 400 شركة عالمية على مدار 6 سنوات (1998-2003)، وتم الحصول على البيانات باستخدام البيانات الأرشيفية، التي تم جمعها من قبل إحدى أكبر شركات الأبحاث الدولية المعروفة ببيانات تكنولوجيا المعلومات وخدمات الأبحاث. جمعت شركة الأبحاث بيانات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على مستوى الشركات، إلى جانب معلومات أخرى متعلقة بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وذلك كجزء من استبيانها السنوي القياسية لتكنولوجيا المعلومات حول العالم.

استهدفت الدراسات كبار موظفي الإعلام وغيرهم من كبار المديرين التنفيذيين لتقنية المعلومات لشركات عالمية لجمع مقاييس موضوعية مرتبطة باستثمارات تكنولوجيا المعلومات، يشمل استثمارات تكنولوجيا المعلومات جميع الأجهزة والبرمجيات والموظفين والتدريب واستعادة القدرة على العمل بعد الأزمات، والمرافق والتكاليف الأخرى المرتبطة بدعم بيئة تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك مركز البيانات، شبكات الاتصال، وتطوير التطبيقات، الصيانة والتمويل والإدارة.

توصلت الدراسة إلى:

- أن استثمارات تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على نمو الإيرادات والربحية. بالإضافة إلى ذلك، فإن نمو الإيرادات القائمة على تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير على الربحية أكثر من التخفيض في تكاليف التشغيل، وأيضا أن نفقات تكنولوجيا المعلومات لها تأثير أكبر على ربحية الشركة مقارنة بالنفقات الإعلانية ونشاطات البحث والتطوير.
- فيما يتعلق بنفقات تكنولوجيا المعلومات، تشير النتائج إلى أن الشركات يجب أن تعطي أولوية أعلى لمشاريع تكنولوجيا المعلومات التي لديها إمكانية نمو الإيرادات على تلك التي تركز بشكل أساسي على توفير التكاليف.

➤ دراسة (بن رجدة، 2013) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الأداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر،

تهدف الدراسة إلى معرفة كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في عملية تنمية الأداء في المؤسسة، وما هو واقعها في الجزائر، وقد اعتمدت الباحثة على تقسيم الدراسة إلى محورين اثنين، تمثل المحور الأول في التساؤل التالي: كيف

تساهم تكنولوجيا المعلومات في عملية تنمية الأداء؟، أما المحور الثاني يحتوي لمحة عن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدت على مجموعة من الدراسات السابقة في تحليلها لدراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المؤسسة في المحور الأول، من خلال دراسة مؤشر الأداء الاقتصادي، الأداء التنظيمي والأداء الديناميكي. والمؤشرات المعتمدة في قياس الأداء التكنولوجي في المؤسسة هي : معدل الإبتكار التكنولوجي، إنتاجية البحوث والتطوير، الموارد المخصصة للبحث والتطوير، معدل تقييم منتج جديد والتنوع المعتمد على التكنولوجيا، وأيضا على مجموعة من الإحصائيات فيما يخص المحور الثاني حول واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر واستخدمت المؤشرات التالية : شبكة الأنترنت، الإتصالات الهاتفية، والمستلزمات الضرورية لتكنولوجيا المعلومات في الجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى :

– تتبع الأهمية البالغة التي تكتسبها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العصر الحالي من الفوائد الجمّة والآثار التي يمكن أن تحدثها في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، أين تلعب دورا رئيسيا في تحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة وفتحت آفاقا واسعة للشعوب لأن الآثار الناجمة عن انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، يمكن لنا القول بأن الجزائر وكغيرها من البلدان النامية تشكو من عدة نقائص وتواجه تحديات عديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

➤ دراسة (Marko & Matej , 2015) بعنوان: *The Future of Banking: The Role of*

Information Technology

تقوم إشكالية المقالة على تحليل دور تكنولوجيا المعلومات (17) بتحويل نشاط البنوك والصناعة المصرفية ، على الرغم من أن الاقتصاد الأساسي للبنوك لم يتغير، إلا أن التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات قد تغري البنوك في المعاملات المصرفية بسبب كفاءة وقدرة تكنولوجيا المعلومات، وهذا الذي فرض على البنوك تعديل نشاطها حسب حاجيات المستهلكين الجديدة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، واستخدام التطورات الخاصة بهذه التكنولوجيا لإعادة تكوين أو إعادة ابتكار العلاقات المصرفية.

وتوصلت الدراسة إلى:

– إلى أن تطورات تكنولوجيا المعلومات تعيد تشكيل مفهوم البنوك ونشاطها، وقد وفرت منصات تكنولوجيا المعلومات بديلا ملائما عن وظيفة الوساطة للبنوك، لا سيما في المعاملات المصرفية المعاملات، وقد جلبت الأتمتة

- وخوارزمية اتخاذ القرارات على أساس الذكاء الاصطناعي المزيد من المنافسة في المعاملات المصرفية، أين تسعى البنوك التقليدية للحصول على ميزتها التنافسية.
- أدت تكنولوجيا المعلومات إلى تغيير عملية جمع المعلومات، فعلى البنوك أن تضع عملاتها في المقدمة، فالبنوك التقليدية تتميز بتنافسية في مجال العلاقات المصرفية. أي عند التعامل مع معلومات حساسة متعلقة بعملاتها يتم جمع هذه المعلومات من خلال التعاون الطويل الأجل مع العملاء من خلال مختلف المنتجات وقنوات الوصول، فالعلاقات المصرفية تخفف مشاكل المعلومات في هذا المجال، قد تحتفظ البنوك (جزئياً) بميزة عملية صنع القرار الآلية المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات. يجب على البنوك تعزيز أنظمة تكنولوجيا المعلومات لديها لتعزيز تجربة العملاء وتضعهم في الصدارة.
- على البنوك تطوير تكنولوجيا المعلومات من خلال الاستفادة من الأعمال المصرفية الخاصة بالأعمال الهامة بشكل منتظم باستخدام نهج جديد، في هذا الصدد، ينبغي لهم احتضان مشاريع تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول نموذج COBIT.

➤ دراسة (HAVIL و PATRICIA، 2012) بعنوان : *Exploring Cobit Formork for Information Technology Governance (ITG) At Mulawarman University, Samarinda, East Kalimantan, Indonesia. A Descriptive Study, Bimp-Eaga Conference : "Enhancing Sustainability, Competitiveness & Innovationm*

تهدف هذه الدراسة إلى النظر في ظاهرة استخدام إجراءات تقنية المعلومات، والتدقيق، والمسؤولية والمساءلة في تنفيذ إطار COBIT للإدارة في جامعة *Mulawarman State University* باعتباره أحد أهم أطر إدارة تقنية المعلومات (ITG)، التي تزود المؤسسات بأداة توجيهية مفيدة لتقييم أنظمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات، يتكون المجتمع في هذه الدراسة من الإدارة الرئيسية (المستشار، نائب المستشار الأكاديمي، نائب المستشار المالي، نائب رئيس شؤون الطلاب ونائب رئيس التخطيط، ونظم التعاون وإدارة المعلومات)، 14 الكليات وثلاثة مكاتب (مكتب التخطيط ونظم المعلومات الإدارية، ومكتب الشؤون الأكاديمية وشؤون الطلاب، ومكتب المالية)، ومركز التعليم عن بعد.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لدراسة تكنولوجيا المعلومات واستخدامها، ثم استكشافها لتطوير نموذج للرصد والتقييم، بالاعتماد على أدواتي المقابلة والاستبيان، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها في مرحلة التشخيص باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 16.

توصلت الدراسة إلى:

- تحليل القيود للوصول للاستخدام الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات التي يتم تطبيقها في جامعة *Mulawarman State* باستخدام إطار عمل قياسي. يعمل على مراقبة وتقييم عمليات إدارة تكنولوجيا المعلومات، بحيث يكون استخدام تكنولوجيا المعلومات فعالاً باستخدام إطار *COBIT*، بحيث يمكن تطوير نموذج لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في جامعة *Mulawarman State*. وبالتالي، يمكن أن يوفر فهماً جيداً للوضع الحالي لإستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في الجامعة.

➤ دراسة (Shengnan و Hans، 2013) بعنوان: *An Examination of the Practicability of COBIT Framework and the Proposal of a COBIT-BSC Model*

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو استكشاف مدى إمكانية تطبيق إطار *COBIT* واستخدامه الفعلي له، وقد تم تنفيذ برنامج تجريبي ل *COBIT* داخل قسم تكنولوجيا المعلومات لجمع البيانات الأولية. فقد تم تحليل الاستخدام الفعلي لأدوات *COBIT* ومقارنتها بتصميمها النظري. يتم تحديد المشاكل العملية للإطار *COBIT*. واستخدام نموذج *COBIT-BSC* لتوضيح طريقة لهيكل أهداف مراقبة *COBIT*. انطلاقاً من الإنتشار الواسع لاستخدام أهداف مراقبة المعلومات والتكنولوجيا المتعلقة بها (*COBIT*) وباعتباره أكثر الأطر شمولاً لإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات. ومع ذلك، فإن استخدامها الفعلي وفعالته غير واضحين بسبب نقص الدراسات الأكاديمية. كذلك، فإن انتشار معايير تقنية المعلومات الأخرى وأفضل الممارسات، مثل سلسلة *ISO27000* و *ITIL*، يخلق تحديات كبيرة للمنظمات لفهم علاقاتها والاستفادة منها.

اعتمدت الباحثة في عملية جمع البيانات على مزيج من مراجعة الأدبيات ودراسة الحالة والمقابلات المنظمة. وتمثلت المرحلة الأولية في مراجعة الأدبيات التي تركز على دراسة المنهجيات الأساسية والأدوات المشتركة في إطار *COBIT*، واستخدام أطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات الأخرى ومحاولة تحديد الفجوات بين النظريات والمشاكل العملية. هذا يركز أساساً على الأهداف التحكم، نموذج نضج (*Maturity Model*) وعلاقتها مع أطر حوكمة تقنية المعلومات الأخرى. ثم تم إجراء دراسة حالة في قسم البنية التحتية لشركة *LogisticX Benelux*، حيث يخضع مشروع *COBIT* التجريبي. وتم جمع البيانات بشكل رئيسي من خلال مراجعة الوثائق والملاحظات والاستبيانات والمقابلات مع مديري تكنولوجيا المعلومات وقادة الفرق وأصحاب المصالح الأخرى.

توصلت الدراسة إلى:

- يختلف تنفيذ أطر حوكمة تقنية المعلومات كثيراً فيما يتعلق بمجموعة من العوامل مثل الحجم، الصناعة، الإستراتيجية ومستوى نضج تكنولوجيا المعلومات في أي مؤسسة.

- الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف مدى قابلية إطار عمل *COBIT*. فيتم تحديد بعض المشاكل العملية لاعتماد *COBIT* والتنفيذ من خلال دراسة الحالة. بسبب قلة الموارد وعدم كفاية الدراسات الأكاديمية في *COBIT5*، فقد اقتصر هذا البحث على *COBIT 4.1*. بما أن جزءاً كبيراً من *COBIT5* يشير إلى *COBIT4.1* ومعظم المنظمات تستخدمه.

- لا يقترح نموذج *COBIT-BSC* سوى رؤية بسيطة للتحكم في *COBIT* بناءً على وجهات نظر *BSC*، ويهدف إلى مساعدة الإدارة في الفهم السريع لـ *COBIT* وعلاقته بـ *ISO27001* و *ITIL* أنها ليست نتيجة دقيقة سواء يعني اكتمال الجدول الكامل كهدف كامل أو مهام مفصلة. ومع ذلك، فإن القدرة على تصنيف كل هدف تحكم تحتاج إلى مزيد من المناقش.

➤ دراسة (خالد صالح، 2014) بعنوان: الرقابة على أنظمة المعلومات باستخدام *COBIT*- دراسة حالة جامعة الأنبار،

تهدف الدراسة إلى التأكد من توفر تقييم مستمر لعمليات دوائر أنظمة المعلومات، وإبراز كيفية حوكمة وإدارة ومراقبة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة، وأيضاً إلى دراسة جودة الضمانات مستقلة سواء من التدقيق الداخلي والخارجي حول نظام الرقابة الداخلية، كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خططها بصورة مستمرة، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، أي القيام بعمليات التقييم والتقويم بشكل مستمر، لذلك فهي تعكس حالة تكييف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتعد بمثابة اختيار لدرجة الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات واللوائح مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية والداخلية.

وتقوم الدراسة على فرضية تواجد علاقة بين نموذج *COBIT* وتحقيق اتجاه فعال وعمليات رقابية كافية كفؤة، تمثل مجتمع الدراسة في موظفين جامعة الأنبار، واعتمد الباحث لتحقيق هدف الدراسة على توزيع استبانته تضمنت محاور الأنشطة التي من شأنها تحقيق اتجاه رقابة فعال وعمليات رقابية كافية، وتم الاعتماد على مقاييس التشتت واختبار (ت).

توصلت لدراسة إلى: _____

- COBIT إطار معترف به عالميا بوصفه الأداة التي توفر التوجه بشأن تكنولوجيا المعلومات وتدقيق الحسابات ومجموعات التحكم في تكنولوجيا المعلومات "أفضل الممارسات".
- إن بناء نظم المعلومات في الأجهزة الإدارية الحكومية أصبح ضرورة ملحة لا بد منها، حيث أصبح مصدرا جديدا لقوة تلك الأجهزة الإدارية يساهم في تحسين كفاءة وفعالية الأداء.
- لا يوجد خطط إستراتيجية واضحة لتقنية المعلومات للوحدة موضوع الدراسة، وإن كانت في بعض الأقسام، وعدم وجود إطار رسمي لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات في الجامعة محل الدراسة الأمر الذي يترتب عليه عدم تحديد المخاطر ذات الصلة ووضع الخطط اللازمة للحد منها.

➤ دراسة (العتيبي، 2014) بعنوان: تقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف،

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف، حيث تقوم الدراسة بتقييم المنهج المستخدم في تنظيم مورد تكنولوجيا المعلومات، وقياس القواعد التي وضعت من أجل ضمان كفاءة وفعالية للتقنيات المستخدمة ومواجهة الاختراقات والتعدي على الموارد التقنية للجامعة محل الدراسة .

اعتمدت الباحثة على منهجية البحث الوصفي، حيث تم قياس مدى توافر أبعاد حاكمية تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الموظفين المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف والبالغ عددهم 1252 وتم تحديد نسبة حجم العينة بـ 125 فرد.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- أن تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف تتوافر فيها أبعاد حاكمية تكنولوجيا المعلومات وفقا لمقياس COBIT والتمثلة في تخطيط الاتجاه الإستراتيجي وتنظيم الموارد البشرية، حيازة البنية التحتية للمعلومات وتطبيق القرارات الإدارية وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء بشكل أفضل وتوفير مستوى محدد من الرقابة وتأسيس عملية تقويم مستدامة.

➤ دراسة (محمد نصور، 2015) بعنوان أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة

ميدانية) ،

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال مجالاتها الرئيسية الأربعة والتمثلة بالتخطيط والتنظيم، الامتلاك والتنفيذ، الدعم والتوصيل والمتابعة والمراقبة في دراسة ميدانية في قطاع المصارف

السورية من خلال النموذج القياسي COBIT ومن ثم دراسة اثر حوكمة الأنشطة التكنولوجية في المصارف محل الدراسة على جودة التقارير المالية المقدمة للعملاء من خلال معرفة مدى توفر خصائص المعلومات الرئيسية والفرعية المستخدمة في إعدادها (الفعالية، الكفاءة، السرية، سلامة المعلومات، التوافر، الالتزام، الموثوقية) وبما يساعد في الحصول على تقارير مالية أكثر دقة موثوقية ونزاهة من خلال الأبعاد (الملائمة، الموثوقية، الثبات أو الاتساق وقابلية المقارنة).

اعتمدت الدراسة على المقاربة الاستنباطية (إستراتيجية النظر ثم البحث) في بناء الفروض وإعداد نموذج لاختبارها، بالاعتماد على الأسس الفكرية والدراسات السابقة، والمنهج المسح الإحصائي باستخدام استبانة وزعت على العاملين في المصارف السورية العامة والخاصة من المستويات الإدارية .

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا (مدراء ومعاونين ومدققين داخليين، رؤساء أقسام ودوائر تكنولوجيا المعلومات ودوائر المحاسبة والمالية) وقد بلغ عدد المشاهدات 198 مشاهدة وزعت 133 استبانة من المصارف العامة و65 استبانة من العاملين في المصارف الخاصة، كما اعتدت الباحثة على إجراء مقابلات شخصية مع العديد من الإداريين العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والمحاسبة والمالية والمدققين الداخليين في المصارف.

وتوصلت الدراسة إلى : —

- أن مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصارف السورية محل الدراسة مستوى متوسط وفقا لإطار عمل COBIT بمجالاته الأربعة، وعلى مستوى المجالات الجزئية وجود اثر لحوكمة تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق في المصارف السورية محل الدراسة وفقا لإطار عمل COBIT بمجالاته الأربعة مجتمعة، وبشكل منفرد على جودة التقارير المالية التي تعتمد عليها تلك المصارف.
- إن طبيعة العلاقة بين مستوى حوكمة تكنولوجيا المعلومات المطبق في المصارف محل الدراسة وفقا لإطار عمل COBIT بمجالاته الأربعة مجتمعة وبين جودة التقارير المالية من خلال توفر خصائص المعلومات الرئيسية والفرعية التي تعدها المصارف محل الدراسة وهي علاقة طردية ودالة إحصائيا.
- وتوصلت الباحثة أيضا إلى ضرورة تطبيق نموذج الرقابة على تكنولوجيا المعلومات في المصارف السورية، وذلك وفق اطار عمل COBIT ليكون أداة رقابية على تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إعداد التقارير المالية، وبما يعكس على موثوقيتها ويزيد من ثقة المستثمرين العاملين مع هذه المصارف

المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيرات الدراسة.

من خلال المبحث الثاني سنقوم بدراسة وتحليل الدراسات السابقة التي دراسة دور (علاقة أو تأثير) تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل على التسيير الاستراتيجي كمتغير تابع بجميع أبعاده أو أحد الأبعاد وهذا من خلال المطلب الأول، في المطلب الثاني الدراسات السابقة لنموذج COBIT على التسيير الاستراتيجي كمتغير تابع بجميع أبعاده أو أحد الأبعاد، وسنعمد على عرض هذه الدراسات وفقاً للتسلسل التاريخي من الأقدم فالأحدث.

المطلب الأول: الدراسات السابقة لتكنولوجيا المعلومات والتسيير الإستراتيجي.

➤ دراسة (صباح، 2012-2013): بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية،

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة أهمية التسيير الإستراتيجي للمنظمات، وأهمية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، في ظل التنامي الواسع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإبراز أهم الأدوار الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الإستراتيجية، وأيضا الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى

استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من خلال طرح الإشكالية التالية "ما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية؟"، اعتمدت الباحثة على في دراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، فيما يتعلق بظهور الاقتصاد الجديد (الاقتصاد المعرفي) وأهمية التسيير الإستراتيجي للمنظمات، ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تمكين هذه الأخيرة من تحقيق مزايا تنافسية. أما الجانب التطبيقي من الدراسة فقد اعتمدت على منهج دراسة حالة لواقع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الإستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS لخدمات الهاتف النقال.

توصلت الدراسة إلى:

- أن الإدارة التقليدية أصبحت عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة التي يعرفها سوق الاتصالات في الجزائر خاصة بعد فتح هذا القطاع أمام المنافسة الأجنبية والحل يكمن في التحول إلى استعمال التكنولوجيات والأساليب الحديثة في العمل.
- إن ممارسة المؤسسات الاقتصادية مهما كان نوعها للتسيير الإستراتيجي كوسيلة وحيدة لضمان بقائها واستمرارها في السوق تنافسي (زيادة قدرتها التنافسية)، وأن على المنظمة القيام بالتشخيص الدقيق والفعال لمتغيرات بيئتها الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) التي تمكنها من مواجهة المخاطر الناجمة من المحيط؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن المدراء من الحصول على المعلومات الهامة عن بيئتها الخارجية وبيئتها التنافسية وبالتالي تفعيل التسيير الإستراتيجي في رسم الإستراتيجيات التنافسية المناسبة. وأيضا يؤدي استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكليف الخدمات وحل مختلف المشاكل البيئية؛
- وعي المؤسسات بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة واستثمار في طاقاتها البشرية، من أجل إيجاد برامج لتبسيط وتسهيل إجراءات العمل وتوفير معلومات للعملاء لكسب ولأنهم وزيادة عددهم، خاصة وأن خدمات مؤسسات الاتصالات الخلوية تتشابه فيما بينها، ويبقى التميز في كيفية انجاز وتقديم الخدمات والعروض هو أساس تحقيق ميزة تنافسية؛
- المنافسة القائمة بين مؤسسة MOBILIS وغيرها من المؤسسات الناشطة في سوق الاتصالات الجزائرية لخدمات الهاتف النقال هي منافسة ذات طبيعة خاصة كونها منافسة بين قطاع عام يخضع لاعتبارات وطنية وقيود سياسية وبين قطاع خاص له كل الحرية في رسم الإستراتيجيات وتعديل السياسات بما يخدم أهدافه الخاصة فما تحققه مؤسسة MOBILIS من نتائج ضمن هذا السياق يعد في حد ذاته انجاز إستراتيجيا كبيرا،

لكن غياب إدارة العمل الجماعي ومساعدة العاملين الجدد في الاندماج يعد من المشاكل التي تواجهها مؤسسة MOBILIS، حيث تستدعي التطورات التكنولوجية و المنافسة إلى التغير في الثقافة التنظيمية وروح الفريق للوصول إلى الأهداف، وبالإضافة أيضا إلى مقاومة التغير أثر سلبي علي انتقال المعلومة بواسطة النظام LOTUSNOTES الذي استحدثته المؤسسة سنة 2005 من باب التطوير وهذا ما يبقي النظام غير مستغل رغم سلسلة عمليات الحسيس والتوعية التي تقوم بها المؤسسة من أجل الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا.

➤ دراسة (عباس و عبد الله) بعنوان : اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في شركة نفضال جنوب (شركة عامة) ،

فقد تمثل السؤال البحثي لهذه الدراسة في أي مدى تكون البني التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الشركة محل الدراسة مرتبطة بعملية تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب ومؤثرة فيه من خلال ما توفره من معلومات بالجودة المطلوبة، أعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع ، وتمثل مجتمع الدراسة في شركة نفضال جنوب ، وعينة قصدية من الشركة المبحوثة ضمن 27 مستجيب حسب المركز الوظيفي والذي يمثل في الإدارة العليا في الشركة .
توصلت الدراسة إلى:_____:

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والخيار الإستراتيجي.
- كلما زاد اهتمام الشركات المبحوثة بتكنولوجيا المعلومات عبر توفير الأجهزة والمعدات والبرامج ووسائل الاتصال عن بعد والمهارات البشرية اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا ومستلزمات بناء قواعد البيانات المتطورة زادت قدرة الإدارة العليا في الحصول على المعلومات المطلوبة التي تمكنها من تحديد الخيار الإستراتيجي للشركة؛
- أشارت نتائج تحليل المسار إلى وجود تأثيرات غير مباشرة لتكنولوجيا المعلومات بدلالة أبعادها بالإضافة إلى تأثيراتها المباشرة في تحديد الخيار الإستراتيجي؛
- الرفع من قدرة الشركة بالتعامل مع المعلومات من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال والاستمرار بالسعي للحصول على أجهزة ومعدات فضلا عن اتسامها بمرونة الاستخدام وإمكانية التحديث استجابة لاحتياجات الشركة وبما يجعل الشركة أكثر فعالية في الاستجابة للتغيرات البيئية بالإضافة إلى تطوير وتوسيع نظم المعلومات المعتمدة في الشركة من خلال بناء نظام المعلومات الإستراتيجية والنظم الخبيرة وغيرها من النظم المستندة إلى التكنولوجيا المعلومات التي تساهم في

توفير المعلومات دان الطابع الإستراتيجي والتي تساعد الإدارة العليا في صياغة وبناء استراتيجيات الشركة ورسم توجهها الإستراتيجي الواضح.

➤ دراسة (هنا، 2016) بعنوان : مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس-،

على دراسة عينة مكونة من 48 مفردة من عمال المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال *mobilise* بهدف تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال دراسة إبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التالية: (الموارد البشرية، الأجهزة والمعدات، قواعد البيانات، البرمجيات والشبكات)، وحدت إبعاد الميزة التنافسية في: (جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات).

وقد توصلت الدراسة إلى:

- إن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة ما يدل أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس تولي أهمية بالغة لهذا النوع من التكنولوجيات، وأن أبعاد قياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة محل الدراسة: الشبكات، قواعد البيانات، المورد البشري، البرمجيات، الأجهزة والمعدات.
- مستوى تحقيق ميزة تنافسية المؤسسة محل الدراسة مرتفع، وهذا يرجع لإيلاء المؤسسة محل الدراسة الميزة التنافسية أهمية بالغة، والوعي بمدى أهمية تحقيق التميز لضمان البقاء، وأن أبعاد قياس الميزة التنافسية هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة محل الدراسة: السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، جودة الخدمات، الإبداع والتطوير.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة في تحقيق بعد جودة الخدمات بالمؤسسة، مما يدل على أن الشركة تعتمد باستمرار لتحقيق الجودة في خدماتها ومنتجاتها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوفرة لديها، وبعد تحقيق الإبداع والتطوير أي أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس تؤمن بتوظيف هذه التكنولوجيات في إحداث الإبداع وتحقيق التطوير، وأيضاً بعد تحقيق كفاءة العمليات بالمؤسسة والذي يدل على أن المؤسسة محل الدراسة فطنة للدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق كفاءة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، أما بعد تحقيق السيطرة على الأسواق أظهرت النتائج المحصل عليها عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها بمعنى أن الشركة لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق عملية

السيطرة على الأسواق. فهي تقوم بتحقيق ذلك بعيدا عن استخدام هذه التكنولوجيا لاعتقادها بعدم وجود تأثير لهذه الأخيرة في تحقيق السيطرة على السوق.

➤ دراسة (Peter, 2016) بعنوان : *The Role of Technology in Strategy Implementation and Performance of Manufacturing Small and Medium Firms in Thika, Kenya*

تناولت هذه الدراسة العلاقات بين التكنولوجيا، وتنفيذ الإستراتيجية ، وأداء المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (SME) في ثيكا، تم استخدام أداة استبيان من قبل الباحث لجمع بيانات من عينة مكونة من 115 مؤسسة من إجمالي 165 مؤسسة صناعية صغيرة ومتوسطة الحجم من قطاعين صناعيين رئيسيين في مقاطعة ثيكا الفرعية في دولة كينيا.

وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، بينما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة، أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين الاهتمام بالمتطلبات التكنولوجية أثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية وأداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. حددت أدبيات التسيير الإستراتيجي ثلاثة محركات رئيسية في تنفيذ الإستراتيجية وهي أساليب القيادة والهيكل والموارد البشرية. وقد بحثت هذه الدراسة فيما إذا كان يمكن اعتبار التكنولوجيا محركا رئيسيا يؤثر على تنفيذ الإستراتيجية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كينيا.

توصلت هذه الدراسة إلى :

- وجود دلالة إحصائية على وجود علاقة إيجابية بين الاهتمام بالمتطلبات التكنولوجية أثناء تنفيذ الإستراتيجية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي أن التكنولوجيا هي متغير قوي ومهم يؤثر على أداء المؤسسات محل الدراسة، وإنها قدرة ديناميكية مهمة يتم تضمينها عادة في عمليات المؤسسة وتكويناتها؛ يجب تعديل مستوى التكنولوجيا في أي مؤسسة ومطابقته مع المتطلبات الحالية للمجتمع الإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة.
- وتوصلت الدراسة أيضا أن الرؤساء التنفيذيين ومالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين يحرصون على ضمان توافق استراتيجياتهم الجديدة مع المتطلبات التكنولوجية والتغيرات البيئية تمكن مؤسساتهم من تحسين الأداء بشكل أفضل وكذلك الحفاظ على ميزة تنافسية.
- وتوصلت أيضا إن بالنظر لأن القدرات التكنولوجية متضمنة في عمليات وممارسات المؤسسات المختلفة، يجب أن يظل المديرين يركزون على المتطلبات والتحديات التكنولوجية التي تطرحها الإستراتيجية الجديدة ويجب عليهم فحص البيئة بشكل مستمر بحثًا عن خيوط مهمة تتعلق بالتغيرات في التكنولوجيا الناتجة عن الديناميكية البيئية.

أخيراً خلصت هذه الدراسة إلى أنه في العالم المعاصر في القرن الحادي والعشرين حيث يتم تشغيل كل شيء تقريباً بواسطة أجهزة الكمبيوتر والآلات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تعد التكنولوجيا قدرة ديناميكية كما افترضها إطار عمل ودافع رئيسي في تنفيذ الإستراتيجية التي تؤثر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل إيجابي وبشكل كبير.

➤ دراسة (Alyaa & Abd El, 2019) بعنوان: *The Information Of Strategic Information 's Oompetitveness. System And Strategic Design On Organzation*

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الآثار المباشرة وغير المباشرة لقدرة نظم المعلومات الإستراتيجية (IS) على قدرة التنافسية للمؤسسة من خلال مساهمتها في فعالية وكفاءة عملية التصميم الإستراتيجي. وتمثلت إشكالية البحث على "التدفق غير المتسق للمعلومات الإستراتيجية ذات الصلة حول المؤسسة وبيئتها المشاركة في عملية التصميم الإستراتيجي للمديرين التنفيذيين وكبار المديرين، ما قد يؤدي إلى تفويض إستراتيجية المؤسسة وتقليل أداء المؤسسة والتأثير على قدرتها في تنفيذ التغييرات الحرجة وحالات عدم التأكد في إستراتيجيتها المؤسسية، وبالتالي، يؤدي ذلك إلى الفشل في مراعاة أي متطلبات مستقبلية أو استغلال الفرص الإستراتيجية الرئيسية". وقد تم تصميم نموذج الدراسة بناءً على وفق الأهداف المتغير المستقل (القدرة الإستراتيجية)، المتغير الوسيط (التصميم الإستراتيجي) والمتغير التابع (القدرة التنافسية للمنظمة).

تم توزيع استبيان وجمعتهما من المديرين التنفيذيين ومديري تكنولوجيا المعلومات البالغ عددهم (حوالي 90) شركة مرخصة لصناعة الأدوية في صناعة الأدوية المصرية في جميع قطاعاتها الرئيسية الثلاثة، تم جمع حوالي (179) استبيان من 34 شركة (11 شركة عامة، 18 شركة محلية خاصة و 5 شركات متعددة الجنسيات). بالإضافة إلى ذلك، أجريت واحد وتسعون (91) مقابلات متعمقة مع كل من كبار المديرين و مديري نظام المعلومات. توصلت الدراسة إلى:

- أن مدى إسهام مقدرات نظام المعلومات الإستراتيجي في فعالية وكفاءة عملية التصميم الإستراتيجي يؤثر إيجابياً على القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال:
- اكتساب وتحليل ونشر المعرفة الدقيقة في الوقت المناسب الإستراتيجية ذات الصلة بالتنافسية لصانعي القرار.
- اكتشاف المعرفة الإستراتيجية عن الاتجاهات البيئية للسوق الخارجية مثل الفرص الناشئة والاتجاهات الحرجة.
- توضيح وإيصال الرؤية الإستراتيجية والرسالة والأهداف الإستراتيجيات داخل المنظمة وخارجها.
- تسهيل التعاون وإشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

– بالإضافة إلى ذلك، فقد أثبت نموذج البحث أنه مفيد في شرح العلاقة أو سلسلة الأحداث التي تؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للمنظمة بناءً على المسارات الهامة بين "قدرة نظام المعلومات الداخلية" و"قدرة نظام المعلومات الخارجية" و"التصميم الإستراتيجي".

المطلب الثاني: الدراسات السابقة لنموذج COBIT والتسيير الإستراتيجي.

1. دراسة لـ (Nnamdi, 2016) بعنوان: *Leveraging COBIT 5 in Strategic Information Systems Planning: A Case Study from the Nigerian Pharmaceutical Industry*

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم منهج قائم على الممارسات والعمليات الإجرائية للتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسات الصيدلانية في دولة نيجيريا اعتماداً على COBIT5 وفق أبعاد (الشمول، التركيز، تدفق التخطيط، المشاركة والاتساق)، من خلال تحديد دور التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات (SISP) في مجال الرعاية الصحية كعملية رسمية لتحديد وتحديث إستراتيجية نظم المعلومات (ISS)، إضافة إلى تمكن SISP من تحديد مجموعة من التطبيقات المعتمدة على الكمبيوتر لتنفيذ خطط وتحقيق أهداف العمل وتمثل السؤال البحثي في كيف يمكن استخدام اطار عمل COBIT5 لمعالجة المشكلات في التي تواجه التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسات الصيدلانية.

ووفقاً لهدف الدراسة قام الباحث بإجراء عملية تقييم لنظام التخطيط الإستراتيجي المطبق في المؤسسات الصيدلانية النيجيرية وتحديد الوضع الراهن الموجود في المؤسسة من خلال دراسة آراء الموظفين فيها (مدير تكنولوجيا المعلومات، مساعد مدير تقنية المعلومات، واللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات) من خلال المشاركة في ممارسات خلال دورة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة من خلال تبني وجهة نظر كمراقب مستقل لكشف عن الحقائق الموضوعية التي قد لا توفرها تقنيات البحث (المقابلات والملاحظة) ولرفع نسبة التأكد اعتمد الباحث أيضاً على المصادر الثانوية مثل الوثائق الداخلية وتقارير الشركة لاستكمال البيانات التي تم جمعها من خلال ملاحظة المشاركين في عملية التخطيط، وتقديم مقترح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وفق الأبعاد الخمسة تخطيط S، وتحليل البيئة الحالية، وتصور بدائل الإستراتيجية، واختار الإستراتيجية، وتنفيذ خطط الإستراتيجية وقد تم استخدام أدوات والأهداف العامة لـ COBIT5 – ومخططات RACI، وأسئلة حول الحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات، ودورة حياة التنفيذ، ونموذج حالة أعمال تكنولوجيا المعلومات المستمد من تطبيق اطار عمل COBIT5 في مجال التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى:

- إن المؤسسات الدوائية النيجيرية لا تطبق التخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات وأن تطبيق في المؤسسة سيكون مفيد لهذه لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- وأوصت الدراسة إلى أنه يجب توسيع العمل وفق منهجيات التخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في تقرير التخطيط الشركات وعلى لجنة توجيه المشاريع تكنولوجيا المعلومات رسم خريطة طريق عملية المستوى لرؤية تكنولوجيا NPC وتوجيهه أو التي يمكن أن تدفع المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أحسن، ومن أجل ضمان تنفيذ الإستراتيجية بنجاح يجب أن تقوم لجنة توجيه مشروع تكنولوجيا المعلومات من صياغة خارطة الطريق في شكل خطط وبرامج.
- وأن تقوم اللجنة المسؤولة عن إدارة ورصد خطط البرامج وتخصيص الموارد وإدارة المخاطر فضلا عن الفوائد وإضافة القيمة ويجب أن تشكل لجنة فرق التنفيذ التي يتم تحديد الأدوار فيها وتحديد المسؤوليات باستخدام مخططات RACI والنتائج المتوقعة التي يتم بلوغها من خلال الأدوار والمسؤوليات والتفاعلات المحدد للهيكل التنظيمية، ويمكن صياغة إجراء مكتوب لعملية التخطيط الإستراتيجي لمجلس NPC من مجموعة الأنشطة المستندة إلى COBIT5 في مؤسسة NPC.
- إضافة إلى أنه يجب القيام بدورة تدريبية لمدراء تكنولوجيا المعلومات وأعضاء لجنة تخطيط المؤسسة وأعضاء اللجنة التوجيهية لمشاريع تقنية المعلومات وذلك من أجل بناء مفهوم أساسي لـ COBIT5 مع التركيز على التخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى المفاهيم العامة والأدوات القائمة على COBIT5.

➤ دراسة (Diogo, 2013) بعنوان: *IT Strategic the Improving*

Plan for the Public

Portuga in Administration

تهدف الدراسة إلى تقييم كفاءة وفعالية الخطة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات للإدارة العامة في البرتغال¹ PGETIC، من خلال التعرف على الخطة وسياقها. وتحديد أوجه القصور فقد انطلق الباحث إشكالية الدراسة من الإشكاليات التي نتجت عن تحديث الإدارة العامة البرتغالية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة كفاءة العمليات. أثار هذا الترويج لتكنولوجيا المعلومات شرارة العديد من المشاريع التكنولوجية المخصصة داخل الوزارات، مما أدى إلى إنشاء إدارات صغيرة ومتفرقة لتكنولوجيا المعلومات. اضطرت الحكومة البرتغالية، بسبب القيود المالية الحالية والتي بلغت 500 مليون يورو، إلى اتخاذ إجراءات ترشيد مواردها ومواءمتها مع احتياجات الإدارة العامة من أجل زيادة قيمة الإنتاج ولهذا عملت الإدارة العامة البرتغالية على تبني خطة إستراتيجية (PGETIC) لزيادة جودة

¹PGETIC (Global Strategic Plan for rationalization and cost reduction in ICT) الخطة الإستراتيجية العالمية للترشيد وخفض التكاليف في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وفائدة خدمات تكنولوجيا المعلومات وتقليل الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات. فبرغم من أهميتها كونها نقطة انطلاق جيدة، إلا أن الباحث وجد أن هذه الخطة معقدة ومحدودة وجامدة. وبدون خطة ناجحة ستستمر تكاليف تكنولوجيا المعلومات في النمو دون توليد القيمة الحقيقية، وبالتالي هناك حاجة إلى طريقة إستراتيجية محسنة لهذا عمل الباحث على فصل الإستراتيجية عن تنفيذها إلى خطتين متكاملتين. لتحديد هيكل هذه الخطة، استخدم الباحث نموذج COBIT و¹IT-CMF. علاوة على ذلك، اقترح الباحث دورة حياة رسمية قام بدعمها بلغة وأدوات COBIT، للتحكم في إنشاء وتنفيذ تلك الخطط. وقد قام الباحث بتقييم اقتراحه باستخدام مقابلات شبه منظمة مع الممارسين وتقييم المجتمع العلمي. واستخدم الباحث منهجية بحث علوم التصميم DSRM² نتيجة لذلك،

توصلت الدراسة إلى:

- أن النموذج المقترح المتمثل في فصل الإستراتيجية عن تنفيذها إلى خطتين منفصلتين لكن متكاملتين، PETIC و POTIC على التوالي يزيد من مشاركة أقسام تكنولوجيا المعلومات من خلال منحهم لإبداء رأيهم المشاركة في اتخاذ القرارات في العملية وتعزيز التعاون مع مجلس الإدارة، وأن النموذجين أكثر تعاوناً وموضوعية وقيمة المنحى وشمولياً ومستداماً من PGETIC.

2. دراسة (عوكل، 2018) بعنوان: إمكانية تطبيق إطار كويت لتحسين أداء الأعمال في سوريا-دراسة تطبيقية-، هدف الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق إطار كويت في منظمات الأعمال السورية لتحسين أداءها من خلال دراسة متطلبات تطبيق لإطار بالإضافة إلى صعوبات تطبيقه وآليات القياس والمتمثل في نموذج النضج، اعتمد الباحث على دراسة حالة ثلاث شركات من قطاعات مختلفة: قطاع الاتصالات، المصارف والتأمين، تم تقييم متطلبات التقييم المقترحة من الإطار كويت اعتماداً على الإجراءات التمكينية المكونة من 37 عملية والتي تحقق 271 هدف رقابي. أعتمد الباحث في عملية جمع البيانات من خلال المقابلة الشخصية والمراسلة الالكترونية والزيارة الميدانية وقوائم التحقق واستطلاع المستندات وقراءة سياسات الشركات والاطلاع على الأدلة المرتبطة بهذه السياسات ومدى تطبيقها ومناقشة الأطراف المسؤولة الخاصة بالشركات الثلاث المختارة من قطاع الاتصالات والمصارف والتأمين.

¹ IT-CMF (IT Capability Maturity Framework) إطار نضج قدرات تكنولوجيا المعلومات

² تشمل المنهجية على مجموعة من المبادئ والممارسات والإجراءات المقترحة لإجراء بحث. نموذج علم التصميم له جذوره في الهندسة ويسعى إلى إنشاء وتقييم "أدوات تقنية المعلومات التي تهدف إلى حل المشكلات التنظيمية المحددة سيركز هذا البحث على طريقة، نظراً لأن الطريقة تصف عملية تقديم إرشادات حول كيفية حل مشكلة معينة يتضمن استخدام DSRM الالتزام بالممارسات الصارمة المطلوبة في كل من بناء وتقييم القطع الأثرية المصممة (Peffer, Tuunanen, Rothenberger, & Chatterjee, 2008). إنها عملية تكرارية تتبع ترتيباً تسلسلياً كما هو موضح في الشكل 2. تبدأ العملية بتحديد المشكلة والدافع الذي يحدد مشكلة بحث معينة (القسم 1.2، المشكلة) ويررر قيمة الحل (القسم 1.2.1، الصلة) بناءً على تعريف المشكلة واستخدام العمل ذي الصلة ومعرفة ما هو ممكن وممكن، نحدد أهداف الحل (القسم 1.3، الأهداف) الذي يحدد أهم الميزات التي يجب أن يتمتع بها أي حل للمشكلة المختارة"

توصلت الدراسة إلى:

- إطار كوبيت مطبق في منظمات الأعمال في سورية وبمستويات مختلفة وأدى تطبيق الإطار إلى تحسين أداء عمليات التقييم والتوجيه والمراقبة الخاصة بحوكمة تقانة المعلومات وإلى تحسين أداء عمليات الموائمة والتخطيط والتنظيم والاستحواذ والبناء والتنفيذ وتقديم الخدمات والصيانة والدعم والمراقبة والتقييم وتقدير التوافقية الخاصة بإدارة تقانة المعلومات.
- إن أهم معوقات تطبيق إطار كوبيت بشكل كامل وبمستوى نضوج 5 هو عدم وجود إستراتيجية مكتوبة وضعف دعم الإدارة ومجلس الإدارة لتطبيقه من خلال ترسيخ قيم لا تتناسب مع مفهوم استمرارية المنظمة وتحقيق المصلحة الأعظم للمستفيدين وعلى رأسهم الملاك وإنما عمله مع إلى تحقيق المصالح الشخصية الانتهازية للإدارات ومن خلال أشكال متعددة منها عدم اعتماد سياسات واضحة وعادلة وضعف توعية الموظفين وضعف الالتزام بالكفاءة والتقييم العادل للموظفين وضعف إدارة التغيير للانتقال إلى تطبيق ملائم لهذا الإطار والعمل على تطبيق المتطلبات القانونية فقط بحدها الأدنى.
- إن العناصر الأكثر تأثيراً في تحسين أداء الشركات فيما يخص حوكمة تقانة المعلومات وإدارتها هي وجود أهداف محددة ومقاسه وموضوعية للمنظمة ومتسقة مع بعضها، وعملية تحديد لدوافع تطبيق إطار كوبيت ووجود خطة مبنية على المخاطر وسيناريوهات للمخاطر بالإضافة للقوانين والتشريعات وعمليات التدقيق الدوري لتقانة المعلومات وإصدار تقارير دورية وشفافة ووجود سياسات للموارد البشرية والالتزام الكفاءة بالكفاءة.
- تتفق جميع الشركات المدروسة عند مداولة الأمر مع الإدارة التنفيذية على أهمية أطر الحوكمة عامة وإطار كوبيت خاصة ودوره في تحسين أداء المنظمات الاستراتيجية خاصة عند تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة وربطها بها كما أنهم يتفقون على إضافة القيمة للمنظمات من خلال تطبيق هذا الإطار وبطاقة الأهداف المتوازنة إلا أن الإدارة التنفيذية لمنظمة الاتصالات تعتبر أن نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة لا يصلحها وإنما تحتاج لنماذج أخرى مع إدراكه الملائمة إطار كوبيت وبالنسبة للمصرف يعمل حالياً على تطوير ذلك مع إدراكه لصعوبة التطبيق والمعوقات أما بالنسبة لمنظمة التأمين فلا تجد حاجة لتطبيقه أو حتى تطبيق أطر رقابة أخرى كونه غير متطلب قانوني.

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

من خلال هذا المبحث سوف نقدم ملخصاً للدراسات السابقة التي تم عرضها في المباحث السابقة، بالإضافة إلى تحديد نقاط التي اختلفت فيها مع دراستنا وكذلك أوجه التشابه ويمكن إبراز النقاط التالية

هدفت الدراسات الآتية (عبد المالك، 2006)، (سوما، 2006-2007)، (محمد حنفي ، 2010)، (Rajnoha&Lorincová, 2015)، (محمد بشير و أ.ميسم ، جانفي 2012)، (Mohammed & Djamel torqui, 2017) على أهمية التسيير الإستراتيجي بالإطلاع إلى مكونات هو أهميته والدواعي التي تتطلب تطبيقه كنمط تسيير يساير التطور الحالي في الاقتصاد بالإضافة إلى أهم ممارساته وتحديات التي يواجهها من خلال أبعاده التي اختلفت من باحث لآخر فقد حددها (عبد المالك، 2006) بأبعاده المعيارية (مؤسسة/ محيط/ التنظيم / المقاربة بالمواد / الأهداف) أما على سلطين حددتها دعائم الإستراتيجية التحليل التي تنفذ الاستراتيجي الرقابة أما دراسة (Rajnoha & Lorincová , 2015) حددها

التخطيط الإستراتيجي إدارة المعرفة والتعلم والتطور والنمو، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى منظور الباحث والهدف من دراسة.

كما تصب أهداف هذه الدراسات على دراسة أثر التسيير الإستراتيجي على أداء المنظمات، فدراسة (محمد بشير و أ.ميسم ، جانفي 2012) على البيئة العمل الجزائرية والتي خلصت إلى أهمية تبني التفكير الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في ظل مراجع التحديات التي تشهدها البيئة من تطور وشدة منافسة لتحقيق النمو والتطور.

أما كل من (ندى ا.، 2009)، (احمد موسى ف.، 2012)، (بن رجدة، 2013)، (Sunil, Ali, 2012)، (Hüseyin & Timothy W, 2012)، (Marko & Matej , 2015)، (Indranil , & Jie Mein, 2012) قامت بدراسة أهمية الاستثمار تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية، تعليمية (جامعة)، والمؤسسات المالية، من خلال دراسة أبعاد تكنولوجيا المعلومات - اختلف حسب هدف الدراسة (ندى ا.، 2009) و (Sunil , Ali , Indranil , & Jie Mein, 2012) حدها في البرمجيات، قواعد البيانات، الخبرة والمهارة، شبكة الاتصال.

وبعض الدراسات اهتمت بدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء في المؤسسات، وإبراز واقعها في تحسين الأداء، الدور الذي تلعبه هذه التكنولوجيا في تحقيق ربحية المؤسسة من خلال نمو الإيرادات و تخفيض التكاليف في دراسة (Sunil , Ali , Indranil , & Jie Mein, 2012)، وعلاقة تكنولوجيا المعلومات بالعائد والمخاطر في دراسة (Hüseyin & Timothy W, 2004).

كما ركزت دراسة كل (HAVIL و PATRICIA، 2012)، (Shengnan & Hans, 2013)، (خالد صالح، 2014)، (العتيبي، 2014)، (Rami R، 2014)، (محمد نصور، 2015) على أهمية نموذج COBIT وحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات وتحديد إمكانية تطبيقه هو استخدامه في المؤسسات.

وتمت دراسة العناصر الأكثر أولوية للنموذج في الدراسة (Shengnan & Hans, 2013)، (Rami R، 2014)، أما دراسة (HAVIL و PATRICIA، 2012) و (خالد صالح، 2014) أبرزت أهمية النموذج في تقييم أنظمة الرقابة على التكنولوجيا المعلومات باعتباره أداة توجيه وتقييم لتكنولوجيا المعلومات أما الدراسة (خالد صالح، 2014) فقد حددت أهمية النموذج بالإضافة إلى تقييم الرقابة لأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تشابهت الدراسات في تحديد أبعاد النموذج من خلال عملياته: التخطيط والتنظيم، الاكتساب والتنفيذ، تقدم الخدمة والدعم والرقابة والتقييم.

وقامت كل من الدراسات التالية (صباح، 2012-2013)، (عباس و عبد الله، Peter, 2016)، (Alyaa & Abd El, 2019) و (هنا، 2016) على دراسة العلاقة (دور أو تأثير) بين تكنولوجيا المعلومات والتسيير الإستراتيجي، فقد دراسة (هنا، 2016) على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات على التسيير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، من خلال أبعاد تكنولوجيا المعلومات: الموارد والأجهزة والمعدات وقواعد البيانات والأجهزة والشبكة الاتصال، ودراسة (عباس و عبد الله) ركزت على دور التكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي من خلال أبعادها الأجهزة والمعدات و الوسائل الاتصال و المهارات، أما (Peter, 2016). ركزت على أهمية تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الإستراتيجية.

والدراسات (Nnamdi, 2016)، (Diogo , 2013) و (عوكل، 2018) كلى على أهمية نموذج COBIT في التسيير الإستراتيجي وأداء المنظمة خلال ابراز أهميته كنموذج يساهم في وضع منهج الإدارة تكنولوجيا المعلومات بهدف للرفع من فاعليتها وكفاءتها لتحقيق أهداف المؤسسة

واستنادا لكل ما سبق تتجلى الإضافة العلمية لدراسة الحالية فيما يلي:

- قياس مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات محل دراسة من خلال أبعاد - تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية الاختيار الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية.
- قياس التوافق بين النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة نموذج COBIT بأبعاده.
- تحديد دور التكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفق نموذج COBIT في المؤسسات محل الدراسة على تفعيل الإستراتيجي المطبق في المؤسسة.

والجدول رقم (02-08) يضم ملخص للدراسات السابقة:

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية حول التسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

اسم الباحث	العنوان	المتغيرات	منهجية وعينة البحث	هدف الدراسة	
الدراسات التطبيقية السابقة للتسيير الإستراتيجي					
1	مزهودة عبد المالك، 2006	التسيير الاستراتيجي للمؤسسات - مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية	التسيير الاستراتيجي	الأسلوب الوصفي التحليلي	تسليط الضوء على التسيير الاستراتيجي وممارساته وتعامله مع التحديات التي يواجهها من خلال أبعاده المتمثلة: العلاقة مؤسسة محيط، التنظيم الشبكي، مقارنة المبنية على الموارد والأهداف.
2	علي سلطين سوما 2007/2006	التسيير الإستراتيجي وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال -دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري	دعائم الإستراتيجية (الرسالة والأهداف...)، التحليل البيئي، تنفيذ الإستراتيجية الرقابة الإستراتيجية	الأسلوب الوصفي التحليلي أسلوب الاستقصاء لـ 13 مؤسسة و 95 مديرا بالمستويات الادارة العليا	إيضاح مفهوم الادارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في المؤسسات، وتشخيص الظروف البيئية للممارسات الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المنظمات محل الدراسة.
3	محمد نور تبيدي محمد حنفي . (2010).	أثر الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية	أثر الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية	المنهج الوصفي التحليلي منهج دراسة الحالة وأسلوب المقارنة أداة الاستبيان SPSS	مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء.
4	Rajnoha , R., & Lorincová 2015	Strategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia	التخطيط الإستراتيجية إدارة المعرفة والتعليم و التطوير النمو.	دراسة ميدانية على 164 شركة من أصل 1500 مؤسسة باستخدام أداة الاستبيان	تحليل مدى استخدام الخصائص والطرق والنماذج التقليدية والحديثة لإدارة الأداء والتي تعتمد على مؤشرات غير مالية ومؤشرات الإستراتيجية والتنوع
5	ليبيق محمد بشير، والصغيراً. ميسم 2015	المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة وعصرنة نمط التسيير بالمفهوم الاستراتيجي - دراسة	المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة وعصرنة نمط التسيير بالمفهوم الاستراتيجي - دراسة	دراسة حالة المؤسسة الجزائرية شياي للأنابيب، وعينة 325 موظف	دراسة للتخطيط المعتمد على الإستراتيجية الذي فرضته التحديات المحلية والعالمية على نمط

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية حول التسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

التسيير، ابراز واقع تطبيق الإستراتيجية كآلية نمط تسيير مسايرة للعولمة في المؤسسة الجزائرية.			حالة مؤسسة شيالي للأنابيب بسيدي بلعباس -		
تسليط الضوء على نجاح الذي حققته المؤسسات في البلدان المتقدمة في ترسيخ هيمنتها على الأسواق بفضل تطبيقها للتسيير الإستراتيجي، والتركيز على حاجات المؤسسات الجزائرية لتبني التفكير الإستراتيجي والتخلي عن أساليب عملها التقليدية قصيرة المدى.	أسلوب وصفي تحليلي وتحليل الوثائق حول الموضوع		<i>Essai d'analyse sur la gestion stratégique de l'entreprise algérienne en économie de marché</i>	Mohammed, L., & Djamel torqui 2017	6
الدراسات التطبيقية السابقة لتكنولوجيا المعلومات					
التعرف على مستوى الأداء المنظمي في المؤسسة العامة للصناعة الكهربائية وعرض واقع تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الأداء وقياس العلاقة واثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق هذا الأداء	دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية	تكنولوجيا البرمجيات، قواعد البيانات، الخبرة والمهارة وشبكة الاتصال. الأداء: نمو المبيعات، زيادة الأرباح، الحصة السوقية، رضا الزبائن والتجديد والإبداع.	أثر تكنولوجيا المعلومات تفيا لأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.	سماويل جيوري ندى . (2009)	1
دراسة دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير أداء المؤسسة، بالإضافة الى تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، 294 موظف من ذوي المناصب الإدارية العليا SPSS	الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات: الاتصالات، تقديم الخدمات، العمليات التشغيلية، دعم القرارات، الشؤون الإدارية والمالية. الأداء المؤسسي: التعليم والنمو وكفاءة	دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة	فرج الله احمد موسى . (2012).	2

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية حول التسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

		العمليات.			
3	رجدال رجاء. (2013)	دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الاداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات في الجزائر	مؤشر الأداء الاقتصادي، الأداء التنظيمي، الأداء الديناميكي المؤشر التكنولوجي(معدل الابتكار، إنتاجية البحوث والتطوير، الموارد المخصصة للبحث والتطوير، معدل تقييم منتج جديد والتنوع المعتمد على التكنولوجيا	المنهج الوصفي التحليلي	معرفة كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في عملية تنمية الأداء في المنظمة وما هو واقع في الجزائر
4	Marko , J., & Matej , M. (2015, September).	<i>The Future of Banking: The Role of Information Technology</i>		أسلوب وصفي تحليلي	تحليل دور تكنولوجيا المعلومات بتحويل نشاط البنوك والصناعة المصرفية
5	Sunil , M., Ali , T., Indranil , B., & Jie Mein, G. (2012, Jan 3)	<i>Information Technology and Firm Profitability : Mechanisms and Empirical Evidence</i>	تكنولوجيا المعلومات : الأجهزة ، البرمجيات ، الموظفين والتدريب شبكات الاتصال، تطوير التطبيقات والصيانة والتمويل. ربحية الشركة: نمو الإيرادات، تخفيض تكاليف التشغيل.	منهج وصفي تحليلي لـ 400 شركة بأداة الاستبيان لكبار موظفي الاعلام والمدبرين التنفيذيين لتقنية تكنولوجيا المعلومات	تأثير استثمارات تكنولوجيا في تحسين ربحية الشركة
6	Hüseyin , T., & Timothy W, R. (2004, ecmber)	<i>The Role of Information Technology in Risk/Return Relations of Firms. Journal of</i>	تكنولوجيا المعلومات: نوع التكنولوجيا وتقديرات المخاطر		دراسة العلاقة بين استثمارات وأداء المؤسسات من خلال دراسة العلاقة بين العائد والمخاطر

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية حول التسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

		الأداء: مخاطر والعائد.	<i>the Association for Information Systems</i>		
الدراسات التطبيقية السابقة لنموذج COBIT					
النظر إلى في ظاهرة استخدام إجراءات تقنية المعلومات، التدقيق والمسؤولية والمساءلة في تنفيذ إطار كوبيت التي تزود المؤسسات بأداة توجيهي في تقييم أنظمة حوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات..	المنهج الوصفي التحليلي أداة الاستبيان والمقابلة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.	المتغيرات.....	<i>Exploring Cobit Formork for Information Technology Governance (ITG) At Mulawarman University, Samarinda, East Kalimantan, Indonesia. A Descriptive Study, Bimp-Eaga Conference : "Enhancing Sustainability, Competitiveness & Innovationm</i>	AVIL, U., & PATRICIA, A. (2012)	1
استكشاف مدى إمكانية تطبيق إطار كوبيت واستخدامه الفعلي في المؤسسة.	المنهج الوصفي التحليلي ودراسة شركة LogisticXBenelux المقابلة مع مديري تكنولوجيا المعلومات وقادة الفرق وأصحاب المصالح.		<i>An Examination of the Practicability of COBIT Framework and the Proposal of a COBIT-BSC Model.</i>	Shengnan, Z., & Hans, L. F. (2013, November)	2
التأكد من توفر تقييم مستمر لعمليات ودوائر أنظمة المعلومات وإبراز كيفية حوكمة وقيادة ومراقبة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة، ودراسة جودة الضمانات المستقلة سواء من التدقيق الداخلي أو الخارجي حول نظام الرقابة الداخلية.	منهج وصفي تحليلي دراسة ميدانية أداة الاستبيان على عينة من موظفي الجامعة		الرقابة على أنظمة المعلومات باستخدام COBIT -جامعة الانبار-	خالد صالح. (2014) ,	3

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية حول التسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

4	العتيبي م. (2014).	تقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف باستخدام مقياس كوبيت .	الموائمة والتخطيط والتنظيم الأكساب والتنفيذ تقديم الخدم والدعم الرقابة والتقييم	المنهج الوصفي أداة الاستبيان موظفي الجامعة والبالغ عددهم 125 موظف.	تقييم منهج المستخدم في تنظيم مورد تكنولوجيا المعلومات وقياس القواعد التي وضعت من أجل ضمان أكبر كفاءة وفعالية للتقنيات المستخدمة ومواجهة الاختراقات على الموارد التقنية في الجامعة.
5	Rami R, L. (2014, May).	<i>Towards An Abbreviated Model of IT governance for Palestinian.</i>	13 عنصر من عناصر الحوكمة	المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان العينية: 28 وزارة ومعهدا و57 مديرا لتكنولوجيا المعلومات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.	التعرف على عناصر حوكمة تكنولوجيا المعلومات الأكثر أولية وفقا لإطار عمل كوبيت.
6	ريم محمد منصور 2015	أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات عي جودة التقارير المالية -دراسة ميدانية-	نموذج كوبيت: التخطيط والتنظيم الامتلاك والتنفيذ الدعم والتوصيل المتابعة والمراقبة جودة التقارير المالية: الملائمة الموثوقية، الثبات أو الاتساق، قابلية المقارنة.	منهج المقاربة الاستنباطية، المنهج المسحي والإحصائي أداة الاستبيان على عينة من مدارء ومعاونين مدققين داخليين رؤساء أقسام ودوائر تكنولوجيا المعلومات ودوائر المحاسبة	تقييم مستوى حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودراسة اثر حوكمة الأنشطة التكنولوجية في المصارف على جودة التقارير المالية المقدمة للعملاء
دراسات تطبيقية سابقة حول العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسيير الاستراتيجي					
1	بالقيدوم صباح. (2013-2012).	اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات		المنهج الوصفي التحليلي دراسة حالة مؤسسة اتصالات	معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية من

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية حول التسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

			الاقتصادية		
	خلال ابراز اهمية التسيير الاستراتيجي وأهمية استعمال تكنولوجيا نظم المعلومات في تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.	الجزائر Mobilis بالاعتماد على المقابلة.			
2	عباس وعبد الله	أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة-دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب	الأجهزة والمعدات والبرامج ووسائل الاتصال والمهارات البشرية،	المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة مؤسسة نفط الجنوب. عينة قصدية 27 مستجيب من الادارة العليا	تحديد الى أي مدى تكون للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات مرتبطة بعملية تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب .
3	هناء 2016	مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس-	تكنولوجيا المعلومات: الموارد البشرية، الأجهزة والمعدات قواعد البيانات، الأجهزة والشبكة	المنهج الوصفي التحليلي	تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال دراسة أبعاد تكنولوجيا المعلومات وإبعاد الميزة التنافسية.
4	Peter, 2016	<i>The Role of Technology in Strategy Implementation and Performance of Manufacturing Small and Medium Firms in Thika, Kenya</i>	تنفيذ الإستراتيجية: أساليب القيادة والهيكل والموارد البشرية	المنهج المسحي ل 115 مؤسسة	دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وتنفيذ الإستراتيجية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
5	(Alyaa & Abd El, 2019)	<i>The Information Of Strategic : Information System And Strategic Design On Organization 's Oompetitveness.</i>		أداة الاستبيان على المديرين التنفيذيين ومديري تكنولوجيا المعلومات	دراسة الآثار المباشرة والغير مباشرة لقدرة نظم المعلومات الإستراتيجية على قدرة التنافسية من خلال مساهمتها في فعالية وكفاءة عملية التصميم الاستراتيجي
الدراسات التطبيقية السابقة بين نموذج كويت والتسيير الاستراتيجي					

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية حول التسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT

<p>تهدف لتقديم منهج قائم على الممارسات والعمليات الإجرائية للتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات اعتمادا على نموذج كوبيت 5. تحديد دور التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في مجال الرعاية الصحية كعملية رسمية لتحديد وتحديث إستراتيجية نظم المعلومات</p>	<p>دراسة حالة المؤسسات الصيدلانية بدولة نيجيريا</p>	<p>الشمول ، التركيز، المشاركة والاتساق</p>	<p><i>Leveraging COBIT 5 in Strategic Information Systems Planning: A Case Study from the Nigerian Pharmaceutical Industry</i></p>	<p>Nnamdi, 2016</p>	<p>1</p>
<p>تهدف لتقييم كفاءة وفعالية الخطة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ودورها في رفع من كفاءة العمليات</p>			<p><i>Improving the IT Strategic Plan for the Public Administration in Portuga</i></p>	<p>(Diogo , 2013)</p>	<p>2</p>
<p>تهدف الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق إطار كوبيت في منظمات الأعمال السورية لتحسين أداءها من خلال دراسة متطلبات تطبيق لإطار بالإضافة إلى صعوبات تطبيقه وآليات القياس والتمثل في نموذج النضج.</p>	<p>دراسة حالة لثلاث شركات من قطاعات مختلفة : قطاع الاتصالات، المصارف والتأمين مقابلات</p>	<p>الإجراءات التمكينية المكونة من 37 عملية والتي تحقق 271 هدف رقاب</p>	<p>إمكانية تطبيق اطار كوبيت لتحسين أداء الأعمال في سوريا-دراسة تطبيقية-</p>	<p>(عوكل، إمكانية تطبيق اطار كوبيت لتحسين أداء الأعمال في سوريا-دراسة تطبيقية- ، 2018)</p>	<p>3</p>

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا عرض ومناقشة ما جاء في الدراسات السابقة التي وقع عليها الاختيار، كونها عالجت بُعداً أو عدة أبعاد من دراستنا، سواء بصورة المباشرة أو غير مباشرة في عدة بينات أعمال ودول مختلفة. والتي تم عرضها حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وهذا لمعرفة التطور في المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات محاولين الإلمام بجميع الجوانب رغم اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة.

وقد قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، تضمن المبحث الأول المتغيرات الثلاثة كل في مطلب على حدا، أما المبحث الثاني تضمن مطلبين كان الهدف منها تضمين الدراسات التي تناولت العلاقة والتأثير بين المتغيرات، وأخيرا عرضنا أهم الجوانب التي اشتركت واختلفت فيها الدراسة مع عرض ملخص الدراسات في جدول.

وقد ركزنا في عرض الدراسات على المنهج المتبع في دراسة الإشكالية والعينة المستهدفة والأدوات الإحصائية المستخدمة وأهم النتائج المتحصل عليها.

الفصل الثالث

عرض ومناقشة نتائج الدراسة لدور تكنولوجيا
المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي بالاعتماد

على نموذج *COBIT*

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ومؤسسة

الوطنية للحفر والآبار

تمهيد

قدمنا في الفصلين السابقين الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج *COBIT*، حيث تم التطرق إلى المفاهيم العامة والأساسية حول المتغيرات الثلاثة التي تقوم عليها الدراسة، بالإضافة إلى الأبعاد الرئيسية التي تم اعتمادها في قياس هذه المتغيرات، كما قمنا في الفصل الثاني بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي وقع الاختيار عليها والتي لها علاقة مباشرة بالموضوع محل البحث والتي تناولت جزءاً أو بعداً واحداً من المتغيرات، وهذا لكي نتمكن من الإلمام بجميع الجوانب والمفاهيم المتعلقة بموضوع البحث ومتغيراته ومعرفة أهم ما توصلت إليه الدراسات حول واقع المتغيرات.

ومن خلال الفصل الحالي سنتطرق لمنهجية وأدوات الدراسة بالإضافة إلى عرض أهم النتائج المتوصل إليها، مع مناقشتها وهذا لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي بالاعتماد على نموذج *COBIT*، ودراسة حالة كل من المؤسساتين تمثلتا في المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار .

المبحث الأول: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة.

انطلاقا من المبحث الحالي بعنوان الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة الميدانية سنقوم من خلاله بتقديم عرض الأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات حول المتغيرات وطرق تصميمها، ومن ثم تحليلها والأدوات المستخدمة في التحليل واختبار الفرضيات التي بنيت على أساسها الدراسة.

وهذا ويضم المبحث الأول مطلبين اثنين؛ المطلب الأول يتناول وصف عينة ومجتمع الدراسة والممثل في مؤسستي المؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR) والمؤسسة الوطنية للأشغال الحفر والآبار (ENTP)، كما يتضمن متغيرات الدراسة وطرق وأساليب جمع البيانات، أما المطلب الثاني تطرقنا فيه إلى الأساليب القياسية والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في دراستنا.

المطلب الأول: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية.

الفرع الأول : حدود وعينة الدراسة.

أولا: حدود الدراسة.

وتمثلت هذه الحدود في الحدود النظرية، والحدود المكانية و الحدود الزمنية وهي بالتفصيل كالآتي:

➤ الحدود النظرية: هدفنا من الدراسة هو تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي الفعلي المطبق في المؤسسة، بالإضافة إلى مقارنة بين النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT، كونه إطار عمل معياري لإدارة تكنولوجيا المعلومات، والذي تم اختياره من بين عدة معايير لعدة أسباب تتمثل في: القيمة الجوهرية التي تتضمنها تكنولوجيا المعلومات ودورها الإستراتيجي في المؤسسة ولهذا فإن نموذج COBIT من النماذج التي توفر مجموعة من الإرشادات والإجراءات والسياسات المعيارية التي يمكن في تطبيقها في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها والتكنولوجيا التي تستخدمها، فهو يساعد المؤسسة على حوكمة وإدارة (تنظيم، مراقبة الإجراءات) التكنولوجيا.

➤ الحدود الزمنية: والتي امتدت بين جوان 2020 إلى غاية مارس 2021 طول المدة كان للوصول لأكبر عدد ممكن من العينة المستهدفة، فقد تأثرت عملية جمع وتوزيع الاستبيان بفترة العلق المطبقة من قبل الحكومة والتي تزامنت مع

الوضع الصحي في البلاد، إضافة إلى تقليل عدد العمال في المؤسسة وطول المدة بين تغير العامل في المصلحة (فترة العمل، وفترة العطلة).

➤ الحدود المكانية: للإمام بجوانب الموضوع ودراسة الواقع الفعلي اقتصرت دراستنا على مؤسستي المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية للأشغال الحفر والآبار، باعتبارهما مؤسستين بينهما نوعا من المنافسة في نفس النشاط بالإضافة إلى التكنولوجيا المستخدمة ونظام الإدارة المتكامل، مع استهداف عينة لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة ممثلين في رؤساء المصالح والدوائر، الموظفين على مستوى كل من دائرة تكنولوجيا المعلومات والرقابة والتدقيق ومراقبة التسيير ودائرة الجودة، وهذا وقد أثرت الظروف الصحية على المجتمع المستهدف ولم تتمكن من توسيعه لصعوبة الوصول إلى المؤسسات في فترة التوزيع وهذا بسبب إجراءات الحجر الصحي المتخذة من طرف هذه المؤسسات.

ثانيا: تقديم مجتمع وعينة الدراسة.

تمثل مجمع الدراسة في موظفي مؤسستين هما المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار والتي تم اختيارهما لسببين هما امتلاكهما لنظام الإدارة المتكامل والمكون من عدة أنظمة وهي أنظمة إدارة الجودة، نظم الإدارة البيئية وأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية، إضافة لإستخدام تكنولوجيا إدارة وتخطيط موارد المؤسسة ERP :

- المؤسسة الوطنية للتقريب (ENEFOR): شركة تقريب تابعة لشركة SONATRACH، بنسبة 100% تم إنشاؤها في 01 أوت 1981 بعد إعادة هيكلة سوناطراك، التي قبل هذا التاريخ كانت شراكة بين شركة سوناطراك وشركة سداكو وتسمى ألفور، يتمثل نشاطها الرئيسي في نشاط التقريب وصيانة الآبار بالإضافة إلى عمليات النقل والخدمات اللوجستية، والصيانة والتموين والخدمات الفندقية.

تمتلك المؤسسة شهادات في تطوير نظام إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة والمختصر باسم نظام الإدارة المتكامل حيث تحوز على شهادات المطابقة للمعايير الدولية في:

- نظام إدارة الجودة (ISO 9001/2015).
- نظام الإدارة البيئية (ISO 14001/2015).
- أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001/2018).

التسيير الإستراتيجي في المؤسسة أيمثل رؤية المؤسسة في "أن نكون المرجع المهنية في التقيب عن النفط في الجزائر"؛ وأن نصبح شركة دولية للخدمات البترولية"، أما رسالة المؤسسة: وتمثل نص رسالة المؤسسة في "المشاركة النشطة التي تبذلها مجموعة سوناطراك لإعادة تكوين احتياطات المحروقات والطاقة، دعم مجموعة سوناطراك كجزء من برنامج التنموي الوطني والدولي"، وقيم المؤسسة: الاحتراف والتنافسية، روح الفريق والشفافية، احترام الالتزامات، الاعتراف بالجدارة، يتم تحديد ووضوح الرسالة والقيم والرؤية من قبل الرئيس التنفيذي للشركة، ويتم إشراك العاملين في صياغة السياسات. أما أهداف المؤسسة فتحدد وفق لوحة تحكم إستراتيجية تحتوي على الأهداف الإستراتيجية للشركة (بطاقة الأداء المتوازن)، ويتم صياغة هذه الأهداف على مستوى الإدارة العليا من خلال التوصيات الناتجة عن الإدارة التشغيلية، أما التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة: تدرس ENAFOR بيئتها (القضايا الخارجية والأطراف المعنية) لوضع الإجراءات اللازمة للتعامل مع المخاطر والفرص المحتملة، ويتم التعرف على الرهانات الخارجية باستخدام طريقة SWOT ، وتعتمد المؤسسة في نظام أولوياتها في تحديد الفرص والمخاطر على إجراء يدعى «management des risques et opportunités» ، وتعتمد المؤسسة على المقارنة المعيارية في دراسة الأداء (Des Benchmarking)، أما عملية الخيار الإستراتيجي في المؤسسة: تعتمد على معايير البيئة، الصحة والسلامة المهنية، وتتم عملية تنفيذ الإستراتيجية بالاعتماد على أداة لوحة القيادة، وهذا وتعتمد على خطة التوعية (un planning de sensibilisation) للتأكد من فهم الموظفين لأهداف وإستراتيجية المؤسسة، وتتم عملية تنفيذ الأعمال ومراقبتها من خلال نظام المعلومات المتمثل في (ERP)، وتتولي مصلحة التخطيط ومراقبة التسيير عملية الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية، فتعمل على تحديد العطل ويتم البحث عن الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية فيما بعد، إضافة إلى الوظائف التي يقدمها قسم إدارة الجودة المكلف بإدارة برنامج الإدارة المتكاملة.

– المؤسسة الوطنية للأشغال الحفر والآبار (ENTP): شركة حفر تابعة لشركة SONATRACH. تعود أصولها إلى DTP (مديرية العمليات البترولية) التي تم إنشاؤها في عام 1968، ثم أصبحت "المؤسسة الوطنية للأعمال التجارية" بعد إعادة هيكلة سوناطراك في عام 1981.

تأسست في 01 من شهر أوت من عام 1981، وأصبحت شركة مساهمة في 21 من شهر جوان من عام 1989، يبلغ رأس مالها 67, 000,000,000 DZD، تعمل في التقيب عن النفط وصيانة الآبار منذ عام 1968، في الحفر الأفقي منذ عام 1996، الحفر قصير المدى منذ عام 2002، وفي الحفر غير المتوازن منذ عام 2003، تعمل على المستويين الوطني والدولي حيث تبلغ حصتها السوقية (44.3% من السوق) وتنشط في مجالات: حفر آبار المحروقات،

¹ بناء على نتائج المقابلة.

صيانة آبار المحروقات (الآبار)، حفر آبار المياه العميقة، النقل (نزول منصة الحفر وتحريك منصة الحفر وتجهيز "DTM" لمعدات الحفر والمعسكرات) جنباً إلى جنب مع تجديد المركبات، صيانة معدات النفط والغاز، التموين والخدمات الفندقية.

تمتلك شهادات ENTP لنظام الإدارة المتكامل - الجودة والصحة والسلامة والبيئة - في 17 أبريل 2020. وبذلك تم الالتزام بمتطلبات المعايير التالية:

- نظام إدارة الجودة (ISO 9001/2015)
- نظام الإدارة البيئية (ISO 14001/2015).
- أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001/2018).

التسيير الإستراتيجي في المؤسسة¹: تتمثل الرؤية ورسالة المؤسسة: الحفاظ وتعزيز مكانة المؤسسة كرائدة في نشاط الحفر والصيانة في الجزائر، الحفاظ على الطاقة الإنتاجية وتحديثها وتطويرها، تحسين المعرفة من أجل تلبية متطلبات العملاء والواقع الاقتصادي للسوق الوطني والدولي المتغير باستمرار، وقيم المؤسسة: تتمثل قيم المؤسسة في الصدق والشفافية والقدوة، صحة العامل وسلامته، العدالة وتعزيز الرأس المال البشري، معا نسعى للتميز.

يتم تحديد أهداف المؤسسة من قبل المدير العام للشركة، مع إشراك العاملين (خاصة قسم إدارة الجودة) في تحديد هذه العمليات بناء على معيار الإدارة المتكاملة، وتتم عملية تحليل البيئة المؤسسية بالاعتماد على نظام الإدارة المتكاملة لدراسة العوامل المتعلقة بنشاط (الحفر والصيانة)، توفير أدوات الإنتاج، إدارة الموظفين، احتياجات العملاء، ومراعاة القضايا الداخلية والخارجية....، بناء على هذا يتم وضع الإجراءات اللازمة للتعامل مع المخاطر والفرص المحتملة بناء على معايير البيئة، الصحة والسلامة المهنية، ويتم التعرف على الرهانات الخارجية المتعلقة بالفرص والتهديدات المحتملة باستخدام الأداة الاستراتيجية SWOT ، حيث يتم اختيار البديل الإستراتيجي وفق معايير السابقة البيئة، الصحة والسلامة المهنية، وتشر الإدارة المحاور الإستراتيجية والأهداف وفق خطة التوعية في كامل مستويات المؤسسة بهدف التأكد من فهم العمال لإستراتيجية وأهداف المؤسسة، وتعمل على قياس الأداء وتحقيق الأهداف ومتابعة عملية التنفيذ باستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة والمتمثلة في نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، ويتم عملية الرقابة على مستوى مديرية الرقابة والتدقيق التي تعد المسؤولة عن عملية الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة مع تصحيح الانحرافات إن وجدت.

¹ بناء على نتائج المقابلة.

- نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (Integrated Management System)¹:

هو نظام إداري كامل يطبق على مستوى المؤسسة بالكامل بهدف تحقيق متطلبات العميل الذي يتلقى المنتج أو الخدمة بمستوى جودة عالي ومقبول، تبعا لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 ، كما يطبق نظام الإدارة المتكامل على الأنشطة البيئية وإدارة المؤسسة فيما يخص التعامل مع تأثيراتها البيئية وخصوصا التي تعتبر خارج الحدود القانونية والمستويات المعروفة عالميا ومحليا، حيث يتم حصر وتقييم كل المؤثرات البيئية الناتجة عن المؤسسة، وكيفية التحكم فيها ويتم ذلك تبعا لمتطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ، كما يتم تطبيق نظام الإدارة المتكامل بالمؤسسة على الأنشطة والعمليات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية حيث يتم حصر وتقييم المخاطر الموجودة بالمؤسسة مع وضع طرق التحكم والسيطرة في هذه المخاطر وذلك تبعا لمتطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 18001، ويتكون نظام الإدارة المتكامل من النظم الثلاث التالية:

- نظام إدارة الجودة ISO 9001 .
- نظام إدارة البيئة ISO 14001 .
- نظام إدارة السلامة و الصحة المهنية ISO 18001 .

أما المتطلبات النظام يشمل العناصر التالية:

- مشاركة الإدارة (السياسة والأهداف)؛
- تعريف المؤسسة والمسؤوليات؛
- نشاط التخطيط؛
- التنفيذ والتشغيل؛
- تقييم الأداء والنتائج (القياس والرقابة)؛
- نظام التحسين المستمر (التدقيق، الإجراءات التصحيحية، مراجعة الإدارة).

ويتضمن نظام الإدارة المتكاملة العمليات التالية:

العملية الأساسية الأولى : بناء رؤية المؤسسة.

- سياسة الجودة؛

- السياسة البيئية؛

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- سياسة الصحة والسلامة المهنية.

العملية الأساسية الثانية: تخطيط SMI .

- تحليل عمليات نظام إدارة الجودة، تفاعل نظم إدارة الجودة، التشريع، غايات الجودة، خطط الجودة؛
- تحليل الجوانب والآثار البيئية، تسجيل المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى، تقييم المخاطر، الأهداف والغايات البيئية، البرنامج البيئي؛
- تحديد المخاطر والتهديدات، تسجيل المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى، تقييم المخاطر، أهداف وغايات الصحة والسلامة المهنية، برنامج الصحة والسلامة المهنية.

العملية الأساسية الثالثة : تنفيذ وتشغيل SMI .

الموارد، الأدوار ، المسؤوليات والسلطة للعاملين، الكفاءة، التدريب وتوعية العمال، الاتصال، التوثيق، مراقبة الوثائق، مراقبة التشغيل، الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها.

العملية الأساسية الرابعة: الفحص، الإجراء الوقائي والتصحيحي.

الرصد والقياس، تقييم الامتثال، عدم المطابقة، الإجراء الوقائي والإجراء التصحيحي؛ مراقبة السجلات، التدقيق الداخلي لنظام الإدارة المتكامل.

العملية الأساسية الخامسة: مراجعة الإدارة_مراجعة الإدارة لنظام الإدارة المتكامل؛

العملية الأساسية الخامسة : تحسين SMI . التحسين المستمر لنظام الإدارة المتكامل بناء على نتائج تحليله؛

ثانيا: عينة الدراسة.

تم اختيار عينة قصدية من موظفي المؤسسات، حيث حاولنا استهداف أكبر عدد ممن لهم علاقة بمتغيرات الدراسة من مدراء الأقسام والمصالح والدوائر، موظفين على مستوى دوائر تكنولوجيا المعلومات، دائرة التدقيق، دائرة مراقبة التسيير، دائرة مراقبة الجودة، حيث تم توزيع 200 استبيان على كلا من المؤسسات .

الجدول رقم (03-09): توزيع استمارة الاستبيان

عدد الاستبيانات القابلة للتحليل	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	المؤسسة
120	132	200	الشركة الوطنية للتنقيب
120	128	200	المؤسسة الوطنية للأشغال والآبار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج فرز وتصنيف الاستبيانات

يبين الجدول أن نسبة الاستجابة جيدة رغم الظروف التي ميزت فترة التوزيع، وفترة الانتظار لاستعادة الاستثمارات الموزعة، أما عن طرق التوزيع فقد اعتمدنا على الطريقة اليدوية : من خلال التسليم للاستبيان إلى المستجوبين بالاستعانة على شبكة العلاقات الشخصية من زملاء و العمال على مستوى المؤسسات؛ البريد الإلكتروني تم اعتمادها لاستحالة الدخول للمؤسسة وتم من خلالها استهداف لبعض المستجوبين لاستحالة الاتصال المباشر معهم.

الفرع الثاني: منهج وطريقة جمع البيانات.

يتضمن الفرع الثاني خطوات التي تم إتباعها لإجراء الدراسة الميدانية، ونقصد بهذا المنهج البحثي المعتمد والأدوات المستخدمة التي تساعد الباحث في جمع البيانات المطلوب جمعها، والتي فرضتها طبيعة البيانات والعينة، ويضم أيضا الأساليب التي اعتمدنا عليها في فرضيات الدراسة.

أولا : منهج الدراسة.

يعتبر المنهج أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة (محمد س.، 2019، صفحة 35)، فهو يتضمن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات الدراسة (زررواتي ، صفحة 176)، فانطلاقا من هذا وما فرضته طبيعة الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي والذي يعتبر الأساس في أغلب البحوث والدراسات كونه طريقة لوصف الموضوع المراد من خلال منهجية علمية، إذ أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة

الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (الشموخي، 2002).

ثانياً: طرق جمع بيانات الدراسة.

اشتملت الدراسة على مجموعة من الطرق لجمع الحقائق والبيانات سواء الكمية أو الكيفية عن موضوع الدراسة المحدد، فقد تم الإستناد إلى أنواع من المراجع المتعددة من بينها :

البيانات الثانوية: شملت المصادر الثانوية المقالات العلمية، الكتب، المنشورات من البحوث الجامعية، المجالات، المنشورات ومواقع الأنترنت ذات العلاقة بالموضوع، التي تم جمعها في إطار بناء كل من الجانب النظري وفرضيات الدراسة وفي بناء الاستبيان.

البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها في انجاز الجانب التطبيقي فاعتمدنا على طريقة الملاحظة، كذلك تم الاستعانة بأداة المقابلة لبعض المسؤولين في المؤسسة للإلقاء نظرة عن كثب على كيفية تسيير المؤسسة ومبداً أعمالها لكنها كانت خارج نطاق العمل، كما تم الاعتماد على الاستبيان نظراً لتناسبها مع الدراسة، فالدافع لاستخدامه يرجع لعدة أسباب أهمها طبيعة متغيرات الدراسة من جهة وخصائص المجتمع المدروس من جهة أخرى إضافة للعينة المستهدفة والموجه إليها الاستبيان لكثرة أشغالهم (مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، مدققين، وموظفين في قسم تكنولوجيا المعلومات)، والقوانين التي فرضت من قبل الإدارة بخصوص الوضع الصحي.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة.

سنقوم من خلال المطلب الحالي استعراض لطريقة وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة وهذا لتحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة واختبار الفرضيات لتحقيق أهداف.

أولاً : مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي. وتم استخدام كل من مقاييس النزعة المركزية (مقاييس الموقع، المتوسطات) فهي تعبر عن القيمة النموذجية الممثلة لمجموع من البيانات والتي تميل إلى الوقوع في المركز، وتكمن أهميتها في حالة المقارنة بين التوزيعات المختلفة للبيانات ومقاييس التشتت التي يعتمد عليها لوصف ومقارنة البيانات، فهي مقاييس عددية تستخدم لقياس درجة تجانس أو تشتت مفردات البيانات عن بعضها البعض ، والمقاييس المعتمدة في دراستنا تتمثل في التالي:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: حيث سيتم من خلالها تنظيم وتلخيص وعرض بيانات الدراسة بأشكال بيانية ونسب مئوية معبرة بهدف سهولة قراءتها، مقارنتها وتحليلها، حيث استخدمنا الأعمدة التكرارية والدوائر النسبية.
- المتوسط الحسابي: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية المستخدمة إحصائياً أو في الحياة العملية، ويعبر الوسط الحسابي عن القيمة التي تتجمع حولها مجموعة من القيم.
- الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري الأكثر شيوعاً في عمليات التحليل الإحصائي، فهو الجذر التربيعي للتباين - متوسط مربع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي -

ثانياً: معاملات التحليل الإحصائي وتم استخدام كل من:

- اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ: يعتبر ثبات الدرجات مصدراً مهماً للأدلة التي يقدمها الباحث على صدق الاستدلال بدرجات الاختبار، وسنعمد في هذه الدراسة على معامل ألفا أكثر الطرق استخداماً على نطاق واسع وبشكل متكرر لحساب الثبات في العلوم الاجتماعية.
- معامل الارتباط: وسيلة للاستدلال على قوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، أي أنه مقياس للدرجة التي تتغير فيها قيم المتغير بأسلوب منتظم، فهو مؤشر كمي لتحديد درجة الاعتماد على متغير أو أكثر في التنبؤ بقيم متغير آخر، قد يكون الارتباط طردياً أو عكسياً وتراوح قيمة معامل الارتباط هي قيمة عددية نسبية تنحصر بين +1 و-1، وقد اعتمدنا في الدراسة على معامل الارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار: هو تحليل يمكننا من إيجاد معادلة رياضية تربط بين متغير تابع ومتغير أو متغيرات مستقلة، هذا النموذج يجعلنا قادرين على فهم طبيعة العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة فعلاً وعلى توقع تأثير تغير أي متغير من هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، واستخدمنا في هذه الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة كل على حدى على المتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

اختبار ANOVA لقياس الفروق بين متوسطات المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ثالثاً: الطريقة المستخدمة في القياس.

بهدف جمع البيانات، استخدمنا في هذه الدراسة أداة الاستبيان وزعت على العينة المستهدفة بالدراسة وشملت مجموعة أسئلة موزعة حسب أبعاد الدراسة، حيث كانت هذه الأسئلة: أسئلة مغلقة وفق لمقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الجدول رقم (03-10) : مقياس الإجابة لسلم لكارت الخماسي

الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة لدور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي وفقا لنموذج

COBIT

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع <http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html>

ومن أجل تحديد اتجاه فقرات الأداة والمتوسط المرجح للآراء المستجوبين، وزعت الأوزان والمتوسطات كالتالي:

➤ حساب المتوسط المرجح:

$$\text{حدد طول المجال بالعلاقة} = \text{أكبر وزن} - \text{أقل وزن} / \text{أكبر وزن} \leftarrow 0.80 = 5 / (1-5)$$

➤ حساب الأهمية النسبية:

$$\text{الأهمية النسبية} = \text{الحد الأدنى (الحد الأعلى)} / \text{أكبر وزن} \times 100 \leftarrow 20\% = 100 / (5/1)$$

الجدول رقم (03-11): المتوسط المرجح والأهمية النسبية

الأهمية النسبية	المتوسط لمرجح	الوزن	رأي المستجوب/ الإتجاه العام
%84.8-%100	4.21-5	5	موافق بشدة
%68.8-%84.6	3.41-4.20	4	موافق
%52.4-%68.6	2.61-3.40	3	محايد
%36.2-%52.2	1.81-2.60	2	غير موافق
%20-%36	1-1.80	1	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد (نصور، 2015)

المطلب الثالث: أداة الدراسة.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة.

تعرف أداة الدراسة بأنها الطريقة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المنسبة لدراسته، وقد وقع اختيارنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان كونها تلائم مع الظروف التي تزامنت مع فترة إجراء الدراسة الميدانية، تضمنت أداة الدراسة جزئيين:

الجزء الاول: يتكون من قسمين :

- القسم الأول: يتضمن مجالات تكنولوجيا المعلومات وفقاً لنموذج كوبيت COBIT، وبلغ عدد العبارات 34 عبارة تتوزع على خمسة محاور: الموائمة والتخطيط والتنظيم، الأكتساب والتنفيذ، دعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم.
- القسم الثاني: ويتضمن أبعاد التسيير الإستراتيجي، وبلغ عدد العبارات في هذا القسم : 63 عبارة موزعة على خمسة محاور: تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، الاختيار الإستراتيجي، تنفيذ الإستراتيجية ، الرقابة الإستراتيجية .

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء المعلومات الديمغرافية عن المبحوثين: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، التكوين في التسيير، والتكوين في تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (03-12): توزيع الأسئلة على محاور الاستبيان

المحور	الأسئلة
رصد وتقويم	04
الموائمة والتخطيط والتنظيم	12
الاكتساب والتنفيذ	09
دعم وتقديم الخدمة	05
تقييم، توجيه ومراقبة	04
مجالات تكنولوجيا المعلومات وفق COBIT	34
تحليل البيئة الخارجية	15
تحليل البيئة الداخلية	13
الاختيار الإستراتيجي	12
تنفيذ الإستراتيجية	12
الرقابة الإستراتيجية	10
التسيير الإستراتيجي	62

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال نتائج الاستبيان

الجدول رقم(03-13): الدراسات التي تم الإعتماد عليها في تصميم الإستبيان

ریم محمد نصور. (2015).	اثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية). أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة. كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة تشرين
محمد عدنان عوكل. (2018).	أمكانية تطبيق اطار كوبيت COBIT لتحسين أداء الأعمال في سوريا-دراسة تطبيقية -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في مراجعة الحسابات كلية الاقتصاد -قسم المحاسبة سوريا جامعة دمشق

COBIT 4.1. (U. S. America, Ed.) IT Governance Institute. All rights reserved. www.itgi.org	ISACA. (2007).
:A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. USA, United States of America: ISACA	ISACA. (2012). COBIT 5
An Examination of the Practicability of COBIT Framework and the Proposal of a COBIT-BSC Model. <i>Journal of Economics, Business and Management</i> , 1(4), 391-395.	Shengnan, Z., & Hans, L. F. (2013, November)
أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة -دراسة حالة شركة نفط الجنوب، سوريا	جواد حسين عباس والاسدي عبد الله
الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال -دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري -بحث اعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية سوريا جامعة تشرين	سوما على سلطين. (2006- 2007).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات

الفرع الثاني: صدق محتوى الاستبيان.

بهدف التأكد من قدرة أداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، يرتبط صدق الأداة بمدى الذي يقيس فيه الأداة ما يفترض أن يقوم بقياس الغرض المحدد الذي صممت من أجله، اعتمدنا في اختبار صدق الأداة -الاستبيان- على الآتي:

➤ الصدق الظاهري: يقيس الصدق الظاهري مدى نجاح المقياس في التوافق من النظري الذي يقترحها الباحث والسمة الذي يريد قياسها، فمن المهم التأكد من ارتباط فقرات المقياس بالموضوع وهذا حتى الآن لا يتحقق إلا عن طريق المحكمين في صدق المحتوى والصدق الظاهري وقد أكد (العبيدي وآخرون، 2019) على أهمية عرض فقرات المقياس على الخبراء حتى نفسر نتائج الدراسة حيث قال: وقد ظهر المقياس بهذا الشكل بسبب عرضه على مجموعة الخبراء الذين أقرروا فقراته وحذفوا وعدلوا عددا منها (القصابي، 2020، صفحة 542). بناء على ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص تكنولوجيا المعلومات والتسيير الاستراتيجي والموضحة أسمائهم في الملحق رقم 01 المرفق فق قائمة الملاحظ وذلك للاستفادة من الخبرات العلمية لديهم، لإبداء رأيهم في مدى ملائمة المقياس المستخدم لمتغيرات الدراسة ومدى وضوح الأسئلة، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة من السادة المحكمين والملحق رقم 02 يوضح الاستبيان بصورة نهائية والموزع على العينة المستهدفة بالدراسة.

➤ الصدق البناء يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة المستخدمة في الوصول إليها، ويبين الصدق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة

بالمتوسط العام للمحور، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل للمحور والدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (03-14): مصفوفة الارتباط للعلاقة بين لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وفقاً لـ COBIT

Corrélations							
		المراقبة والتوجيه والتقييم	موانمة، تخطيط والتنظيم	اكتساب وتنفيذ	دعم وتقديم الخدمة	المراقبة والتقييم والتقدير	نموذج كوبيت
المراقبة والتوجيه والتقييم	Corrélation de Pearson	1	,666**	,651**	,301**	,630**	,810**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
موانمة وتخطيط وتنظيم	Corrélation de Pearson	,666**	1	,750**	,441**	,557**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
اكتساب وتنفيذ	Corrélation de Pearson	,651**	,750**	1	,522**	,771**	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
دعم وتقديم الخدمة	Corrélation de Pearson	,301**	,441**	,522**	1	,254**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,003	,000
	N	240	240	240	240	240	240
المراقبة والتقييم والتقدير	Corrélation de Pearson	,630**	,557**	,771**	,254**	1	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,003		,000
	N	240	240	240	240	240	240
نموذج كوبيت	Corrélation de Pearson	,810**	,829**	,917**	,645**	,806**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	240	240	240	240	240	240

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الجزئي لكل بعد من تكنولوجيا المعلومات والمتوسط العام لنموذج COBIT، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعد المراقبة والتوجيه والتقييم 0.810 والذي يفسر بوجود علاقة ارتباطيه ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بما أن قيمة Sig بلغت 0.000، وقدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعد التخطيط والموانمة والتنظيم والمتوسط العام لجميع الأبعاد 0.829، وهذا يدل على أن الارتباط قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بما أن قيمة Sig بلغت 0.000.

وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعد الإكتساب والتنفيذ والمتوسط العام لجميع الأبعاد 0.917، وهذا يدل على أن الارتباط قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بما أن قيمة Sig بلغت 0.000، كما أن معامل

الارتباط بيرسون لبعدهم وتقديم الخدمة والمتوسط العام لجميع الأبعاد 0.645، وهذا يدل على أن الارتباط قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، بما أن قيمة Sig بلغت 0.000، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعدهم المراقبة والتقييم والتقدير والمتوسط العام لجميع الأبعاد 0.806 وهذا يدل على أن الارتباط قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بما أن قيمة Sig بلغت 0.000.

ومن هنا نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدها لمعالجة الإشكالية المطروحة وللإجابة عن فرضيات الدراسة هي صادقة وثابتة في جميع عبارات ومحاور أداة الدراسة، بهذا يمكننا اعتمادها بتطبيقها على عينة الدراسة.

الجدول رقم (03-15) : مصفوفة الارتباط للعلاقة بين أبعاد التسيير الاستراتيجي

Corrélations							
		تحليل البيئة الخارجية	تحليل البيئة الداخلية	الخيار الاستراتيجي	تنفيذ الاستراتيجية	المراقبة الاستراتيجية	التسيير الاستراتيجي
تحليل البيئة الخارجية	Corrélation de Pearson	1	,619**	,440**	,453**	,312**	,692**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
تحليل البيئة الداخلية	Corrélation de Pearson	,619**	1	,667**	,649**	,411**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
الخيار الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,440**	,667**	1	,822**	,631**	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
تنفيذ الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,453**	,649**	,822**	1	,610**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
المراقبة الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,312**	,411**	,631**	,610**	1	,737**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	240	240	240	240	240	240
التسيير الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,692**	,826**	,888**	,885**	,737**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	240	240	240	240	240	240

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الجزئي لكل بعد من التسيير الإستراتيجي والمتوسط العام للمحور، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعدهم تحليل البيئة الخارجية والمتوسط العام لجميع

الأبعد 0.692، وهذا يدل على أن الارتباط قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بما أن قيمة Sig بلغت 0.000.

وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعده تحليل البيئة الداخلية والمتوسط العام لجميع الأبعاد 0.826، وهذا يدل على أن الارتباط قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بما أن قيمة Sig بلغت 0.000، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعده الاختيار الإستراتيجي والمتوسط العام لجميع الأبعاد 0.888 وهذا يدل على أن الارتباط قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بما أن قيمة Sig بلغت 0.000، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعده تنفيذ الإستراتيجية والمتوسط العام لجميع الأبعاد 0.885، وهذا يدل على أن الارتباط قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بما أن قيمة Sig بلغت 0.000، وأخيرا بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعده الرقابة الإستراتيجية والمتوسط العام لجميع الأبعاد 0.737 وهذا يدل على أن الارتباط قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بما أن قيمة Sig بلغت 0.000.

أداة الدراسة التي أعدها لمعالجة الإشكالية المطروحة وللإجابة عن فرضيات الدراسة هي صادقة وثابتة في جميع عبارات ومحاور أداة الدراسة، بهذا يمكننا اعتمادها بتطبيقها على عينة الدراسة.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان. يقصد بثبات الاستبيان؛ استقرار في نتائج الاستبيان لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة، بمعنى أنه لو تم إعادة توزيع الاستبيانات أكثر من مرة مع توفر نفس الظروف والشروط فإننا نتحصل على نفس النتيجة في كل مرة، وقد تم دراسة ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (α Cronbach)، والنتائج المتحصل عليها تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-16): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

المتغيرات	المحاور	عدد الفقرات	قيمة الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
مجالات تكنولوجيا المعلومات وفق COBIT	تقييم، توجيه ومراقبة	04	0,884	0.940
	الموائمة والتخطيط والتنظيم	12	0,879	0.937
	الاكتساب والتنفيذ	09	0,858	0.926
	دعم وتقديم الخدمة	05	0,886	0.941
	المراقبة التقييم والتقدير	04	0.925	0.961
		34	0,848	0.920
التسيير الاستراتيجي	تحليل البيئة الخارجية	15	0,921	0.951
	تحليل البيئة الداخلية	13	0,882	0.946
	الخيار الاستراتيجي	12	0,881	0.939

0.940	0,872	12	تنفيذ الاستراتيجية
0.956	0,909	10	الرقابة الاستراتيجية
0.954	0.862	62	
0,974	0,95	96	معامل ألفا كرومباخ الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان قدرت بـ تتراوح بين (0,858 و0,925) وهي معاملات مرتفعة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور 0.848 و 0,862 وهي قيمة مرتفعة أيضا، أما معامل ألفا كرومباخ الإجمالي بلغ 0,95، وهذا يدل على أن لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ، تجدر الإشارة أنه لكي يكون قيم معامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائيا عند المجال (0.60-1) علما أن قيم المعامل تكون بين القيمتين (0-1).

ومن نستهنته ————— ج أن: أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الإشكالية المطروحة وللإجابة عن فرضيات الدراسة هي صادقة وثابتة في جميع عبارات ومحاور أداة الدراسة، بهذا يمكننا اعتمادها بتطبيقها على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

من خلال المبحث الحالي سوف يتم عرض النتائج المتحصل عليها بعد عملية التحليل للبيانات الشخصية لأفراد العينة المبحوثة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التكوين في التسيير، التكوين في تكنولوجيا المعلومات)، وتم ذلك باستخدام برنامج SPSS V25، وبرنامج EXCEL 2010، وجاءت النتائج كالتالي:

المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بتحليل الخصائص الديمغرافية للعينة.

أولاً: متغير الجنس:

الجدول رقم (03-17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

متغير الجنس						
المجموع		ENTP		ENAFOR		المتغير
النسبة	العدد الإجمالي	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 91.25	219	% 90,8	109	% 91,7	110	ذكر
% 8.75	21	% 9,2	11	% 8,3	10	أنثى
%100	134	%100	120	%100	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 91.25 % في حين كانت نسبة الإناث 8.25 % وهو ما يبين تأثير فترة أن اغلب العاملين في المؤسسات من الذكور، وهذا راجع لطبيعة القطاع المبحوث من جهة، وبالإضافة لتزامن فترة التوزيع مع الإجراءات الصحية المتخذة من طرف الدولة خلال فترة توزيع الإستبيان.

والشكل التالي يوضح التفاصيل حسب المؤسسة:

الشكل رقم (03-20): توزيع أفراد العينة في ENTP



الشكل رقم (03-19): توزيع أفراد العينة في ENAFOR



مصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الشكلين السابقين نلاحظ أن:

توزيع أفراد العينة في المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار بنسب متقاربة حيث غلبت على العينة فئة الذكور فقد جاءت بـ 92 % و 91 % على الترتيب أما الفئة الثانية هي فئة الإناث التي قدرت بـ 8 % و 9 % - وهذا يرجع لطبيعة القطاع الذي تغلب عليه فئة الذكور أكثر.

ثانيا: متغير السن:

الجدول (03-18): توزيع أفراد العينة حسب السن

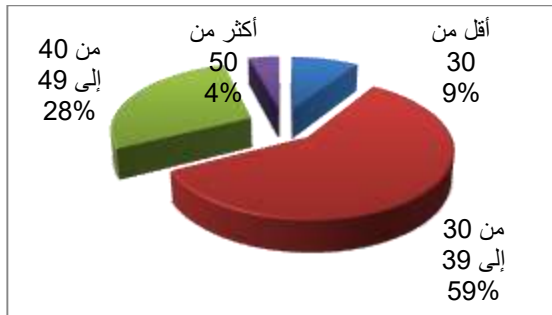
متغير السن						
المجموع		ENTP		ENAFOR		المتغير
النسبة	العدد الإجمالي	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
19.16	46	9,1	11	29,2	35	أقل من 30
55.83	134	57,9	70	38,3	46	من 30 إلى 39
27.5	66	28,1	34	26,7	32	من 40 إلى 49
5	12	4,1	5	5,8	7	أكثر من 50
%100	240	%100	120	%100	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة أغلبها من الفئة الشبانية حيث تتراوح أعمارها بين سن 30 إلى 39 سنة بنسبة 55.83 %، تليها الفئة العمرية ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 27.16 %، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة تقدر بـ 19.16 %، وفي الأخير العمال الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة لا تتعدى 5 %.

وجاء المؤشر على أن أغلبية الفئة من الفئة الشبانية التي تتميز بانفتاحها على تكنولوجيا المعلومات، فهي الفئة الأكثر تتبع لكل ما يتعلق بالتطور الحاصل على مستوى هذه البيئة .
والشكل التالي يوضح التفاصيل حسب كل مؤسسة والتي لاحظنا فيها أن :

الشكل رقم (03-22): توزيع أفراد العينة في ENTP



الشكل رقم (03-21): توزيع أفراد العينة في ENAFOR



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الشكلين السابقين فإننا نلاحظ أن: المؤسستين محل الدراسة، المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار تغلب عليها الفئة العمرية الشبانية الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 بنسبة على الترتيب 38% و 59% على الترتيب، تليها الفئة العمرية أقل من 30 في المؤسسة الوطنية للتنقيب بنسبة 29 %، أما المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار فجاءت الفئة الثانية بالترتيب فئة الذين أعمارهم تتراوح بين 40-49 بنسبة 28,1 %، وهذا وقد تلتها الفئة أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة بنسبة 27 % و 6 % في المؤسسة الوطنية للتنقيب، والفئة أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة بنسبة 9 % و 4 %.

بهذا فإنه تغلب على المؤسسات الفئة الشبابية التي تتميز بالمعرفة وحب الاستكشاف للتغيرات التكنولوجية المتسارعة، بالإضافة إلى استخدامها للتكنولوجيا وتطبيقاتها.

ثالثا: متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(03-19): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

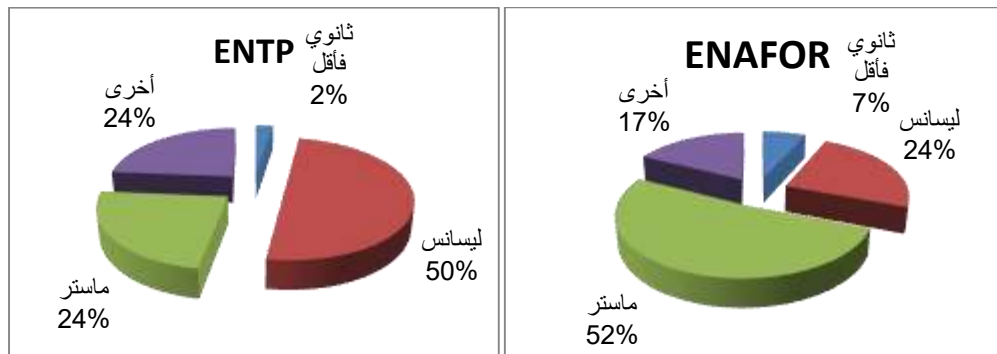
متغير المؤهل العلمي						
المجموع		ENTP		ENEFOR		المتغير
النسبة	العدد الإجمالي	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 4,58	11	% 2,5	3	% 6,67	8	ثانوي فأقل
% 35,83	86	% 47,5	57	%24,17	29	ليسانس
% 37,08	89	% 22,5	27	% 51,7	62	ماستر
% 20	48	% 22,5	27	% 17,5	21	أخرى
% 100	240	% 100	120	% 100	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي حيث أن الحاملين لشهادة ماستر في الترتيب الأول بنسبة 37,08 %، تليها حاملي شهادة ليسانس بنسبة 35,83 %، تليهما فئة الأخرى بنسبة 20 %، ودوي المستوى ثانوي فأقل بنسبة 4,58 % وهي فئة الأقل ولكن من ذوي الخبرة في المؤسسة.

والشكليين التاليين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب كل مؤسسة فنلاحظ من خلالهما:

الشكل رقم: (03-23): توزيع أفراد المؤهل العلمي في ENAFOR الشكل رقم(03-24): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي ENTP



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الشكليات السابقين فإن: الفئة الغالبة على المؤسسة الوطنية للتنقيب هم حاملي شهادة الماستر بنسبة 52%، تليها بالترتيب حاملي شهادة ليسانس بنسبة 24 %، وبالعكس في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار فقد جاءت في الترتيب الأول فئة حاملي شهادة ليسانس وهذا بنسبة 50 %، تليها فئة حاملي شهادة الماستر بنسبة 24%، أما في المؤسسة الوطنية للتنقيب، وتعد هذه النتائج حول أغلبية العينة من حاملي الشهادات الجامعية (ليسانس، الماستر) مؤشر على القدرات والمعارف، وذوي مؤهلات علمية، وهذا ما يجعلهم أكثر انفتاحا على التكنولوجيا واستعمالاتها.

رابعا: متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم(03-20): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

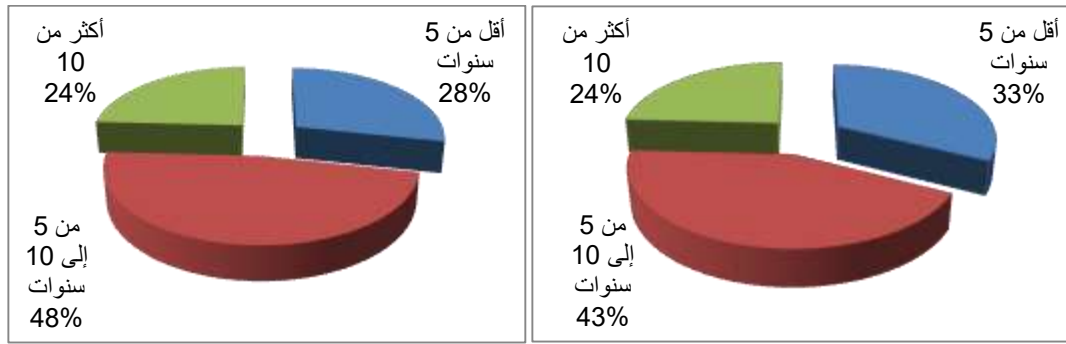
الخبرة المهنية						
المجموع		ENTP		ENAFOR		المتغير
النسبة	العدد الاجمالي	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 30,41	73	% 28,1	34	% 32,5	39	أقل من 5 سنوات
% 54,41	109	47,1%	57	% 43,3	52	من 5 إلى 10 سنوات
% 24.16	58	% 24,0	29	% 24,2	29	أكثر من 10
%100	240	%100	120	%100	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة يملكون خبرة بين 5 سنوات إلى 10سنوات بنسبة 54.41%، تليها من لديهم خبرة من يملكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 30,41 %، وفي الأخير وبأقل نسبة أكثر من 10سنوات بـ 24,16 %، وهذا ما يبين أن المؤسسات تملك كفاءات لديهم خبرة في نشاط المؤسسة تفوق الـ 5 سنوات.

والشكليات التالين يوضحان تفصيل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية حسب كل مؤسسة:

الشكل رقم (03-25): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة ENAFOR الشكل رقم (03-26): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة ENTP



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الشكلين السابقين فإن:

فإن المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار يمتلكان موظفين ذوي خبرة تفوق الـ 5 سنوات في النشاط، حيث بلغت نسبة الذين يمتلكون خبرة بين 5 - 10 سنوات بنسب 43% و 48% بالترتيب، تليهم فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 33% و 28% بالترتيب حسب كل مؤسسة، وفي الأخير بنسب أقل فئة ذوي الخبرة التي أكثر من 10 سنوات بالنسب على الترتيب 24% و 24% في كل مؤسسة.

خامسا: متغير التكوين في التسيير.

الجدول رقم: (03-21) توزيع أفراد العينة حسب التكوين في التسيير

التكوين في التسيير						
المجموع		ENTP		ENAFOR		المتغير
النسبة	العدد الإجمالي	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
68.75%	165	66,1%	80	70,8%	85	لا
31.25%	75	33,1%	40	29,2%	35	نعم
100%	240	100%	120	100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 68.75% من أفراد العينة لم يتلقوا تكويناً في التسيير كونهم أصحاب شهادات جامعية لها علاقة بالتخصصات التسييرية والتخصصات التي لها علاقة بالإدارة، بالمقابل 31.25% تلقوا تكويناً، وتراوحت مدة التكوين حسب أفراد العينة بين أسبوع بفترة متكررة خلال السنة.

وقد لاحظنا أن تلقي التكوين في التسيير ومدته تختلف باختلاف المركز الوظيفي والدائرة التي ينتمي إليها حيث أن أغلبهم من دائرة مراقبة التسيير أو يشغل منصب رئيس مصلحة، وهذا وتراوح المدة بين أسبوع إلى ستة أشهر.

سادسا: متغير التكوين في نظام تكنولوجيا المعلومات .

الجدول رقم: (03-22) توزيع أفراد العينة حسب التكوين في نظام تكنولوجيا المعلومات

التكوين في تكنولوجيا المعلومات						
المجموع		ENTP		ENAFOR		المتغير
النسبة	العدد الإجمالي	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 58.75	141	% 62,0	75	% 55,0	66	لا
%41.25	99	% 37,2	45	% 45,0	54	نعم
%100	240	%100	120	%100	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 58.57% من أفراد العينة لم يتلقوا تدريبا في تكنولوجيا المعلومات، وما يقابله نسبة 41,25% تلقوا تدريبا حول تكنولوجيا المعلومات، وقد تراوحت فترة التكوين بين أسبوع وثلاث أشهر.

المطلب الثاني: عرض نتائج متوسط إجابات متغير التسيير الإستراتيجي.

من خلال المطلب الحالي سوف يتم دراسة مدى تبني المؤسسة للتسيير الإستراتيجي في المؤسسة من خلال الأبعاد: تحليل البيئة الخارجة، تحليل البيئة الداخلية، الإختيار الإستراتيجي، تنفيذ الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية.

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية.

نعرض من خلال هذا الفرع نتائج تحليل بعد تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال عرضها بجزأين بيئة خارجية عامة التي تتضمن المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الثقافية، القوانين والتشريعات، والنتائج كانت كالتالي:

جدول رقم (03-23): متوسط إجابات العينة لبعء تحليل البيئة الخارجية

ENTP			ENAFOR				البيئات الخارجية العامة	
الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	الملاحظة	الانحراف		المتوسط
08	محايد	,831	3,23	08	محايد	,896	3,33	تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية
01	موافق	,616	3,83	03	موافق	,743	3,62	تؤثر التغيير في الإجراءات السياسية على أهداف المؤسسة.
04	موافق	,896	3,61	05	موافق	,665	3,58	التغيير في القوانين والتشريعات يؤثر على أهداف المؤسسة.
03	موافق	,403	3,76	06	موافق	,670	3,45	تدعم المتغيرات الاقتصادية (الضرائب، سعر الصرف) أهداف المؤسسة.
02	موافق	,620	3,79	01	موافق	,571	3,73	التغيير في القوانين الدولية يؤثر على أهداف المؤسسة
05	موافق	,781	3,59	02	موافق	,709	3,68	التغيرات في العوامل المناخية تؤثر على أهداف المؤسسة.
06	موافق	,570	3,53	04	موافق	,849	3,59	يؤثر التنوع الثقافي على أهداف المؤسسة
07	موافق	,487	3,52	07	موافق	1,10	3,41	تؤثر قوانين الحفاظ على سلامة المحيط على نشاط المؤسسة.
موافق		3,6075		موافق		3,5487		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول : أن المتوسطات العامة لتحليل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP) يفوق المتوسطات العامة لمؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR)، فقد بلغ 3,60 و3,54 في كلا من المؤسستين، فقد جاءت العبارة "التغيير في القوانين الدولية يؤثر على أهداف المؤسسة في الترتيب الأول في مؤسسة ENAFOR بمتوسط 3,73، بينما في مؤسسة ENTP فقد جاءت بالترتيب الثاني، حيث أن "التغيير في الإجراءات السياسية على أهداف المؤسسة" بالترتيب الأول بالنسبة لها بمتوسط 3,83.

وقد جاءت العبارة " التغيير في العوامل المناخية تؤثر على أهداف المؤسسة" في الترتيب الثاني لمؤسسة ENAFOR بمتوسط 3,68 وانحراف معياري بينما جاءت في الترتيب الخامس بالنسبة للمؤسسة ENTP ، أما العبارة "تؤثر الإجراءات السياسية على أهداف المؤسسة " بمتوسط 3,62، وفي الترتيب الرابع في المؤسسة ENAFOR عبارة "يؤثر التنوع الثقافي على أهداف المؤسسة" بمتوسط 3,59، وهي بالترتيب الخامس في مؤسسة ENTP بمتوسط 3,59، وبالنسبة للمؤسسة ENAFOR فقد جاءت العبارة " التغيير في القوانين والتشريعات يؤثر على أهداف المؤسسة " بالترتيب الخامس بمتوسط 3,58، والتي جاءت بالترتيب الرابع في المؤسسة ENTP.

وبالترتيب السادس في مؤسسة ENAFOR "تدعم المتغيرات الاقتصادية (الضرائب...) على أهداف المؤسسة " بمتوسط 3,45، وهي الترتيب الثالث في مؤسسة ENTP بمتوسط 3,76، أما الترتيب الثامن بالنسبة لمؤسسة ENAFOR ومؤسسة ENTP "تؤثر قوانين الحفاظ على سلامة المحيط على نشاط المؤسسة" بمتوسط 3,41 و 3,52، أما العبارة ذات الترتيب الثامن في كلا المؤسساتين "تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية " بمتوسط 3,33 و 3,23 بالترتيب.

جدول رقم (03-24): متوسط إجابات العينة لبعث تحليل البيئة الخارجية

ENTP				ENAFOR				العبارة	البيئة الخارجية الخاصة
النسبة	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	النسبة	الملاحظة	الانحراف	المتوسط		
02	موافق	,474	3,72	06	محايد	1,38	3,15	تسعى المؤسسة لتقديم خدمات ذات جودة للمتعاقدين معها.	
07	محايد	,746	3,40	03	محايد	,582	3,35	تحافظ المؤسسة على المتعاقدين معها بعقود طويلة الأجل.	
01	موافق	,672	3,76	05	محايد	,739	3,32	تنشأ المؤسسة علاقات طويلة الأجل مع الموردين.	
05	موافق	,393	3,60	02	محايد	,511	3,40	تتم الاهتمام بدراسة القرارات الحكومية المتعلقة بنشاط المؤسسة	
03	موافق	,554	3,68	04	محايد	,978	3,33	تستخدم المؤسسة أساليب وصفية (التقارير...) في تحليل محيطها الخارجي.	
06	موافق	,413	3,42	01	موافق	,486	3,63	تستخدم المؤسسة أساليب كمية في تحليل محيطها الخارجي.	
04	موافق	,587	3,63	06	محايد	1,02	3,24	تضع المؤسسة نظام محدد لتقييم الفرص والمخاطر.	
موافق		3,6014		موافق		3,3457		المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول: أن المتوسط العام لتحليل البيئة الخارجية الخاصة بالنسبة للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP) قدر بـ : 3,60 بمجال موافق، بالمقابل فإنه أكبر من المتوسط العام لمؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR) الذي قدر بـ : 3,34 بمجال محايد.

فقد جاءت أغلب المتوسطات في مؤسسة ENTP بمجال موافق، وكانت العبارة ذات الترتيب الأول " تنشأ المؤسسة علاقات طويلة الأجل مع الموردين" بمتوسط 3,76 وانحراف معياري 0,672، تليها عبارة " تسعى المؤسسة لتقديم خدمات ذات جودة للمتعاقدین معها" بمتوسط 3,72 وانحراف معياري 0,474، ثم عبارة "تستخدم المؤسسة أساليب وصفية (التقارير...)" في تحليل محيطها الخارجي" بمتوسط 3,68 وانحراف معياري 0,554، أما رابعا بمتوسط 3,63 وانحراف معياري 0,587 عبارة "تضع المؤسسة نظام محدد لتقييم الفرص والمخاطر"، خامسا عبارة "يتم الاهتمام بدراسة القرارات الحكومية المتعلقة بنشاط المؤسسة" بمتوسط 3,60 وانحراف معياري 0,393، وأخيرا عبارة "تحافظ المؤسسة على المتعاقدين معها بعقود طويلة الأجل" بمتوسط 3,40 وانحراف معياري 0,746 بمجال محايد.

وبالنسبة للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR فقد جاءت العبارة "تستخدم المؤسسة أساليب كمية في تحليل محيطها الخارجي" بمتوسط 3,63 وانحراف معياري 0,486 بمجال موافق بالترتيب الأول، تليها باقي العبارات بمجال محايد، حيث جاءت العبارة "تم الاهتمام بدراسة القرارات الحكومية المتعلقة بنشاط المؤسسة" بمتوسط 3,40 وانحراف معياري 0,511، تلتها عبارة " تحافظ المؤسسة على المتعاقدين معها بعقود طويلة الأجل" بمتوسط 3,35 وانحراف معياري 0,582، أما رابعا بمتوسط 3,33 وانحراف معياري 0,978 عبارة "تستخدم المؤسسة أساليب وصفية في تحليل محيطها الخارجي"، وتليها عبارة " تنشأ المؤسسة علاقات طويلة الأجل مع الموردين" بمتوسط 3,32 وانحراف معياري 0,739، أما سادسا عبارة "تضع المؤسسة نظام محدد لتقييم الفرص والمخاطر" بمتوسط 3,24 وانحراف معياري 1,02، وأخيرا عبارة " تسعى المؤسسة لتقديم خدمات ذات جودة للمتعاقدین معها" بمتوسط وانحراف معياري 3,15 و1,38.

وأظهرت نتائج المقابلة مع عمالي المؤسساتين : لا توجد مشاركة في عملية تحليل البيئة، وهذا راجع لطبيعة القرارات على مستوى المؤسسة والتي تكون من قبل الإدارة العليا بحكم أن الموضوع يتعلق بالتسيير الإستراتيجي وتقتصر على بعض الأقسام فقط مثل قسم إدارة الجودة؛

- لا تضع المؤسسة نظام لتقييم الفرص والمخاطر لطبيعة النشاط في القطاع حيث لا يخضع لعامل المنافسة؛
- عدم اهتمام المؤسسة بمتغير القرارات الحكومية، حيث لا يرى أفراد العينة أنها تؤثر على المؤسسة وهذا راجع لطبيعة القطاع كونه تابع للدولة.

ومنه نستنتج أن الإتجاه العام للآراء العينة يقع بمجال موافق والذي يعكس آراءهم حول عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، إلا أنه حسب المقابلة يتميز محيط المؤسسة بوجود تنافس ضعيف كونه قطاع يخضع للسلطة، حيث تعتبر الفرص في هذا المحيط متعلقة بالشركة الأم، أما المخاطر فهي قد تكون معدومة كونها مؤسسات ذات طابع حكومي وتحدد من قبل مؤسسة سوناطراك، وهذه المؤسسات لا تتأثر بالتنوع الثقافي أو القوانين والتشريعات فهي لا يؤثر على أهداف المؤسسة أما بخصوص قوانين سلامة المحيط تجدر الإشارة أن المؤسسة تتبنى نظام الايزوا لسلامة المحيط.

الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية.

يضمن الفرع عرض نتائج تحليل بعد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث سنعرض النتائج حسب كل مؤسسة وهي كالتالي:

جدول رقم (03-25): متوسط إجابات العينة لبعث تحليل البيئة الداخلية

ENTP			ENAFOR				العبارة	
ملاحظة	نسبة	الانحراف	المتوسط	نسبة	ملاحظة	الانحراف		المتوسط
06	موافق	,465	3,58	05	محايد	,951	3,30	تتم مراجعة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة بشكل دائم.
10	موافق	1,041	3,47	06	محايد	,924	3,28	يتم حذف المهام التي لا تضيف قيمة للمؤسسة.
05	موافق	1,139	3,64	11	موافق	1,238	2,83	تتلاءم الثقافة التنظيمية مع أهداف المؤسسة
05	موافق	,690	3,64	10	محايد	1,030	3,06	تعمل المؤسسة على تشجيع إبداع العمال داخل المؤسسة.
09	موافق	,639	3,50	04	محايد	,726	3,38	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة معتمدة على الشفافية والتعاون.
03	موافق	,632	3,70		محايد	1,230	2,88	تعرف المؤسسة على مواردها التي تتفوق بها على المنافسين.
01	موافق	,482	3,83	08	محايد	1,021	3,23	تقيم المؤسسة مواردها حسب مساهمتها في تحقيق الأرباح.
11	موافق	,753	3,44	09	محايد	,934	3,08	تعمل المؤسسة على تحديد المهارات المميزة للأفراد

02	موافق	,440	3,72	02	موافق	,584	3,57	توفر المؤسسة الظروف الملائمة للحفاظ على مستوى الكفاءات: التدريب
07	موافق	,504	3,53	07	محايد	,853	3,27	تقارن مؤسسة أداؤها الحالي مع أداؤها السابق.
03	موافق	,632	3,70		محايد	1,452	3,10	تقارن مؤسسة أداؤها الحالي مع أداء المؤسسات المنافسة.
08	موافق	,706	3,51	03	موافق	,655	3,52	تقارن مؤسسة أداؤها الحالي مع عوامل النجاح الأساسية للقطاع الذي تعمل فيه.
04	موافق	,594	3,67	01	موافق	,467	3,64	تستخدم مؤسسة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف
	موافق	3.6067		موافق		3,2410		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن: المؤسسة الوطنية للتنقيب: بلغ المتوسط للعام لبعده تحليل البيئة الداخلية بلغ 3,24 ما يوافق مجال محايد على سلم ليكارت الخماسي، وهذا وقد جاءت العبارات في مجال موافق، العبارات التالية: في الترتيب الأول "تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف بمتوسط 3,64 وانحراف معياري 0,467، ويليها بالترتيب "توفر المؤسسة الظروف الملائمة للحفاظ على مستوى الكفاءات" بمتوسط 3,57 وانحراف معياري 0,584، وفي الترتيب الثالث "تقارن أداؤها الحالي مع عوامل النجاح الأساسية للقطاع الذي تعمل فيه" بمتوسط 3,52 وانحراف معياري 0,655، وهذا فإن نتائج باقي العبارات جاءت في مجال محايد حيث ترى العينة:

- لا تتم عملية مراجعة الوظائف بكل دائم؛
- المؤسسة لا تشجع عملية الإبداع لدى العمال، ولا تعمل على تحديد مهاراتهم الأساسية التي تعد مميزة تنافسية لها؛
- لا تقوم بعملية مقارنة الأداء، وهذا لطبيعة القطاع؛

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار: بلغ المتوسط للعام لبعده تحليل البيئة الداخلية بلغ 3,60 ما يوافق مجال موافق على سلم ليكارت الخماسي، وهذا وقد جاءت العبارات في مجال موافق، حيث أن نتائج جميع العبارات جاءت في مجال 3,41-4,20، ومنه نستنتج أن الإتجاه العام للآراء العينة يقع بمجال موافق والذي يعكس آراءهم حول عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، فحسب نتائج المقابلة المؤسسة طبيعة اتخاذ القرار في المؤسسة يكون بالرجوع لما يتوافق مع المؤسسة الأم-سوناطراك- واهتمام المؤسسة ببيئتها الداخلية راجع لتطبيقها لمعايير (نظام الإدارة المتكامل) معايير تفرض عليها القيام بتحليل الدوري لهذه البيئة وهذا للحفاظ على هذه الشهادات.

الفرع الثالث: الخيار الإستراتيجي.

من خلال الفرع الثالث سنقوم بعرض النتائج المحصل عليها، وتكون حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03-26) : متوسط إجابات العينة لبعث الخيار الإستراتيجي.

ENTP			ENAFOR				العبرة	
الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	الملاحظة	الانحراف		المتوسط
06	موافق	,806	3,48	01	موافق	,487	3,73	تستخدم مؤسسة أدوات مساعدة (تكنولوجيا المعلومات) في عملية اختيار البدائل الإستراتيجية .
03	موافق	,428	3,78	06	محايد	1,008	3,02	تسعى المؤسسة لأن تتميز من خلال استراتيجياتها.
02	موافق	,543	3,83	04	موافق	,871	3,45	الإستراتيجية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
01	موافق	,655	3,84	01	موافق	,436	3,73	تستخدم المؤسسة نقاط القوة للاستفادة من الفرص الخارجية.
04	موافق	,455	3,63	02	موافق	,611	3,67	يتم استخدام نقاط قوة المؤسسة لتجنب المخاطر
07	محايد	,726	3,22	03	موافق	,655	3,52	يتم وضع قائمة تضم الفرص الموجودة أمام المؤسسة.
05	موافق	,759	3,62	05	موافق	,697	3,41	يتم وضع قائمة تضم نقاط ضعف المؤسسة.
	موافق	3,6292		موافق		3,5012		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ: المؤسسة الوطنية للتنقيب: نلاحظ أن المتوسط الحسابي 3.50 والذي يقع في المجال (3,41-4,20) ويوافق الاتجاه العام موافق وفق مقياس ليكرت، فقد جاءت بالترتيب الأول العبارتين " تستخدم المؤسسة أدوات مساعدة -تكنولوجيا المعلومات- في عملية اختيار البديل الإستراتيجي" و" تستخدم المؤسسة نقاط القوة للاستفادة من الفرص الخارجية" بمتوسط 3,73، تليها عبارة " تستخدم نقاط قوة المؤسسة لتجنب المخاطر" بمتوسط 3,67، تليها "يتم وضع قائمة تضم الفرص الموجودة أمام المؤسسة" 3,52، وبعدها عبارة " الإستراتيجية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط 3,45، وعبارة " يتم وضع قائمة بنقاط ضعف المؤسسة" بمتوسط 3,41، أما عبارة " تسعى المؤسسة لأن تتميز من خلال استراتيجياتها" بمتوسط 3,03، إلا أنه لاحظنا تباين في إجابات العينة حيث بلغ انحراف المعياري العبارة 1,008.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار: نلاحظ أن المتوسط الحسابي 3.62 والذي يقع في المجال (3,41-4,20) ويوافق الاتجاه العام موافق وفق مقياس ليكرت، فقد جاءت بالترتيب الأول " تستخدم المؤسسة نقاط القوة للاستفادة من الفرص الخارجية" بمتوسط 3,84، تليها عبارة " الإستراتيجية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة " بمتوسط 3,83، تليها "تسعى المؤسسة لأن تتميز من خلال استراتيجياتها" بمتوسط 3,78، تليها " يتم استخدام نقاط قوة المؤسسة لتجنب المخاطر" بمتوسط 3,63، تليها عبارة "يتم وضع قائمة تضم نقاط ضعف المؤسسة" بمتوسط 3,62، " تستخدم المؤسسة أدوات مساعدة -تكنولوجيا المعلومات- في عملية اختيار البديل الإستراتيجي" بمتوسط حسابي 3,48، أما عبارة يتم وضع قائمة تضم الفرص الموجودة أمام المؤسسة بمجال محايد حيث بلغ متوسطها 3,22، وهذا راجع إلى أن الفرص أمام المؤسسة تحددتها مؤسسة سوناپراك.

ومنه نستنتج أن الإتجاه العام للآراء العينة يقع بمجال موافق والذي يعكس آراءهم حول عملية الخيار الإستراتيجية للمؤسسة، فحسب نتائج المقابلة المؤسسة طبيعة اتخاذ القرار في المؤسسة يكون بالرجوع لما يتوافق مع المؤسسة الأم وحتى اختيار البديل المناسب يجب أن يتوافق والسياسة العامة لها، إلا أن هذا لا يمنع سعيهم نحو التميز وتحقيق الأهداف.

الفرع الرابع: التنفيذ الإستراتيجي.

من خلال الفرع الحالي سنعرض نتائج تحليل بعد عملية تنفيذ الإستراتيجية في المؤسستين محل الدراسة وذلك لتحديد الإتجاه العام لآراء العينة المبحوثة، وتمثلت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (03-27) : متوسط إجابات العينة لبعث التنفيذ الإستراتيجي.

ENTP				ENAFOR				العبر
الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	الآراء
11	محايد	,786	3,36	05	موافق	,872	3,46	في مؤسسة مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الإستراتيجية .
03	موافق	,642	3,62	08	محايد	1,075	3,28	تستعين المؤسسة باستشاريين مختصين في تصميم الإستراتيجية
10	محايد	,793	3,38	12	محايد	,726	3,01	تعمل الادارة على التنسيق مع جميع أفراد المؤسسة.
04	موافق	,965	3,60	11	محايد	1,213	3,12	يتم صياغة برامج تدريبية تساهم في تطوير مهارات الأفراد.
05	موافق	,580	3,59	03	موافق	,629	3,60	يتم تفويض بعض السلطات للمدراء التنفيذيين.

01	موافق	,729	3,71	04	موافق	,672	3,50	يتم التنسيق بين الأنشطة لضمان تسلسل المهام في المؤسسة.
09	موافق	,638	3,48	10	محايد	,940	3,13	يتم وضع أنظمة لتوجيه الأفراد خلال تنفيذ الخطط والبرامج.
02	موافق	,574	3,68	01	موافق	,720	3,95	يتم تخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية .
07	موافق	,805	3,54	09	محايد	1,154	3,18	يتم توفير نظام المكافآت والحوافز وربطها مباشرة بتحقيق الأهداف.
05	موافق	,849	3,59	07	محايد	,938	3,31	يتم تبني سياسات وإجراءات تساعد على تنفيذ الإستراتيجية
06	موافق	,665	3,58	02	موافق	,380	3,70	يتم تحديد معايير جودة المعلومة (الملائمة والاكتمال والوصول المقيد..)
08	موافق	,689	3,51	06	محايد	,731	3,34	تحدد المؤسسة مدى قابلية المعلومة للتطبيق.
	موافق	3,5528		محايد		3,2999		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أن: المؤسسة الوطنية للتقييم: المتوسط العام بلغ 3,299 الذي يقع مجال (2,61-3,40) ما يوافق الإتجاه العام محايد، وجاءت عبارة " يتم تخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية" بمتوسط حسابي 3,95، بانحراف 0,720، تلتها عبارة "يتم تحديد معايير جودة المعلومة" بمتوسط 3,70 وانحراف معياري 0,731، وثالثا عبارة " يتم تفويض بعض السلطات للمدراء التنفيذيين" بمتوسط 3,60 وانحراف معياري 0,629، ثم عبارة "يتم التنسيق بين الأنشطة لضمان تسلسل المهام في المؤسسة" بمتوسط 3,50 وانحراف معياري 0,672، و" في المؤسسة مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الإستراتيجية بمتوسط 3,46، أما باقي العبارة جاءت في مجال 2,61 - 3,40 حيث أن وأظهرت نتائج المقابلة مع عمالي المؤسساتين:

- هناك نقص في عملية التنسيق بين أفراد المؤسسة؛
- لا تحدد المؤسسة مدى قابلية المعلومة للتطبيق؛
- لا يرتبط نظام الحوافز بتحقيق الأهداف في المؤسسة.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار: المتوسط العام بلغ 3,55 الذي يقع مجال (3,41-4,20) ما يوافق الإتجاه العام موافق، حيث جاءت أغلب العبارات في نفس المجال الذي هو موافق، وحلت العبارة " يتم التنسيق بين الأنشطة لضمان تسلسل المهام في المؤسسة" بالترتيب الأول بمتوسط 3,71 وانحراف معياري 0,729، تلتها عبارة "يتم تخصيص موازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية" بمتوسط 3,68 وانحراف معياري 0,547، وثالثا عبارة

" تستعين المؤسسة باستشاريين مختصين في تصميم الإستراتيجية" بمتوسط 3,62 وانحراف 0,642، تلتها عبارة " يتم صياغة برامج تدريبية تساهم في تطوير مهارات الأفراد" بمتوسط 3,60 وانحراف 0,965، وبعدها في الترتيب العبارتين "يتم تفويض بعض السلطات للمدراء التنفيذيين" و"يتم تبني سياسات وإجراءات تساعد على تنفيذ الإستراتيجية" بمتوسط 3,59، وعبارة "يتم تحديد معايير جودة المعلومة" وتحدد المؤسسة مدى قابلية المعلومة للتطبيق" بمتوسط 3,51 و"يتم توفير نظام المكافآت والحوافز وربطها بتحقيق الأهداف" و"يتم وضع أنظمة لتوجيه الأفراد خلال تنفيذ الخطط والبرامج" بمتوسط 3,54 و3,48، وفي الأخير العبارتين بمجال محايد كل من العبارة "تعمل الإدارة على التنسيق مع جميع الأفراد" و" في المؤسسة مديرين ذوي خبرة في تصميم الإستراتيجية".

ومنه نستنتج أن الإتجاه العام للآراء العينة يقع بمجال موافق والذي يعكس آراءهم حول عملية تنفيذ الإستراتيجية للمؤسسة، فحسب نتائج المقابلة يظهر اهتمام المؤسسة بجودة المعلومة ومع أنها تعمل على تبني السياسات والإجراءات التي تساعد على عملية التنفيذ، إلا أنه يرى أفراد العينة قصور في عملية نشر بعض المعلومة في المؤسسة ونستثني بهذا إستراتيجية والسياسات المتعلقة بالنظام المنشورة حول المؤسسة.

الفرع الخامس: الرقابة الإستراتيجية.

الفرع الخامس يتضمن نتائج تحليل متوسطات إجابات العينة حول تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة - المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار، وكانت النتائج كالتالي:
جدول رقم (03-28): متوسط إجابات العينة لبعده الرقابة الإستراتيجية .

ENTP				ENAFOR				العبارات
الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	
04	موافق	,655	3,52	01	موافق	,229	3,85	تقارن المؤسسة نتائجها المحققة مع النتائج المخططة.
01	موافق	,277	3,78	02	موافق	,420	3,68	يقتصر نظام الرقابة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة لدور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي وفقا لنموذج

COBIT

03	موافق	,476	3,61	07	محايد	,658	3,33	يأخذ نظام الرقابة الإستراتيجي بعين الاعتبار التكلفة والعائد.
06	موافق	,622	3,51	03	موافق	,366	3,65	يزود نظام الرقابة الإستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب.
07	موافق	,471	3,50	08	محايد	,709	3,22	يركز نظام الرقابة الإستراتيجي على جوانب بعيدة المدى.
02	موافق	,507	3,72	05	موافق	,718	3,43	عملية الرقابة الإستراتيجية مستمرة على مستوى المؤسسة.
07	موافق	,471	3,50	06	محايد	,595	3,40	النتائج التي تحققها المؤسسة مرضية.
02	موافق	,507	3,72	04	موافق	,507	3,62	يتم متابعة ومراقبة مدى تقدم عملية التنفيذ.
موافق		3,6242		موافق		3,5569		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن: المؤسسة الوطنية للتنقيب: نلاحظ أن المتوسط العام بلغ 3.556 ما يتوافق مع الاتجاه العام "موافق"، وقد وقعت اغلب العبارات في مجال (4-3.41) باتجاه عام موافق، فقد جاءت العبارة " تقارن المؤسسة نتائجها المحققة مع النتائج المخطط في الترتيب الأول بمتوسط 3,85 وانحراف 0,229 ، تليها " يقتصر نظام الرقابة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة" بمتوسط 3,68، وعبارة " يزود نظام الرقابة الإستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب" 3,65، أما باقي العبارات كانت نتائج التحليل بمجال محايد.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار: نلاحظ أن المتوسط العام بلغ 3,624 ما يتوافق مع الاتجاه العام "موافق"، وقد وقعت أغلب العبارات في مجال (4-3.41) باتجاه عام موافق، فقد جاءت العبارة " يقتصر نظام الرقابة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة" بمتوسط 3,78 وانحراف 0,277، والعبارتين " عملية الرقابة الإستراتيجية مستمرة على مستوى المؤسسة " و" يتم متابعة ومراقبة مدى تقدم عملية التنفيذ" و" يتم متابعة مدى تقدم عملية التنفيذ" بمتوسط وانحراف معياري 3,72 و0,507، تليهما " يأخذ نظام الرقابة الإستراتيجي بعين الاعتبار التكلفة والعائد" 3,61، وعبارة " تقارن المؤسسة نتائجها المحققة مع النتائج المخططة" بمتوسط 3,52، وتلتها عبارة " يزود نظام الرقابة الإستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب" بمتوسط 3,51 ، والعبارتين "النتائج التي تحققها المؤسسة مرضية" و" يركز نظام الرقابة الإستراتيجية على جوانب بعيدة المدى" 3,50 وانحراف 0,471.

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للآراء العينة يقع بمجال موافق والذي يعكس آراءهم حول عملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة.

المطلب الثالث : عر متوسط إجابات تكنولوجيا المعلومات وفق نموذج COBIT.

من خلال المطلب الحالي سوف يتم فيه القيام بدراسة استكشافية لمتغير تكنولوجيا المعلومات ومدى تطابقها مع نموذج COBIT بأبعاده الخمسة ممثلة في:

- التقييم والتوجيه والمراقبة؛
- الموائمة والتخطيط والتنظيم؛
- الاكتساب والتنفيذ؛
- الدعم وتقديم الخدمة؛
- المراقبة والتقييم والتقدير.

الفرع الأول: التقييم، التوجيه والمراقبة.

مخرجات العملية: التأكيد من وضع وصيانة إدارة الحوكمة، تأكيد تحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة، تأكيد تحسين المخاطر، تأكيد إلى استخدام القدرات إلى أقصى حد ممكن، التأكد من شفافية أصحاب المصلحة.

جدول رقم (03-29) : متوسط إجابات العينة لبعدها المراقبة، التوجيه والتقييم

ENTP			ENAFOR				العبر ملاحظة	
الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	الملاحظة	الانحراف		المتوسط
01	موافق	,541	3.68	04	محايد	,597	2.99	تتم الاستفادة بالشكل الأمثل بكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و بأقل تكلفة
02	موافق	,612	3.60	03	محايد	,744	3.19	يتم تحديد إجراءات لإدارة المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات مستويات قبولها.
02	موافق	,897	3.60	01	موافق	,083	3.97	يتم تحديد القدرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تلي احتياجات المؤسسة.
03	موافق	,789	3.48	02	محايد	1.146	3.28	إجراءات تكنولوجيا المعلومات تتسم بالشفافية والوضوح .
موافق		3.587		محايد		3.358		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ نتائج تحليل البيانات حيث تشير النتائج إلى:

المؤسسة الوطنية للتقييم: نلاحظ أن المتوسط العام لبعدها التقييم، التوجيه والمراقبة بلغ 3.35، والذي يوافق مجال (3.41-4.20) أي مجال اتجاه إجابات أفراد العينة محايد، وقد جاءت عبارة "يتم تحديد القدرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تلي احتياجات المؤسسة" بمتوسط 3.97 وانحراف معياري 0.083، بمجال موافق، تليها

باقي العبارات بمجال محايد فعبارة "إجراءات تكنولوجيا المعلومات تتسم بالشفافية والوضوح بمتوسط 3.28 وانحراف معياري 1.146 حيث أجاب 35 من الموظفين بغير موافق، وعبارة "تتم الاستفادة بالشكل الأمثل بكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و بأقل تكلفة بمتوسط 2.99 وانحراف معياري 0.597، حيث 61 من الموظفين كانت إجاباتهم بمحايد، وفي الأخير عبارة "يتم تحديد إجراءات لإدارة المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات مستويات قبولها" بمتوسط 3.19 وانحراف معياري 0.744 بعدد 30 من الموظفين أحباب بغير موافق.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار: نلاحظ أن المتوسط العام لبعده التقييم، التوجيه والمراقبة بلغ 3.58، والذي يوافق مجال (3.41-4.20) أي مجال اتجاه إجابات أفراد العينة موافق، وقد جاءت عبارة "تتم الاستفادة بالشكل الأمثل بكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و بأقل تكلفة بمتوسط 3.68 وانحراف معياري 0.541، تليها العبارتين "يتم تحديد القدرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تلي احتياجات المؤسسة" بمتوسط 3.60 وانحراف معياري 0.612، وعبارة "يتم تحديد إجراءات لإدارة المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات مستويات قبولها" بمتوسط 3.60 وانحراف معياري 0.897، وأخيرا عبارة "إجراءات تكنولوجيا المعلومات تتسم بالشفافية والوضوح بمتوسط 3.48 وانحراف معياري 0.789

ومنه نستنتج أن الإتجاه العام لآراء العينة في المؤسسة الوطنية للتقيب يقع في مجال محايد أي أنه لا يوجد توافق بين عملية تقييم والتوجيه والمراقبة المطبق مع ما جاء به نموذج COBIT. حيث تباينت الآراء حول مدى استفادة المؤسسة من تكنولوجيا المعلومات وهذا راجع لعدم وضوح الإجراءات لدى الموظفين في بعض الأقسام إلا أنهم يرون أنها تلي احتياجات المؤسسة.

أن الإتجاه العام لآراء العينة في يقع بمجال موافق؛ والذي يعكس موافقتهم حول مخرجات عملية التقييم والتوجيه والمراقبة التي تعمل على تحسين مساهمة القيمة العائدة على الأعمال من خلال الأهداف المؤسساتية، وخدمات وأصول تكنولوجيا المعلومات الناتجة من الاستثمارات التكنولوجية بتكلفة أقل، وتأكيد من أن الرغبة في المخاطرة ومستوى تحملها مفهوم وواضح وتم الإبلاغ عنه وأنه قد تمت إدارة هذه المخاطر وتحديدها مقابل القيمة المؤسساتية الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتأكد من أن القدرات ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات تدعم غاية المؤسسة.

الفرع الثاني: الموائمة، التخطيط والتنظيم.

مخرجات العملية : إطار إدارة تكنولوجيا المعلومات، إدارة إستراتيجية، إدارة المعمارية
المؤسسية، إدارة الابتكار، إدارة المحفظة، إدارة الموازنة والتكاليف، إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات، إدارة اتفاقية الخدمات، إدارة الموردين، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، إدارة الأمن.
جدول رقم (03-30): متوسط إجابات العينة لبعده الموائمة، التخطيط والتنظيم

ENTP			ENAFOR				العبارة	
الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	الملاحظة	الانحراف		المتوسط
11	محايد	1,269	3,26	10	محايد	1,304	3,13	الخطط الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات منسجمة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
07	موافق	1,091	3,53	11	محايد	1,378	2,50	العلاقة بين مكونات (أنظمة وموارد) المؤسسة منظمة تساهم في تطبيق الإجراءات.
10	موافق	1,055	3,44	05	موافق	1,728	3,56	يتم تحديد فرص الإبداع في مجالات تكنولوجيا المعلومات للاستفادة منها في تلبية احتياجات العمل
05	موافق	,871	3,56	07	محايد	,744	3,19	تنفذ المؤسسة مجموعة من الإستراتيجيات الاستثمارية في مجال تكنولوجيا المعلومات.
05	موافق	,719	3,56	08	محايد	1,159	2,97	الممارسات المالية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات تتسم بالشفافية والمساواة.
01	موافق	,497	3,80	02	موافق	,284	3,79	تهتم المؤسسة بالكفاءات العاملة في تكنولوجيا المعلومات من خلال: المكافآت، تطوير مهارات، الترقيات.
08	موافق	,471	3,50	04	موافق	,757	3,63	تساهم تكنولوجيا المعلومات في بناء العلاقات الداخلية والخارجية.
03	موافق	,507	3,72	01	موافق	,319	4,00	الخدمات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات (التصميم والمتابعة ومستويات الخدمة ومؤشرات الأداء) تلبى احتياجات المؤسسة.
02	موافق	,580	3,74	06	موافق	,302	3,51	يتم متابعة مدى التزام موردي خدمات تكنولوجيا المعلومات للأداء المطلوب.
09	موافق	,806	3,47	03	موافق	,286	3,76	تحرص المؤسسة على مطابقة معايير الجودة لنتائج تكنولوجيا المعلومات.
04	موافق	,776	3,68	04	موافق	,724	3,63	تقوم الإدارة بتشخيص ومعالجة المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
06	موافق	,687	3,54	09	محايد	,582	2,85	تضع المؤسسة سياسات وإجراءات لحماية المعلومات الهامة والحساسة.
موافق		3.5666		محايد		3.3750		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن: المؤسسة الوطنية للتقريب: بلغ المتوسط العام لبعدها الموائمة، التخطيط والتنظيم 3.35 والذي يقع في المجال باتجاه عام "محايد"، حيث جاءت العبارة "الخدمات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات (التصميم والمتابعة ومستويات الخدمة ومؤشرات الأداء) تلي احتياجات المؤسسة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.319، تليها عبارة "تهتم المؤسسة بالكفاءات العاملة في تكنولوجيا المعلومات من خلال: المكافآت، تطوير مهارات، الترقيات" بمتوسط 3.79 وانحراف معياري 0.284، أما العبارات التي كانت نتائج متوسطها الحسابي يقع في مجال محايد هي: "تنفذ المؤسسة مجموعة من الإستراتيجيات الاستثمارية في مجال تكنولوجيا المعلومات" بمتوسط 3.19 وانحراف معياري 0.744، و"الممارسات المالية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات تتسم بالشفافية والمساواة"، بمتوسط 2.97 وانحراف معياري 1.159، وعبارة "تضع المؤسسة سياسات وإجراءات لحماية المعلومات الهامة والحساسة" بمتوسط 2.85 وانحراف معياري 0.852، و"الخطط الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات منسجمة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" بمتوسط 3.13 و"العلاقة بين مكونات (أنظمة وموارد) المؤسسة منظمة تساهم في تطبيق الإجراءات" بمتوسط 2.5.

من النتائج نستنتج أن الإتجاه العام للآراء العينة يقع بمجال محايد، وهذا يعكس أن أفراد العينة يرون مخرجات الموائمة، التخطيط والتنظيم في المؤسسة تتوافق مع ما جاء في النموذج cobit في العمليات التالية: أدرة الابتكار، إدارة معمارية المؤسساتية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات، إدارة الموردين، إدارة الجودة وإدارة المخاطر، أما باقي العمليات فإن النتائج لا تنفي وجودها وهذا راجع إلى نقص المعلومات لدى الموظفين حول تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار: بلغ المتوسط العام لبعدها الموائمة والتخطيط والتنظيم 3.56 والذي يقع في المجال (3.41-4). باتجاه عام "موافق"، فقد جاءت أغلب العبارات بنفس المجال حيث انحصرت المتوسط الحسابي لها بين 3.80-3.44، فالعبارة "تهتم المؤسسة بالكفاءات العاملة في تكنولوجيا المعلومات من خلال: المكافآت، تطوير مهارات، الترقيات" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.80، وانحراف معياري 0.497، وفي آخر الترتيب عبارة "الخطط الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات منسجمة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 1.269، وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بتخطيط وتنظيم تكنولوجيا المعلومات المطبقة في المؤسسة لتلبية احتياجاتها، حيث ترى العينة أن تكنولوجيا المعلومات تحقيق ميزة تنافسية وابتكار مؤسسي وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال استغلال تطورات تكنولوجيا المعلومات، كما يتم تنفيذ مجموعة التوجيهات الاستثمارية لتكنولوجيا المعلومات بما يتوافق مع الرؤية المعمارية للمؤسسة والخصائص المرغوب الوصول إليها، مع تحسين قدرات الموارد البشرية لتحقيق الغايات، وإدارة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين النتائج وزيادة الثقة والاستخدام الفعال للموارد، والحصول على تأكيد من أن خدمات تكنولوجيا المعلومات بمستوى تلبية

الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة لدور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي وفقا لنموذج

COBIT

احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية والتقليل من مخاطر المرتبطة مع الموردین وضمان تقديم حلول والخدمات بشكل مستمر لتلبية متطلبات الجودة واحتياجات أصحاب المصلحة ورصد المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.

ومنه نستنتج أن الإتجاه العام للآراء العينة يقع بمجال موافق، وهذا يعكس أن أفراد العينة يرون مخرجات المواءمة، التخطيط والتنظيم في المؤسسة تتوافق مع ما جاء في النموذج cobit.

الفرع الثالث : البناء والاكساب والتنفيذ.

مخرجات العملية: إدارة البرامج والمشاريع، إدارة تعريف المتطلبات، إدارة بناء وتعريف الحلول، إدارة التوفر والقدرة، إدارة تمكين التغييرات المؤسسة، إدارة التغييرات، إدارة قبول التغيير والانتقال، إدارة المعرفة، إدارة التوليفات.

جدول رقم (03-31) : متوسط إجابات العينة لبعء البناء والاكساب والتنفيذ

ENTP			ENAFOR				العبرة	
الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	الملاحظة	الانحراف		المتوسط
موافق	01	,406	3,88	05	محايد	,610	3.41	تضع المؤسسة برنامج لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات.
موافق	02	,448	3,85	06	محايد	1,415	3,38	تطور المؤسسة حلولاً لتكنولوجيا المعلومات وفقاً لمتطلبات العمل.
موافق	06	,599	3,65	07	محايد	1,091	3,21	تحرص المؤسسة على ضمان استمرار خدمات تكنولوجيا المعلومات.
موافق	08	,647	3,41	03	موافق	1,035	3,80	تضمن المؤسسة التزام أصحاب المصلحة (مجلس الإدارة) لعمليات التغيير.
محايد	09	,662	3,40	09	موافق	1,025	2,82	تعمل الإدارة على سلامة عمليات التغيير واستقرارها في المؤسسة.
موافق	05	,459	3,67	08	محايد	1,249	3,06	يتم تنفيذ حلول آمنة خلال عملية التغيير تتماشى مع التوقعات والنتائج المتفق عليها.
موافق	07	,823	3,52	04	موافق	,307	3,75	تعمل المؤسسة على مشاركة المعرفة اللازمة لتعزيز اتخاذ قرارات سليمة .
موافق	03	,382	3,73	02	موافق	,120	3,93	تحقق أصول تكنولوجيا المعلومات (معدات وبرامج) القيمة المرجوة منها بأقل التكاليف.
موافق	04	,658	3,68	01	موافق	,293	3,98	تتوفر معلومات كافية عن الموارد والقدرات المطلوبة لتقديم الخدمات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات .
موافق			3,6426	موافق			3.4130	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ التالي:

المؤسسة الوطنية للتقييب: نلاحظ أن المتوسط العام لبعدها الإكتساب والتنفيذ 3.41 والذي يقع في المجال باتجاه عام "موافق"، وجاءت العبارة "تتوفر معلومات كافية عن الموارد والقدرات المطلوبة لتقديم الخدمات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات" بمتوسط 3.98 وانحراف معياري 0.293، تليها "تحقق أصول تكنولوجيا المعلومات (معدات وبرامج) القيمة المرجوة منها بأقل التكاليف" بمتوسط 3.93 وانحراف معياري 0.120، وتليها "تضمن المؤسسة التزام أصحاب المصلحة (مجلس الإدارة) لعمليات التغيير" بمتوسط 3.80 وانحراف 1.025، أما رابعا "تعمل المؤسسة على مشاركة المعرفة اللازمة لتعزيز اتخاذ قرارات سليمة" بمتوسط 3.75 وانحراف 0.307، أما باقي العبارات فقد جاءت متوسطاتها الحسائية بمجال 2.61-3.40، ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للآراء العينة يقع بمجال موافق، والذي آراءهم يعكس حول مخرجات عملية البناء والاستحواذ والتنفيذ في المؤسسة.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار: المؤسسة الوطنية للتقييب: نلاحظ أن المتوسط العام لبعدها الإكتساب والتنفيذ 3.64 والذي يقع في المجال باتجاه عام "موافق"، وجاءت العبارة "تضع المؤسسة برنامج لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات" بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.406، وجاءت أغلب العبارات بنفس المجال إلا عبارة "تعمل الإدارة على سلامة عمليات التغيير واستقرارها في المؤسسة" بمتوسط 3.40 وانحراف معياري 0.662. حيث أن عملية التغيير في المؤسسة تفرض على العامل.

ومنه نستنتج أن الاتجاه العام للآراء العينة يقع بمجال موافق، والذي يعكس آراءهم حول مخرجات عملية البناء والاستحواذ والتنفيذ في المؤسسة، أي إدارة البرامج والمشاريع تكنولوجيا المعلومات بما يتواءم مع إستراتيجية المؤسسة بطريقة منسقة، مع إنشاء الحلول المثلى وتطبيقها، والتي تحقق الاحتياجات مع تقليل المخاطر التي تؤثر سلبا على الاستقرار أو السلامة البيئية المتأثرة بالتغيير، وتقديم المعرفة اللازمة لدعم جميع الموظفين في عملهم ومساندة الأنشطة اللازمة لاتخاذ قرار الصحيح حيث تقدم معلومات كافية عن أصول الخدمة للتمكين من إدارة الخدمة بشكل فعال.

الفرع الرابع: الدعم وتقديم الخدمة.

مخرجات العملية: إدارة العمليات، إدارة الأحداث طلبات الخدمة، إدارة المشاكل، إدارة الاستمرارية إدارة الخدمات الأمنية.

جدول رقم (03-32): متوسط إجابات العينة لبعدها الدعم وتقديم الخدمة

ENTP			ENAFOR				العبارة	
الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	الملاحظة	الانحراف		المتوسط
02	موافق	0.436	3.73	04	محايد	1.079	3.28	تحقق عمليات تكنولوجيا المعلومات النتائج المرجوة منها.
01	موافق	0.513	3.74	05	محايد	1.17	3.19	توفر المؤسسة استجابة سريعة في حالة

								وقوع حوادث متعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
04	موافق	0.498	3.65	01	موافق	0.58	3.75	يتم تشخيص المشكلات ورفع القرارات والتوصيات للجهات المعنية.
03	موافق	0.298	3.70	02	موافق	0.789	3.53	تتخذ المؤسسة إجراءات أمنية وقائية على مستوى شبكات الاتصال .
05	موافق	0.592	3.52	03	محايد	0.65	3.26	يتم تنفيذ ضوابط رقابية تضمن سلامة و أمن أصل المعلومة المتداولة.
موافق		3.613		موافق		3.419		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ:

المؤسسة الوطنية للتقريب: أن المتوسط العام 3.41 لبعد الإكتساب والتنفيذ والذي يقع في المجال (3.41-4,20) باتجاه عام "موافق"، وكانت العبارة "يتم تشخيص المشكلات ورفع القرارات والتوصيات للجهات المعنية" بمتوسط 3.75 وانحراف معياري 0.58.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار: بلغ المتوسط العام لآراء العينة 3.61، باتجاه علم "موافق"، وجاءت نتائج أغلب العبارات في مجال موافق، فعبارة ذات الترتيب الأول "توفر المؤسسة استجابة سريعة في حالة وقوع حوادث متعلقة بتكنولوجيا المعلومات" بمتوسط 3.74 وانحراف معياري 0.513.

ومنه نستنتج أن الإتجاه العام للآراء العينة في المؤسسات يقع بمجال موافق، والذي يعكس أرائهم حول مخرجات عملية الدعم وتقديم الخدمة أي إدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات توافق نموذج "cobit" حيث يتم تقديم نتائج خدمات تكنولوجيا المعلومات كما هو مخطط له، مع تحقيق زيادة الإنتاجية وتوفير مستويات الخدمة وخفض تكاليفها وتحسين رضا العملاء من خلال تقليل الإضرابات من خلال حل سريع للحوادث بتوفير المعلومات على مستوى مقبول وحماية المعلومات والتخفيف من الفجوات الأمنية للمعلومات التشغيلية والحوادث من أعمال المؤسسة.

الفرع الخامس: المراقبة والتقييم والتقدير.

مخرجات العملية: مراقبة وتقييم الكفاءة، مراقبة وتقييم وتقدير نظام الرقابة الداخلية، مراقبة وتقييم وتقدير التوافقية مع المتطلبات الخارجية.

جدول رقم (03-33): متوسط إجابات العينة لبعد المراقبة والتقييم والتقدير

العبارة	ENAFOR	ENTP
---------	--------	------

الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	الترتيب	الملاحظة	الانحراف	المتوسط	
01	موافق	0.474	3.68	02	موافق	0.473	3.89	يتم متابعة أداء عمليات تكنولوجيا المعلومات والتحقق من توافقتها مع مستويات الأداء والمعايير المطلوبة.
04	موافق	0.617	3.43	04	موافق	0.526	3.81	يتم تقييم أنظمة الرقابة الداخلية باستمرار .
03	موافق	0.822	3.54	03	موافق	1.272	3.83	في حالة حدوث انحراف يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها .
02	موافق	0.699	3.58	01	موافق	0.869	4.04	تحرص المؤسسة على الالتزام للمتطلبات الخارجية المعمول بها وتسعى للحصول على شهادات استيفائها.
	موافق	3.56		موافق		3.89		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ : المتوسط العام لبعده المراقبة والتقييم والتقدير لمؤسسة الوطنية للتقريب بلغ 3.89، والذي يقع في المجال (3.41-4,20) باتجاه عام "موافق" ، فقد جاءت أغلب آراء أفراد العينة حول العبارات بمجال موافق، فعبارة "تحرص المؤسسة على الالتزام للمتطلبات الخارجية المعمول بها وتسعى للحصول على شهادات استيفائها" حلت بالترتيب الأول بمتوسط 4.04 وانحراف معياري 0.869، تليها عبارة "يتم متابعة أداء عمليات تكنولوجيا المعلومات والتحقق من توافقتها مع مستويات الأداء والمعايير المطلوبة." بمتوسط 3.89 وانحراف معياري 0.473، وبعدها عبارة "في حالة حدوث انحراف يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها" بمتوسط 3.83 وانحراف معياري 0.127، وأخيرا عبارة " يتم تقييم أنظمة الرقابة الداخلية باستمرار" بمتوسط 3.81 وانحراف معياري 0.526.

المتوسط العام لبعده المراقبة والتقييم والتقدير لمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار بلغ 3.56، والذي يقع في المجال (3.41-4,20) باتجاه عام "موافق" ، فقد جاءت أغلب آراء أفراد العينة حول العبارات بمجال موافق، فعبارة "يتم متابعة أداء عمليات تكنولوجيا المعلومات والتحقق من توافقتها مع مستويات الأداء والمعايير المطلوبة" حلت بالترتيب الأول بمتوسط 3.68 وانحراف معياري 0.47، تليها عبارة "تحرص المؤسسة على الالتزام للمتطلبات الخارجية المعمول بها وتسعى للحصول على شهادات استيفائها" بمتوسط 3.58 وانحراف معياري 0.699، وبعدها عبارة "في حالة حدوث انحراف يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها." بمتوسط 3.54 وانحراف معياري 0.822، وأخيرا عبارة " يتم تقييم أنظمة الرقابة الداخلية باستمرار" بمتوسط 3.43 وانحراف معياري 0.617.

ومنه نستنتج أن الإتجاه العام للآراء العينة يقع بمجال موافق والذي يعكس آراءهم حول مخرجات عملية المراقبة والتقييم والتقدير أي يتم مراقبة وتقييم وتقدير كفاءة مقاييس الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وكفاءة نظام الرقابة الداخلية وبالتالي تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في غايات المؤسسة والفهم الكافي للمخاطر ، مع انسجام المؤسسة وتوافقتها مع المتطلبات الخارجية.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات.

يتضمن هذا المبحث مطلبين؛ الأول خاص باختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها، والمطلب الثاني محاولة لبناء نموذج الدراسة.

المطلب الأول: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال المطلب الحالي سوف يتم عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة وهي كالتالي:

نتائج اختبار الفرضية الأولى: مستوى تبني المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار للتسيير الإستراتيجي مرتفع.

الفرضية الجزئية الأولى: H: 1.1: مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده تحليل البيئة الخارجية مرتفع.

جدول رقم (03-34) : متوسط الاتجاه العام لمتغير تحليل البيئة الخارجية

ENTP			ENAFOR			المتغير
الأهمية النسبية	الإنحراف	المتوسط	الأهمية النسبية	الإنحراف	المتوسط	
68.2%-	0,548	3,6075	52,2	0,813	3,5487	البيئة الخارجية العامة
84%			68-%			

			%			
-%68.2 %84	0,650	3,6014	-%68.2 %84	0,137	3,3457	البيئة الخارجية الخاصة
-%68.2 %84	0,166	3,6093	-%68.2 %84	0,125	3,4533	تحليل البيئة الخارجية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

تحليل البيئة الخارجية: بلغ المتوسط العام لعملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لدى المؤسسة الوطنية للتنقيب 3,45 بانحراف معياري 0,125 بمجال موافق، أما المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار فقد بلغ المتوسط المرجع لإجابات أفراد العينة 3,60 وانحراف معياري 0,166، في مجال موافق بأهمية نسبية 68.2%-84%؛ حيث أظهرت نتائج المقابلة :

- لا يشارك الموظفون في كلا المؤسسات في عملية تحليل البيئة الخارجية في كلا المؤسسات،
 - تؤثر التغيرات على مستوى البيئة الخارجية العامة (السياسية، القانونية والتشريعية، الاقتصادية، الثقافية... الخ) على أهداف المؤسسة؛
 - تؤثر المتغيرات الدولية على نشاط المؤسسات، هذا راجع لنشاطهم في دول أخرى وخاصة المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار ؛
 - تؤثر قوانين الحفاظ على المحيط على أهداف المؤسسة، وهذا راجع لشهادات الجودة التي تمتلكها المؤسسات والتين تسعيان للحفاظ على الشهادات المتحصل عليها.
 - تستخدم المؤسسات أساليب نوعية وكمية لتحليل محيطها، وذلك نتيجة لما تفرضه عليها شهادات الجودة؛
 - العلاقة بين المؤسسة والموردين تنتهي عند انتهاء الخدمة المقدمة.
- وبالتالي: بما أن نتائج المتوسطات جاءت في مجال موافق فإننا نقبل الفرضية الجزئية التي تنص على مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده تحليل البيئة الخارجية مرتفع.
- الفرضية الجزئية الثانية: H 3.1: مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده تحليل البيئة الداخلية مرتفع.

جدول رقم (03-35) : متوسط الاتجاه العام لمتغير لتحليل البيئة الداخلية

ENTP			ENAFOR			المتغير
الأهمية	الإنحرا	المتوسط	الأهمية	الإنحرا	المتوسط	ر

الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة لدور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي وفقا لنموذج

COBIT

النسبة	ف		النسبة	ف		
%68.2	0,222	3,607	%52.2	0,256	3,231	تحليل البيئة الداخلية
%84-		6	%68-		0	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.V25

تحليل البيئة الداخلية: بالنسبة للمؤسسة الوطنية للتنقيب بلغ المتوسط العام المرجح لعملية تحليل البيئة الداخلية 3,24 بمجال محايد وأهمية نسبية 52.2%-68%، أما المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار فقد بلغ المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة 3,60 وانحراف معياري 0,222، في مجال موافق بأهمية نسبية 68.2%-84%، حيث أظهرت النتائج:

يوجد قصور في عملية تحليل البيئة الداخلية لدى المؤسسة الوطنية للتنقيب وهذا يفسر بتبعية المؤسسة لسياسات وإجراءات مؤسسة سوناطراك فأغلب القرارات يتم اتخاذها بالرجوع لما تفرضه من سياسات وإجراءات، بالإضافة لما تفرضه معايير إدارة الجودة من متطلبات للحصول على شهادات استيفائها، وأيضا طبيعة البيئة التي تنشط فيها والتي تمتاز بالاستقرار والمنافسة فيها ضمنية وليست معلنة.

وبالتالي :

- فإننا نثبت الفرضية التي تنص على مستوى تبني المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده تحليل البيئة الداخلية مرتفع.

- ونرفض الفرضية التي تنص على مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب لبعده تحليل البيئة الداخلية مرتفع.

الفرضية الجزئية الثالثة: H_{3.1}: مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده الاختبار الإستراتيجي مرتفع.

جدول رقم (03-36) : متوسط الاتجاه العام لمتغيرات الاختيار الإستراتيجي

ENTP			ENAFOR			المتغير
الأهمية النسبية	الانحرا ف	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحرا ف	المتوسط	
%68.2-	0,323	3,6292	%68.2-	0,311	3,5012	الاختبار الإستراتيجي
%84			%84			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.V25

الاختيار الإستراتيجي: بلغ المتوسط الحسابي لعملية الإختيار الإستراتيجي للمؤسسة الوطنية للتقريب 3,50 بانحراف معياري 0,311 بمجال موافق، وأما المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار فقد جاء المتوسط الحسابي 3,62 بانحراف معياري 0,323 بمجال موافق، وأهمية نسبية لكلا المؤسستين 68.2%-84%، حيث أظهرت النتائج:

- الاختيارات الإستراتيجية مرتبطة باختيارات مؤسسة سوناتراك؛

- اعتماد أدوات التسيير الإستراتيجي عائد إلى معايير الجودة التي تمتلكها المؤسسة.

وبالتالي: بما أن المتوسطات العامة لأراء العينة كانت بمجال موافق ، فإننا نثبت الفرضية التي تنص على مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده الاختيار الإستراتيجي مرتفع.

الفرضية الجزئية الرابعة: H: 4.1: مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده تنفيذ الإستراتيجي مرتفع.

جدول رقم (03-37) : متوسط الاتجاه العام لمتغيرات التنفيذ الإستراتيجي

ENTP			ENAFOR			المتغير
الأهمية النسبية	الإنحراف	المتوسط	الأهمية النسبية	الإنحراف	المتوسط	
68.2%-	0,313	3,6248	52,2%	0,256	3,2999	التنفيذ الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

تنفيذ الإستراتيجية: بلغ المتوسط الحسابي لعملية تنفيذ الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للتقريب (ENTP) 3,29 بانحراف معياري 0,276 بمجال محايد وأهمية نسبية 52.2%-68%، وهذا أقل من المتوسط الحسابي لأراء الموظفين من المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENAFOR) 3,55 وانحراف معياري 0,313 بمجال موافق وأهمية نسبية 68.2%-84%، حيث أظهرت النتائج:

- قصور في عملية تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتقريب وهذا راجع إلى نقص في عملية التنسيق بين الأفراد وعدم توجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛

- عدم تنسيق الإدارة بين الأفراد في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لأداء الأنشطة.

وبالتالي:

– فإننا نثبت الفرضية التي تنص على مستوى تبني المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده تنفيذ الإستراتيجي مرتفع.

– ونرفض الفرضية التي تنص على أن مستوى تبني المؤسسة الوطنية للتقريب لبعده تنفيذ الإستراتيجية مرتفع.

الفرضية الخامسة: H: 5.1: مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده الرقابة الإستراتيجية مرتفع.

جدول رقم (03-38): متوسط الاتجاه العام لمتغيرات الرقابة الإستراتيجية

ENTP			ENAFOR			المتغير
الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	
68.2%	0,289	3,5648	68.2%	0,244	3.5569	الرقابة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول:

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده الرقابة الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP) يفوق المتوسط العام لمؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR) حيث قدر بـ : 3,5646 وانحراف معياري 0,286 و 3,5569 بمجال موافق، وأهمية نسبية 68.2%-84%، وانحراف معياري 0,244 وأهمية نسبية 68.2%-84%.

وبالتالي: جاءت متوسطات البعد في كلا من المؤسساتين بمجال موافق، لهذا فإننا نثبت الفرضية التي تنص على

أن مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار لبعده الرقابة الإستراتيجية مرتفع.

التسيير الإستراتيجي.

جدول رقم (03-39): متوسط الاتجاه العام الاجمالي لمتغير التسيير الإستراتيجي.

ENTP			ENAFOR			المتغير
الأهمية النسبية	الملاحة	المتوسط	الأهمية النسبية	الملاحة	المتوسط	
-68.2%	موافق	3,5821	-68.2%	موافق	3,4250	التسيير الإستراتيجي
84%			84%			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ أن المتوسط العام لمتغير التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار بلغ 3,58، والذي يقع في مجال (3.41-4.20) ما يوافق الاتجاه العام "موافق"، وهذا يعني أن تطبيق التسيير الإستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة في المجال أهمية نسبية 68.2%-84% وهو مستوى عالٍ.

وبلغ المتوسط العام بالترتيب عملية الاختيار الإستراتيجي 68.2%-84%، والذي يعني قدرة المؤسسة على اختيار البديل المناسب الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية، تليها تحليل البيئة الخارجية بنسبة تطبيق 68.2%-84%، وهذا يدل على قدرة المؤسسات محل الدراسة على استغلال الفرص في محيطها وتجنب التهديدات ما يعد عاملا مهما في تكوين إستراتيجية المؤسسة، أما عملية تنفيذ الإستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية بلغ نسبة التطبيق 68.2%-84%، وقد بلغ مستوى تطبيق عملية الرقابة الإستراتيجية 68.2%-84%، والذي يعكس مراقبة وتقييم عمليات التسيير الإستراتيجية للتأكد من سلامة سير العمليات لضمان تحقيق النتائج التي سبق والتخطيط لها، أي أنها تساعد الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الأساسية للمؤسسة، أما نسبة تنفيذ الإستراتيجية كانت بنسبة 68.2%-84%

وتشير نتائج المؤسسة الوطنية للتنقيب لتطبيق التسيير الإستراتيجي هو 68.2%-84% بأبعاده تحليل البيئة الخارجية، الإختيار الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية، أما نسبة تطبيق عملية تحليل البيئة الداخلية وتنفيذ الإستراتيجية كانت بنسبة منخفضة تقع في مجال 52.2%-68%، ويفسر هذا بتبعية المؤسسة لسياسات وإجراءات مؤسسة سوناطراك فأغلب القرارات يتم اتخاذها بالرجوع لما تفرضه من سياسيات وإجراءات، بالإضافة لما تفرضه معايير إدارة الجودة من متطلبات للحصول على شهادات استيفاءها.

رغم أن المؤسستين تابعتين لمؤسسة سوناطراك وينشطان في نفس القطاع، إلا أن يوجد اختلاف في عملية التسيير، ويرجع ذلك لنمط التسيير واهتمامات الإدارة في المؤسستين، ومدى مشاركة العاملين في تحقيق أهداف

المؤسسة حيث أن المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار تولي أهمية للموظفين وتسعى للتميز، حيث تعتبر المؤسسة الوطنية للتنقيب من المنافسين لها رغم أن هذه المنافسة غير معلنة، وأن قراراتها دائما ما تقارنها مع نتائجها السابقة ومع منافسيها خاصة المؤسسة الوطنية للتنقيب.

ومن خلال ما سبق: فإننا نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أن مستوى تبني المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار للتسيير الإستراتيجي مرتفع، حيث جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع دراسة (عبد المالك، 2006) أن التسيير الإستراتيجي هم نمط تفكير وممارسة لا تتوقف عند صياغة الإستراتيجية وتنفيذها بل يعكس الهيكل الذهنية، ويحتوي أبعاد المؤسسة الداخلية والخارجية حيث أن التحدي المفروض أمام المؤسسات الجزائية ليس تحسين الأداء فقط إنما هو ضمان للتنافسية،

نتائج اختبار الفرضية الثانية: مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع نموذج COBIT .

الفرضية الجزئية الأولى: H_{1.2}: مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات التقييم والتوجيه والمراقبة مرتفع.

جدول رقم (03-40): متوسط الاتجاه العام لمتغير التقييم، التوجيه والمراقبة

ENTP			ENAFOR			المتغير
الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	
68.2%	0,371	3,582	52.2%	0,336	3,358	التقييم، التوجيه والمراقبة
84%		4	68%		3	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول:

بعد المراقبة التقييم والتقدير: بلغ المتوسط الحسابي لبعد المراقبة التقييم والتقدير في المؤسسة الوطنية للتنقيب 3,3583 وانحراف معياري 0,336 وهذا يوافق مجال محايد وأهمية نسبية 52.2%-68% وهي بمستوى متوسط، حيث يرى أفراد العينة أنه لا يتم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بالشكل الأمثل، حيث لا تتسم الإجراءات بالشفافية والوضوح لدي بعض العمال خارج قسم تكنولوجيا المعلومات، أما المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار فقد بلغ متوسط هذا البعد 3,5824 وانحراف معياري 0,371 والذي يوافق مجال موافق وبلغت الأهمية النسبية 68.2%-84% بمستوى مرتفع.

وبالتالي: من خلال متوسط الإتجاه العام لأراء العينة في كل مؤسسة فإننا نقبل الفرضية التي تنص على أن مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات التقييم والتوجيه والمراقبة مرتفع، ونرفض الفرضية بالنسبة لمؤسسة الوطنية للتقيب.

الفرضية الجزئية الثانية: H: 2.2. مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات الموائمة والتخطيط والتنظيم مرتفع.

جدول رقم (03-41) : متوسط الاتجاه العام لمتغير الموائمة، التخطيط والتنظيم

ENTP			ENAFOR			المتغير
الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	
68.2%	0,22	3,566	52.2%	0,12	3,375	الموائمة، التخطيط والتنظيم
84%	9	0	68%	2	0	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول:

الموائمة والتخطيط والتنظيم: بلغ المتوسط الحسابي لبعدها المراقبة التقييم والتقدير في المؤسسة الوطنية للتقيب 3,375 وانحراف معياري 0,122 وهذا يوافق مجال محايد وأهمية نسبية 52.2%-68%، وهي بمستوى متوسط حيث أظهرت النتائج أن خطط تكنولوجيا المعلومات لا تنسجم مع أهداف المؤسسة، وأظهرت نتائج هذا البعد لدى المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار فقد وبلغت الأهمية النسبية 68.2%-84% بمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسط هذا البعد 3,5660 وانحراف معياري 0,229 والذي يوافق مجال موافق.

وبالتالي: من خلال متوسط الإتجاه العام لأراء العينة في كل مؤسسة فإننا نقبل الفرضية التي تنص على أن مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات الموائمة، التخطيط والتنظيم مرتفع، ونرفض الفرضية بالنسبة لمؤسسة الوطنية للتقيب.

الفرضية الجزئية الثالثة: H:3.2. مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات الاكتساب والتنفيذ مرتفع.

جدول رقم (03-42) : متوسط الاتجاه العام لمتغير الاكتساب والتنفيذ

ENTP			ENAFOR			المتغير
الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	
68.2%-	0,226	3,6426	68.2%-	0,291	3,4130	البناء والإكتساب والتنفيذ
84%			84%			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول:

الإكتساب والتنفيذ: بلغ المتوسط الحسابي للمؤسسة الوطنية للتنقيب في عمليات البناء واكتساب تكنولوجيا المعلومات 3,4130 وانحراف معياري 0,291، والذي يوافق مجال موافق، وبلغت الأهمية النسبية للبعد 68.2%- 84% بمستوى مرتفع، وهذا فإن المؤسسة لا تحدد برنامج لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات، حيث لا تضح حلول آمنة لإدارة التغيير تتماشى والسياسات والإجراءات الجديدة لضمان سير الأنشطة بدون مخاطر تهدد الاستمرارية، أما بالنسبة للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار فقد بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد 3,6426 وانحراف معياري 0,226، والذي يوافق أهمية نسبية عالية بين 68.2%- 84%، وهذا وأظهرت النتائج أن المؤسسة لا تضع برامج لإدارة سلامة التغيير في المؤسسة.

وبالتالي: من خلال متوسط الاتجاه العام لأراء العينة في كل مؤسسة فإننا نقبل الفرضية التي تنص على أن مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات الاكتساب والتنفيذ مرتفع.

الفرضية الجزئية الرابعة: H:4.2. مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات دعم وتقديم الخدمة مرتفع.

جدول رقم (03-43) : متوسط الاتجاه العام لمتغير الدعم وتقديم الخدمة

ENTP			ENAFOR			المتغير
الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	
68.2%	0,210	3,613	52.2%	0,504	3,321	الدعم وتقديم الخدمة
84%-		3	68%-		7	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول: الدعم وتقديم الخدمة: بلغ المتوسط العام للبعد لدى المؤسسة الوطنية للتقريب 3,3217 وانحراف معياري 0,504 بأهمية نسبية متوسطة تقدر ب: 52.2%-68%؛ أما المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,6133 بانحراف معياري 0,210 ، وبهذا فإن الأهمية النسبية لهذا البعد تقدر بـ 68.2%-84%.

وبالتالي: من خلال متوسط الإتجاه العام لأراء العينة في كل مؤسسة فإننا نقبل الفرضية التي تنص على أن مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات دعم وتقديم الخدمة مرتفع، ونرفض الفرضية بالنسبة للمؤسسة الوطنية للتقريب.

الفرضية الجزئية الخامسة: H: 5.2. مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات المراقبة والتقييم مرتفع.

جدول رقم (03-44): متوسط الاتجاه العام لمتغير المراقبة، التقييم والتقدير

ENTP			ENAFOR			المتغير
الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	
68.2%	0,210	3,563	68.2%	0,453	3,896	المراقبة، التقييم والتقدير
84%-		3	84%-		9	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول:

المراقبة والتقييم والتقدير: بلغ المتوسط العام للبعد لدى المؤسسة الوطنية للتقريب 3,8969 وانحراف معياري 0,453 بأهمية نسبية عالية تقدر بـ: 68.2%-84% . أما المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,5633 بانحراف معياري 0,210. وبهذا فإن الأهمية النسبية لهذا البعد تقدر بـ 68.2%-84%.

وبالتالي: من خلال متوسط الإتجاه العام لأراء العينة في كل مؤسسة فإننا نقبل الفرضية التي تنص على أن مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع عمليات المراقبة والتقييم مرتفع.

تكنولوجيا المعلومات وفق نموذج COBIT .

جدول رقم (03-45): متوسط الاتجاه العام لمتغير تكنولوجيا المعلومات وفق نموذج COBIT

ENTP			ENAFOR			المحور
الأهمية النسبية	الملاحظة	المتوسط	الأهمية النسبية	الملاحظة	المتوسط	

COBIT

تكنولوجيا المعلومات وفق نموذج COBIT	3,4639	موافق	%84-%68.2	3,5604	موافق	%84-%68.2
--	--------	-------	-----------	--------	-------	-----------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن:

من خلال ما سبق المتوسط العام لمتغير تكنولوجيا المعلومات وفق نموذج COBIT لمؤسسة الوطنية للتنقيب بلغ 3,4692 والذي يقع في مجال (3.41-4.20). ما يوافق الاتجاه العام "موافق" ، وهذا يعني أن نسبة التوافق بين النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة ونموذج COBIT تقع في المجال %68.2- %84.

فقد بلغت نسبة تطبيق بعد التوجيه والمراقبة و البناء والإكتساب والتنفيذ %68.2-%84، أي أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحقيق الفوائد والشفافية لأصحاب المصلحة، بالإضافة لتحسين مخاطر الناجمة عن تكنولوجيا المعلومات واستخدام (الأفراد، الإجراءات والتكنولوجيا) تدعم غايات المؤسسة بفعالية توافق عملية الامتلاك مع الاستخدام السليم والتنفيذ الصحيح لنظام تكنولوجيا المعلومات ما يضمن سير أعمالها.

وبلغت نسبة التوافق لبعده الموائمة والتخطيط والتنظيم بلغت %52.2-%68، وهو مستوى منخفض؛ والذي يدل على قصور في إمكانية استخدام تكنولوجيا المعلومات بصورة مثلى، خاصة الموائمة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبنية تكنولوجيا المعلومات ما يقلل من فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التسييرية، وبلغت نسبة التوافق لبعده المراقبة والمتابعة %52.2-%68، فهذا البعد يدل على مدى الانسجام الحاصل بين تكنولوجيا المعلومات المطبقة مع ما تم التخطيط له لتحقيق أهداف المؤسسة، فقد بلغت نسبة تطبيق بعد الدعم وتقديم الخدمة %68.2-%84 وهذا يعكس عن عدم قدرة المؤسسات محل الدراسة على توصيل تكنولوجيا المعلومات داخل أنشطة المؤسسة وتنفيذ تطبيقاتها، بالإضافة لدعم العمليات لتكون ذات فعالية في تنفيذ أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وقد تباينت الآراء حول بعد الإكتساب والتنفيذ حيث بلغت نسبة التوافق %52.2-%68 فهذا منخفض بالنسبة للأبعاد الأخرى فدلالة هذا البعد على توافق عملية الامتلاك مع الاستخدام السليم والتنفيذ الصحيح لنظام تكنولوجيا المعلومات ما يضمن سير أعمالها.

وبلغ المتوسط العام لمتغير تكنولوجيا المعلومات وفق نموذج COBIT لمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار بلغ 3,5604 والذي يقع في مجال (3.41-4.20). ما يوافق الاتجاه العام "موافق" ، وهذا يعني أن نسبة التوافق بين النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة ونموذج COBIT تقع في المجال %68.2-%84.

فقد كانت جميع الأبعاد بمستوى مرتفع تقدر بـ: 68.2% - 84%، والذي يدل على إمكانية استخدام تكنولوجيا المعلومات بصورة مثلى ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، خاصة الموائمة لتكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية المؤسسة الأمر الذي يضمن توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبنية تكنولوجيا المعلومات ما يرفع من فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التسييرية، وأن عملية الإكتساب والتنفيذ لتكنولوجيا المعلومات المطبق تتم بصورة سليمة تتوافق مع النموذج الذي يحقق الأهداف، بالإضافة لدعم وتقديم الخدمة الذي يحدد قدرة المؤسسة على توصيل تكنولوجيا المعلومات داخل أنشطة المؤسسة وتنفيذ تطبيقاتها، بالإضافة لدعم العمليات لتكون ذات فعالية في تنفيذ أنظمة تكنولوجيا المعلومات وعملية الرقابة عليها.

وبالتالي فإن : يوجد توافق بين النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة مع نموذج COBIT بأبعاده بنسبة 68.2% - 84%، ويفسر ذلك بامتلاك المؤسسة محل الدراسة لشهادات الجودة التي تفرض عليها مجموعة السياسات والإجراءات المعيارية التي تتوافق مع نموذج COBIT، بالتالي تطابق بعض الإجراءات إدارة تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة مع ما جاء به COBIT، ويرجع هذا التوافق لطبيعة نظام تكنولوجيا المعلومات المطبق من طرف المؤسسة -نظام تخطيط موارد المؤسسة - وأيضا للنموذج الإداري المتكامل.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة: ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على تفعيل التسيير الإستراتيجي في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

هذه الفرضيات سنقوم بمعرفة أثر كل المتغير المستقل على المتغيرات التابعة كل على إحدى حيث اعتمدنا في ذلك على تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة، ولأن العلاقة الارتباطية لا تهتم بمعرفة أي من المتغيرات يؤثر ومن منها يتأثر وعليه سنستخدم اختبار الانحدار المتعدد، كما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى:

➤ H 0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقا لنموذج COBIT وعملية تحليل البيئة الخارجية في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

➤ H 1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقا لنموذج COBIT وعملية تحليل البيئة الخارجية في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

بالاعتماد على تحليل العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون و الإنحدار المتعدد يمكننا دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل وعملية تحليل البيئة الخارجية كمتغير تابع، والنتائج كما تبينها الجداول التالية:

الجدول رقم (04-46): مصفوفة الارتباط بيرسون بين تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيئة الخارجية

المراقبة والتقييم والتقدير	الدعم وتقديم الخدمة	الإكتساب والتنفيذ	الموائمة ولتنظيم والتنظيم	التقييم والتوجيه والمراقبة		
,129	,224	,300	,243	,339	الارتباط R de Pearson	تحليل البيئة الخارجية N= 120
,080	,007	,000	,004	,000	Sig. (unilatérale) الدلالة	
,520	,719	,797	,648	,557	الارتباط R de Pearson	تحليل البيئة الخارجية N= 120
,000	,000	,000	,000	,000	Sig. الدلالة (unilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه: بالنسبة للمؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR): وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير التابع المتمثل في تحليل البيئة الخارجية تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT في المؤسسة الوطنية للتقريب بأبعاده الخمسة حيث ظهرت النتائج بالتفصيل الآتي: التقييم التوجيه والمراقبة: بلغ معامل الارتباط 0,339 رغم أنه دال إحصائيا إلا أنها علاقة ارتباطية ضعيفة، الموائمة ولتنظيم والتنظيم وتحليل البيئة الخارجية تقدر بـ 0.243 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,01، كما توجد علاقة طردية بين الإكتساب والتنفيذ تقدر بـ 0.300 وهي متوسط إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,01، وأيضا توجد علاقة طردية بين الدعم وتقديم الخدمة تقدر بـ 0,224، وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,01، كما توجد علاقة طردية بين التوجيه والمراقبة تقدر بـ 0,129، وهي ضعيفة وغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,01.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP): وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير التابع المتمثل في تحليل البيئة الخارجية تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT في المؤسسة الوطنية للتقريب بأبعاده الخمسة حيث ظهرت النتائج بالتفصيل الآتي: التقييم التوجيه والمراقبة: بلغ معامل الارتباط 0,557 رغم أنه دال إحصائيا إلا أنها علاقة ارتباطية قوية، الموائمة ولتنظيم والتنظيم وتحليل البيئة الخارجية تقدر بـ 0.648 وهي قوية إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,01، كما توجد علاقة طردية بين الإكتساب والتنفيذ تقدر بـ 0.797 وهي قوية إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,01، وأيضا توجد علاقة طردية بين الدعم وتقديم الخدمة تقدر بـ 0,719 وهي ضعيفة إلا

أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.01، كما توجد علاقة طردية بين التوجيه والمراقبة تقدر بـ 0,520، وهي متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.01. وبالتالي:

- توجد علاقة ارتباطيه بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً أبعاد COBIT، -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة والتخطيط والتنظيم، البناء والإكتساب والتنفيذ، والدعم وتقديم الخدمة -وعملية تحليل البيئة الخارجية في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار،
 - توجد علاقة ارتباطيه بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً أبعاد COBIT، -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة والتخطيط والتنظيم، البناء والإكتساب والتنفيذ، والدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير -وعملية تحليل البيئة الخارجية في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.
- إلا أن الاختبار لا تظهر من المتغيرات يؤثر و من يتأثر، وعليه سنقوم بإجراء اختبار الانحدار المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT وتحليل البيئة الخارجية.

الجدول رقم (03-47): نتائج الإنحدار المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

Sig	T	Bêta	Sig	F	R-deux	R	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
,000	5,682		,000 ^b	5,938	,207	,455 ^a	المتغيرات المستقلة	تحليل البيئة الخارجية N=120
,000	3,951	,552					التقييم التوجيه والمراقبة	
,092	1,699	,175					الموائمة والتخطيط والتنظيم	
,047	2,009	,337					الإكتساب والتنفيذ	
,007	-2,759	-,530					الدعم وتقديم الخدمة	
,686	-,406	-,043					المراقبة والتقييم والتقدير	
,000	3,852		,000 ^b	53,749	,702	,838 ^a	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
,305	1,030	,078					التقييم التوجيه والمراقبة	تحليل البيئة الخارجية N=120
,945	,070	,008					الموائمة والتخطيط والتنظيم	
,000	4,953	,559					الإكتساب والتنفيذ	
,000	4,745	,332					الدعم وتقديم الخدمة	
,477	-,714	-,061					المراقبة والتقييم والتقدير	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من أجل معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيئة الخارجية، تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد، والذي اعتبرت فيه المتغيرات المراقبة والتوجيه والتقييم، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير كمتغيرات مستقلة (مفسرة) ومتغير تحليل البيئة الخارجية كمتغير تابع.

من خلال الجدول نلاحظ: المؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR): أظهرت نتائج نموذج الإنحدار المتعدد أن القيمة المحسوبة $F=5,684$ أكبر من القيمة الجدولية 2.37 عند درجة حرية (5-114) ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن الدلالة المعنوية $P=0.000 < 0.05$ وبالتالي: فإن نموذج الإنحدار معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة المراقبة والتقييم والتقدير، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، التوجيه والمراقبة 45.5% من التباين الحاصل في عملية تحليل البيئة الخارجية يرجع للمتغيرات المستقلة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد؛ كما جاءت قيمة β المعيارية التي توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة - المراقبة والتقييم والتقدير، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، التوجيه والمراقبة وعملية تحليل البيئة الخارجية دالة إحصائياً وحيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط $T=5.820$ ، والدلالة الإحصائية المرتبطة بها $P=0.000 < 0.05$.

بعد مقارنة قيم β المعيارية أن مجال التقييم، التوجيه والمراقبة أكثر تأثيراً على عملية تحليل البيئة الخارجية إذ بلغت $0,552$ ، وهو دال إحصائياً حيث أن $P=0.00 < 0.05$ ، وقد تلاه مجال الدعم وتقديم الخدمة حيث بلغت قيمة $\beta=-0,530$ ، وهي دالية إحصائياً حيث $P=0.007 < 0.05$ ، ثم مجال الإكتساب والتنفيذ حيث بلغت قيمة $\beta=0.337$ وهو دال إحصائياً حيث $P=0.047 < 0.05$ ، ثم وتليها الموائمة والتخطيط والتنظيم بلغت قيمة $\beta=0.175$ وهو غير دال إحصائياً حيث $P=0.092 > 0.05$ ، وأخيراً عملية مجال المراقبة والتقييم والتقدير حيث بلغت قيمة $\beta=-0,043$ وهي غير دالية إحصائياً حيث $P=0.686 > 0.05$.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP): أظهرت نتائج نموذج الإنحدار المتعدد أن القيمة المحسوبة $F=53,749$ أكبر من القيمة الجدولية 2.37 عند درجة حرية (5-114) ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن الدلالة المعنوية $P=0.000 < 0.05$ وبالتالي: فإن نموذج الإنحدار معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة المراقبة والتقييم والتقدير، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، التوجيه والمراقبة 83.8% من التباين الحاصل في عملية تحليل البيئة الخارجية يرجع للمتغيرات المستقلة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد؛

كما جاءت قيمة β المعيارية التي توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة - المراقبة والتقييم والتقدير، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، التوجيه والمراقبة وعملية تحليل البيئة الخارجية دالة إحصائياً وحيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط $T=3,852$ ، والدلالة الإحصائية المرتبطة بها $P=0.000 < 0.05$.

بعد مقارنة قيم β المعيارية أن مجال ثم مجال الإكتساب والتنفيذ حيث بلغت قيمة $\beta=0.559$ وهو دال إحصائياً حيث $P=0.000 < 0.05$ ، وقد تلاه مجال الدعم وتقديم الخدمة حيث بلغت قيمة $\beta=0.332$ وهي دالية إحصائياً حيث $P=0.000 < 0.05$ ، أما باقي المجالات فقد كانت النتائج غير دالة إحصائياً حيث بعد التقييم، التوجيه والمراقبة أكثر تأثيراً على عملية تحليل البيئة الخارجية إذ بلغت $\beta=0.078$ وهو دال إحصائياً، حيث أن $P=0.305 < 0.05$ ، ثم وتليها الموائمة والتخطيط والتنظيم بلغت قيمة $\beta=0,008$ وهو غير دال إحصائياً، حيث $P=0.945 > 0.05$ ، وأخيراً عملية مجال المراقبة والتقييم والتقدير حيث بلغت قيمة $\beta=-0,061$ وهي غير دالية إحصائياً حيث $P=0.477 > 0.05$.

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقاً لنموذج COBIT وعملية تحليل البيئة الخارجية في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

الفرضية الجزئية الثانية:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقاً لنموذج COBIT وعملية تحليل البيئة الداخلية في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقاً لنموذج COBIT وعملية تحليل البيئة الداخلية في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

بالاعتماد على اختبار تحليل العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار الإنحدار المتعدد يمكننا دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل وعملية تحليل البيئة الداخلية كمتغير تابع، والنتائج كما تبينها الجداول التالي:

الجدول رقم (03-48): مصفوفة الارتباط بيرسون بين تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيئة الداخلية

المراقبة والتقييم والتقدير	الدعم وتقديم الخدمة	الإكتساب والتنفيذ	الموائمة ولتخطيط والتنظيم	التقييم والتوجيه والمراقبة		
----------------------------	---------------------	-------------------	---------------------------	----------------------------	--	--

,180	,394	,496	,284	,334	الإرتباط R de Pearson	تحليل البيئة	ENAFOR
					الدلالة (unilatérale) Sig.	الداخلية N= 120	
,088	,282	,308	,203	,324	الإرتباط R de Pearson	تحليل البيئة	ENTP
					الدلالة (unilatérale) Sig.	الداخلية N= 120	
,171	,001	,000	,013	,000			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباط طردية بين عملية تحليل البيئة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT بأبعاده الخمسة وهي بالتفصيل كالتالي:

المؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR): مجال التقييم، التوجيه والمراقبة بلغ مستوى الارتباط 0.334، تعتبر علاقة ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً، الموائمة ولتخطيط والتنظيم تقدر بـ 0.284 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.001، كما أنه توجد علاقة طردية بين الإكتساب والتنفيذ وعملية تحليل البيئة الداخلية تقدر بـ 0.494 وهي متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.000، كما توجد علاقة طردية بين الدعم وتقديم الخدمة عملية تحليل البيئة الداخلية تقدر بـ 0.394 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.000 ، وتوجد علاقة طردية بين المراقبة، التقييم والتقدير تقدر عملية تحليل البيئة الداخلية بـ 0.141 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.024

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP): مجال التقييم، التوجيه والمراقبة بلغ مستوى الارتباط 0.324، تعتبر علاقة ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً، الموائمة ولتخطيط والتنظيم تقدر بـ 0.203، وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.013 ، كما أنه توجد علاقة طردية بين الإكتساب والتنفيذ وعملية تحليل البيئة الداخلية تقدر بـ 0.308 وهي متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.000، كما توجد علاقة طردية بين الدعم وتقديم الخدمة عملية تحليل البيئة الداخلية تقدر بـ 0.282، وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.000 ، وتوجد علاقة طردية بين المراقبة، التقييم والتقدير تقدر عملية تحليل البيئة الداخلية بـ 0.088، وهي ضعيفة وغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.171.

وبالتالي:

– توجد علاقة إرتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT الخمسة وعملية تحليل البيئة الداخلية في المؤسسة الوطنية للتقريب.

COBIT

- توجد علاقة إرتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT لأبعاده التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة والتخطيط والتنظيم، البناء والاكساب والتنفيذ، دعم وتقديم الخدمة وعملية تحليل البيئة الداخلية في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار

إلا أن الإختبار لا يظهر من المتغيرات يؤثر أو من يتأثر، وعليه سنقوم بإجراء إختبار الإنحدار المتعدد القياسي بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT وتحليل البيئة الداخلية.

الجدول رقم (03-49): نتائج الإنحدار المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيئة الداخلية

Sig	T	Bêta	Sig	F	R-deux	R	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
,004	2,922		,000 ^b	8,060	,261	,511 ^a		
,190	1,319	,178					التقييم التوجيه والمراقبة	تحليل البيئة الداخلية N=120
,783	,276	,028					الموائمة ولتخطيط والتنظيم	
,001	3,290	,532					الاكساب والتنفيذ	
,425	-,800	-,148					الدعم وتقديم الخدمة	
,523	-,640	-,065					المراقبة والتقييم والتقدير	
,000	6,522		,001 ^b	4,655	,170	,412 ^a		
,035	2,133	,271					التقييم التوجيه والمراقبة	تحليل البيئة الداخلية N=120
,319	-1,001	-,203					الموائمة ولتخطيط والتنظيم	
,066	1,857	,350					الاكساب والتنفيذ	
,365	,909	,106					الدعم وتقديم الخدمة	
,243	-1,173	-,168					المراقبة والتقييم والتقدير	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من أجل معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيئة الداخلية، تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد، والذي اعتبرت فيه المتغيرات التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط

والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير كمتغيرات مستقلة (مفسرة) ومتغير تحليل البيئة الداخلية كمتغير تابع.

المؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR): أظهرت نتائج نموذج الإنحدار المتعدد أن القيمة المحسوبة $F=8,060$ أكبر من القيمة الجدولية 2.37 عند درجة حرية (5-114) ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن الدلالة المعنوية $P=0.000 < 0.05$ ، وبالتالي فإن نموذج الإنحدار معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير التحديد R ، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير وعملية تحليل البيئة الداخلية، وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة $T=4.759$ والدلالة المرتبطة بها $P=0.000 < 0.05$ ، وبعد مقارنة قيم β أن مجال الإكتساب والتنفيذ الأكثر تأثيراً على عملية تحليل البيئة الداخلية حيث بلغت قيمة $\beta=0.532$ وهو دال إحصائياً حيث $P=0.001 < 0.05$.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP): أظهرت نتائج نموذج الإنحدار المتعدد أن القيمة المحسوبة $F=4.655$ أكبر من القيمة الجدولية 2.37 عند درجة حرية (5-114) ومستوى دلالة 0.05 كما أن الدلالة المعنوية $P=0.001 < 0.05$ ، وبالتالي فإن نموذج الإنحدار معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير التحديد R ، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير وعملية تحليل البيئة الداخلية، وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة $T=4.759$ والدلالة المرتبطة بها $P=0.000 < 0.05$ ، وبعد مقارنة قيم β أن مجال التقييم والتوجيه والمراقبة الأكثر تأثيراً على عملية تحليل البيئة الداخلية حيث بلغت قيمة $\beta=0.271$ وهو دال إحصائياً حيث $P=0.035 < 0.05$.

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقاً لنموذج COBIT وعملية تحليل البيئة الداخلية في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقا لنموذج COBIT وعملية الإختيار الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقا لنموذج COBIT وعملية الإختيار الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.
- بالاعتماد على اختبار تحليل العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار الانحدار المتعدد يمكننا دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل وعملية الإختيار الإستراتيجي كمتغير تابع، والنتائج كما تبينها الجداول التالية:

الجدول رقم (03-50): مصفوفة الارتباط بيرسون بين تكنولوجيا المعلومات الإختيار الإستراتيجي

المراقبة والتقييم والتقدير	الدعم وتقديم الخدمة	الإكتساب والتنفيذ	الموائمة ولتخطيط والتنظيم	التقييم والتوجيه والمراقبة		
					الارتباط R de Pearson	الإختيار الإستراتيجي N= 120
,323	,501	,608	,335	,418	الارتباط R de Pearson	ENAFOR
,000	,000	,000	,000	,000	الدلالة (unilatérale) Sig.	ENAFOR
,144	,187	,304	,214	,291	الارتباط R de Pearson	ENTP
,059	,020	,000	,009	,001	الدلالة (unilatérale) Sig.	ENTP

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه: وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين عملية الإختيار الإستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج كويت؛ وكانت النتائج كالتالي:

المؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR): مجال التقييم، التوجيه والمراقبة بلغ مستوى الارتباط 0,418 مع عملية الإختيار الإستراتيجي، تعتبر علاقة ضعيفة إلا أنها دالة إحصائية، الموائمة ولتخطيط والتنظيم تقدر بـ0,335 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,001، كما أنه توجد علاقة طردية بين الإكتساب والتنفيذ وعملية الإختيار الإستراتيجي تقدر بـ0,608، وهي قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,000، كما توجد علاقة طردية بين الدعم وتقديم الخدمة عملية الإختيار الإستراتيجي تقدر بـ 0,501 وهي متوسطة إلا أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,000، وتوجد علاقة طردية بين المراقبة، التقييم والتقدير تقدر عملية تحليل البيئة الداخلية بـ 0,323 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,000

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP): مجال التقييم، التوجيه والمراقبة بلغ مستوى الارتباط 0,291، تعتبر علاقة ضعيفة إلا أنها دالة إحصائية، الموائمة ولتخطيط والتنظيم تقدر بـ0,214 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,009، كما أنه توجد علاقة طردية بين الإكتساب والتنفيذ وعملية الإختيار

الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة لدور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي وفقا لنموذج

COBIT

الإستراتيجي تقدر بـ 0.304 وهي متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.000 ، كما توجد علاقة طردية بين الدعم وتقديم الخدمة عملية الإختيار الإستراتيجي تقدر بـ 0,187 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.020، وتوجد علاقة طردية بين المراقبة، التقييم والتقدير تقدر عملية الإختيار الإستراتيجي بـ 0.114 وهي ضعيفة وغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,059.

وبالتالي:

- توجد علاقة إرتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT الخمسة وعملية الإختيار الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للتنقيب،
- توجد علاقة إرتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT لأبعاده الخمسة الإختيار الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار

إلا أن الإختيار لا يظهر من المتغيرات يؤثر أو من يتأثر، وعليه سنقوم بإجراء إختبار الإنحدار المتعدد القياسي بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT وعملية الإختيار الإستراتيجي.

الجدول رقم (03-51) : نتائج الإنحدار المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات الإختيار الإستراتيجي

Sig	T	Bêta	Sig	F	R-deux	R	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
,050	1,975		,000 ^b	14,839	,394	,628 ^a	المتغيرات المستقلة	الإختيار الإستراتيجي N=120
,142	1,478	,181					التقييم التوجيه والمراقبة	
,996	-,005	,000					المواءمة والتخطيط والتنظيم	
,002	3,205	,469					الإكتساب والتنفيذ	
,998	,003	,000					الدعم وتقديم الخدمة	
,267	1,115	,103					المراقبة والتقييم والتقدير	
,000	5,432		,007 ^b	3,363	,129	,359 ^a	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
,081	1,763	,229					التقييم التوجيه والمراقبة	Z T

,251	-1,153	-,240					الموائمة والتخطيط والتنظيم	الاختيار الإستراتيجي N=120
,027	2,238	,432					الإكتساب والتنفيذ	
,628	-,486	-,058					الدعم وتقديم الخدمة	
,723	-,355	-,052					المراقبة والتقييم والتقدير	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من أجل معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات الإختيار الإستراتيجي، تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد، والذي اعتبرت فيه المتغيرات التقييم والتوجيه والمراقبة،الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير كمتغيرات مستقلة (مفسرة) ومتغير الإختيار الإستراتيجي كمتغير تابع.

ونلاحظ من الجدول: المؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR): أظهرت نتائج نموذج الإنحدار المتعدد أن القيمة المحسوبة $F=14,839$ أكبر من القيمة الجدولية 2.37 عند درجة حرية (5-114) ومستوى دلالة 0.05 كما أن الدلالة المعنوية $P=0.000 < 0.05$ وبالتالي فإن نموذج الإنحدار معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير أن $62,8\%$ من التباين الحاصل في عملية الإختيار الإستراتيجي راجع لتكنولوجيا المعلومات وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2 ، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير وعملية الإختيار الاستراتيجي، وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج وذلك من قيمة $T=1,975$ والدلالة المرتبطة بها $P=0.050 < 0.05$ ، وبعد مقارنة قيم β أن مجال الأكتساب والتنفيذ الأكثر تأثيراً على عملية الإختيار الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة $\beta=0,469$ وهو دال إحصائياً حيث $P=0.002 < 0.05$.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP): أظهرت نتائج نموذج الإنحدار المتعدد أن القيمة المحسوبة $F=3,363$ أكبر من القيمة الجدولية 2.37 عند درجة حرية (5-114) ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن الدلالة المعنوية $P=0.007 < 0.05$ وبالتالي فإن نموذج الإنحدار معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير أن $35,9\%$ من التباين الحاصل في عملية الإختيار الإستراتيجي راجع لتكنولوجيا المعلومات وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R^2 ، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير وعملية الإختيار

الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة لدور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي وفقا لنموذج

COBIT

الإستراتيجي، وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج وذلك من قيمة $T=5,432$ والدلالة المرتبطة بها $P=0.000$ < 0.05 ، ويعد مقارنة قيم β أن مجال البناء واكتساب تكنولوجيا المعلومات الأكثر تأثيراً على عملية الإختيار الإستراتيجي حيث بلغت قيمة $\beta=0.432$ وهو دال إحصائياً حيث $P=0.027 < 0.05$.

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقاً لنموذج COBIT وعملية الإختيار الإستراتيجي في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

الفرضية الجزئية الرابعة:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقاً لنموذج COBIT وعملية تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقاً لنموذج COBIT وعملية تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

بالاعتماد على اختبار تحليل العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار الإنحدار المتعدد يمكننا دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل وعملية تنفيذ الإستراتيجية كمتغير تابع، والنتائج كما تبينها الجداول التالية:

الجدول رقم (03-52): مصفوفة الارتباط بيرسون بين تكنولوجيا المعلومات تنفيذ الإستراتيجية.

المراقبة والتقييم والتقدير	الدعم وتقديم الخدمة	الإكتساب والتنفيذ	الموائمة ولتخطيط والتنظيم	التقييم والتوجيه والمراقبة	ENAFOR	
					التنفيذ	الدلالة (unilatérale) Sig.
,209	,283	,612	,352	,214	الارتباط R de Pearson	التنفيذ
,011	,001	,000	,000	,009	الدلالة (unilatérale) Sig.	المستراتيجية N= 120
,100	,089	,229	,150	,247	الارتباط R de Pearson	التنفيذ

						الدلالة (unilatérale) Sig.	الإستراتيجية N= 120
,138	,168	,006	,051	,003			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه: وجود علاقة ارتباط طردية بين عملية تنفيذ الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج كوبيت.

المؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR): مجال التقييم، التوجيه والمراقبة بلغ مستوى الارتباط 0,214 مع عملية تنفيذ الإستراتيجية، تعتبر علاقة ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً، الموائمة ولتخطيط والتنظيم تقدر بـ0,352 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.000، كما أنه توجد علاقة طردية بين الإكتساب والتنفيذ وعملية تنفيذ الإستراتيجية تقدر بـ0,612 وهي قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.000، كما توجد علاقة طردية بين الدعم وتقديم الخدمة عملية تنفيذ الإستراتيجية تقدر بـ0.283 وهي متوسطة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.001، وتوجد علاقة طردية بين المراقبة، التقييم والتقدير وعملية تنفيذ الإستراتيجية تقدر بـ 209 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.011.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP): مجال التقييم، التوجيه والمراقبة بلغ مستوى الارتباط 0,247، تعتبر علاقة ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,03، الموائمة ولتخطيط والتنظيم تقدر بـ0.150 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.015، كما أنه توجد علاقة طردية بين الإكتساب والتنفيذ وعملية تنفيذ الإستراتيجية تقدر بـ 0,229 وهي متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.006، كما توجد علاقة طردية بين الدعم وتقديم الخدمة وعملية تنفيذ الإستراتيجية تقدر بـ 0,089 وهي ضعيفة جدا وغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,168، وتوجد علاقة طردية بين المراقبة، التقييم والتقدير وعملية تنفيذ الإستراتيجية بـ 0.100 وهي ضعيفة وغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,138.

وبالتالي:

- توجد علاقة إرتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT الخمسة وعملية تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتقريب،
 - توجد علاقة إرتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT لأبعاده التقييم، التوجيه والمراقبة، الموائمة والتخطيط والتنظيم والإكتساب والتنفيذ وعملية تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.
- إلا أن الإختبار لا يظهر من المتغيرات يؤثر أو من يتأثر، وعليه سنقوم بإجراء إختبار الإنحدار المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT وتنفيذ الإستراتيجية.

الجدول رقم (03-53) : نتائج الإنحدار المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات تنفيذ الإستراتيجية

Sig	T	Béta	Sig	F	R-deux	R	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
,000	4,521		,000 ^b	23,546	,508	,713 ^a	المتغيرات المستقلة	ENAFOR تنفيذ الإستراتيجية N=120
,068	1,844	,203					التقييم التوجيه والمراقبة	
,622	,495	,040					الموائمة ولتخطيط والتنظيم	
,000	8,959	1,183					الإكتساب والتنفيذ	
,000	-4,960	-,750					الدعم وتقديم الخدمة	
,001	-3,515	-,293					المراقبة والتقييم والتقدير	
,000	6,391		,031 ^b	2,555	,101	,317 ^a	المتغيرات المستقلة	ENTP تنفيذ الإستراتيجية N=120
,059	1,908	,252					التقييم التوجيه والمراقبة	
,159	-1,416	-,299					الموائمة ولتخطيط والتنظيم	
,031	2,187	,429					الإكتساب والتنفيذ	
,221	-1,229	-,150					الدعم وتقديم الخدمة	
,906	-,118	-,018					المراقبة والتقييم والتقدير	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS.V25

من أجل معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتنفيذ الإستراتيجية، تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد، والذي اعتبرت فيه المتغيرات التقييم، التوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير كمتغيرات مستقلة (مفسرة) ومتغير تنفيذ الإستراتيجية كمتغير تابع.

ونلاحظ من الجدول:

المؤسسة الوطنية للتقييم (ENAFOR): أظهرت نتائج نموذج الإنحدار المتعدد أن القيمة المحسوبة $F=23,546$ أكبر من القيمة الجدولية 2.37 عند درجة حرية (5-114) ومستوى دلالة 0.05 ، كما أن الدلالة المعنوية $P=0.000 < 0.05$ وبالتالي فإن نموذج الإنحدار معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير أن $71,3\%$ من التباين الحاصل في عملية تنفيذ الإستراتيجية راجع لتكنولوجيا المعلومات وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R ، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير وعملية تنفيذ الإستراتيجية، وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة $T=1,521$ والدلالة المرتبطة بها $P=0.000 < 0.05$ ، وبعد

مقارنة قيم β ، أن مجال الاكتساب والتنفيذ الأكثر تأثيرا على عملية تنفيذ الإستراتيجية حيث بلغت قيمة $\beta=1,183$ وهو دال إحصائياً حيث $P=0.000 < 0.05$.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP): أظهرت نتائج نموذج الإنحدار المتعدد أن القيمة المحسوبة $F=2,555$ أكبر من القيمة الجدولية 2.37 عند درجة حرية (5-114) ومستوى دلالة 0.05 كما أن الدلالة المعنوية $P=0.000 < 0.05$ ، وبالتالي فإن نموذج الإنحدار معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير أن $31,7\%$ من التباين الحاصل في عملية تنفيذ الإستراتيجية راجع لتكنولوجيا المعلومات وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R ، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير وعملية تنفيذ الإستراتيجية، وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة $T=6,391$ والدلالة المرتبطة بها $P=0.000 < 0.05$ ، وبعد مقارنة قيم β أن مجال البناء واكتساب تكنولوجيا المعلومات الأكثر تأثيرا على عملية تنفيذ الإستراتيجية حيث بلغت قيمة $\beta=0.429$ وهو دال إحصائياً حيث $P=0.031 < 0.05$.

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقا لنموذج COBIT وعملية تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقا لنموذج COBIT وعملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقا لنموذج COBIT وعملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

بالاعتماد على اختبار تحليل العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار الإنحدار المتعدد يمكننا دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل وعملية الرقابة الإستراتيجية كمتغير تابع، والنتائج كما تبينها الجداول التالية:

الجدول رقم (03-54): مصفوفة الارتباط بيرسون بين تكنولوجيا المعلومات الرقابة الإستراتيجية

المراقبة والتقييم والتقدير	الدعم وتقديم الخدمة	الإكتساب والتنفيذ	الموائمة ولتخطيط والتنظيم	التقييم والتوجيه والمراقبة			
,323	,501	,608	,335	,418	الارتباط R de Pearson	الرقابة الإستراتيجية	ENAFOR
,000	,000	,000	,000	,000	الدلالة Sig. (unilatérale)	N= 120	
,512	,362	,551	,528	,485	الارتباط R de Pearson	الرقابة الإستراتيجية	ENTP
,000	,000	,000	,000	,000	الدلالة Sig. (unilatérale)	N= 120	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه: وجود علاقة ارتباط طردية بين عملية الرقابة الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج كوبيت.

المؤسسة الوطنية للتقييم (ENAFOR): مجال التقييم، التوجيه والمراقبة بلغ مستوى الارتباط 0,418 وعملية الرقابة الإستراتيجية، تعتبر علاقة ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً، الموائمة ولتخطيط والتنظيم تقدر بـ0,335 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,000، كما أنه توجد علاقة طردية بين الإكتساب والتنفيذ وعملية الرقابة الإستراتيجية تقدر بـ0,608 وهي قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,000، كما توجد علاقة طردية بين الدعم وتقديم الخدمة عملية الرقابة الإستراتيجية تقدر بـ 0,501 وهي متوسطة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 00.00، وتوجد علاقة طردية بين المراقبة، التقييم والتقدير وعملية الرقابة الإستراتيجية تقدر بـ0,323 وهي ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,000.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP): مجال التقييم، التوجيه والمراقبة بلغ مستوى الارتباط 0,485، تعتبر علاقة ضعيفة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,000، الموائمة ولتخطيط والتنظيم تقدر بـ0,526 وهي متوسطة إلا أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,000، كما أنه توجد علاقة طردية بين الإكتساب والتنفيذ وعملية الرقابة الإستراتيجية تقدر بـ 0,551 وهي متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,000، كما توجد علاقة طردية بين الدعم وتقديم الخدمة وعملية الرقابة الإستراتيجية تقدر بـ 0,362 وهي ضعيفة جدا وغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,000، وتوجد علاقة طردية بين المراقبة، التقييم والتقدير تقدر وعملية الرقابة الإستراتيجية بـ 0,512 وهي متوسطة وغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,138.

وبالتالي:

- توجد علاقة إرتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT الخمسة وعملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب.
- توجد علاقة إرتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT الخمسة وعملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

إلا أن الإختبار لا يظهر من المتغيرات يؤثر أو من يتأثر، وعليه سنقوم بإجراء إختبار الإنحدار المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأبعاد COBIT وعملية الرقابة الإستراتيجية.

الجدول رقم (03-55): نتائج الإنحدار المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات الرقابة الإستراتيجية

Sig	T	Bêta	Sig	F	R-deux	R	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
,051	1,975		,000 ^b	14,839	,394	,628 ^a	المتغيرات المستقلة	الرقابة الإستراتيجية N=120
,142	1,478	,181					التقييم التوجيه والمراقبة	
,996	-,005	,000					الموائمة والتخطيط والتنظيم	
,002	3,205	,469					الإكتساب والتنفيذ	
,998	,003	,000					الدعم وتقديم الخدمة	
,267	1,115	,103					المراقبة والتقييم والتقدير	
,000	9,240		,000 ^b	13,167	,366	,605 ^a	المتغيرات المستقلة	الرقابة الإستراتيجية N=120
,021	2,334	,259					التقييم التوجيه والمراقبة	
,575	-,563	-,100					الموائمة والتخطيط والتنظيم	
,119	1,570	,259					الإكتساب والتنفيذ	
,970	,037	,004					الدعم وتقديم الخدمة	
,022	2,324	,291					المراقبة والتقييم والتقدير	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.V25

من أجل معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وعملية تحليل الرقابة الإستراتيجية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، والذي اعتبرت فيه المتغيرات التقييم، التوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير كمتغيرات مستقلة (مفسرة) ومتغير الرقابة الإستراتيجية كمتغير تابع.

ونلاحظ من الجدول:

المؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR): أظهرت نتائج نموذج الإنحدار المتعدد أن القيمة المحسوبة $F=14,839$ أكبر من القيمة الجدولية 2.37 عند درجة حرية (5-114) ومستوى دلالة 0.05 كما أن الدلالة المعنوية $P=0.000 < 0.05$ وبالتالي فإن نموذج الإنحدار معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير أن $62,8\%$ من التباين الحاصل في عملية الرقابة الإستراتيجية راجع لتكنولوجيا المعلومات وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R ، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير وعملية الرقابة الإستراتيجية، وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة $T=1,975$ والدلالة المرتبطة بها $P=0.051 < 0.05$ ، وبعد مقارنة قيم β ، أن مجال الأكتساب والتنفيذ الأكثر تأثيراً على عملية الرقابة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة $\beta=0,469$ وهو دال إحصائياً حيث $P=0.002 < 0.05$.

المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP): أظهرت نتائج نموذج الإنحدار المتعدد أن القيمة المحسوبة $F=13,167$ أكبر من القيمة الجدولية 2.37 عند درجة حرية (5-114) ومستوى دلالة 0.05 كما أن الدلالة المعنوية $P=0.000 < 0.05$ وبالتالي فإن نموذج الإنحدار معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة -التقييم والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير والتوجيه والمراقبة، الموائمة ولتخطيط والتنظيم، الإكتساب والتنفيذ، الدعم وتقديم الخدمة، المراقبة والتقييم والتقدير وعملية الرقابة الإستراتيجية، وهي دالة إحصائياً حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة $T=9,240$ والدلالة المرتبطة بها $P=0.000 < 0.05$ ، وبعد مقارنة قيم β أن مجال التقييم، التوجيه والمراقبة تكنولوجيا المعلومات الأكثر تأثيراً على عملية الرقابة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة $\beta=0.259$ وهو دال إحصائياً حيث $P=0.021 < 0.05$.

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الخامسة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق وفقاً لنموذج COBIT وعملية الرقابة الإستراتيجية في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج وبناء نموذج الدراسة.

من خلال هذا المطلب سيتم مناقشة النتائج المتوصل إليها مع محالة لبناء نموذج الدراسة.

أولا: مناقشة النتائج.

سنستعرض من خلال هذا المبحث مجموعة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تضمنت دراسة تحليلية لتكنولوجيا المعلومات ومدى توافقها مع نموذج COBIT ودورها في تفعيل التسيير الإستراتيجي في المؤسسات - المؤسسة الوطنية للتقيب (ENAFOR) والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP)، وتم اختيار هذين المؤسساتين لعاملين هما امتلاكهما لنموذج نظام الإدارة المتكامل (نظام إدارة الجودة، نظم الإدارة البيئية وأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية) الذي يقدم للمؤسسة مجموعة من العمليات التي تضمن لها الامتثال لمعايير الجودة، وامتلاكها لنظام تكنولوجيا المعلومات (نظام تخطيط الموارد ERP).

وقد تم استهداف عينة المتمثلة في الأفراد العاملين على مستوى مديريات تكنولوجيا المعلومات، مديرية التدقيق، ومراقبة التسيير، وإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة، ورؤساء الأقسام كونهم الأقرب للمستوى الإستراتيجي للمؤسسة.

وهذا وقد أثرت الفترة التي تم توزيع الاستمارات على النتائج وطريقة التوزيع وإجراء المقابلات، حيث تمت أغلب المقابلات بطرق غير رسمية.

وتجدر الإشارة أن امتلاك المؤسسة لنظام الإدارة المتكامل أثر على أسلوب التسيير، واستخدام المؤسسات لنظام تخطيط الموارد الذين يفرضان على المؤسسة تبني سياسات وإجراءات تتوافق معهم، وهذا ظهر من خلال النتائج والمقابلات، فمديرية إدارة الجودة تعتمد على أدوات التسيير الإستراتيجي مثل نموذج SWOT، حيث أظهرت النتائج تحقيق مجموعة من الفوائد على المستوى الداخلي مست العوامل التنظيمية (زيادة الكفاءة التشغيلية للعمليات)، والمالية (تخفيض تكاليف الشهادات الخارجية) والبشرية (زيادة التحفيز وإشراك العمال، خلق صورة أحسن عن المؤسسة)،

ومجموعة من الفوائد الخارجية الجودة، الصحة والبيئة (تحسين الجودة والبيئة والصحة، تخفيض إنتاج النفايات الخطيرة والضرر المهدد للأجهزة وعدم تعطل الإنتاج)، الإتصال (تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة، دليل للائتمان للمتطلبات التنظيمية والتشريعية) وفوائد تجارية (ميزة تنافسية، تحسين وضعية المؤسسة في السوق).

استناداً للتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، ونتائج اختبار الفرضيات، يمكننا تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنقاط التالية:

- أغلب أفراد العينة من فئة الذكور، وهذا راجع لطبيعة نشاط القطاع المؤسستين حيث يغلب هذا على المؤسسات في المنطقة، وبخصوص متغير العمر للعينة أغلبهم من فئة الشبابية التي تتميز بالمعرفة وحب الاستكشاف للمتغيرات التكنولوجية وتطبيقاتها والذي يؤثر على أداء الموظفين من ناحية المعرفية والمهارات التكنولوجية؛ وقد غلبت فئة حاملي الشهادات الجامعية على العينة وهذا أمر منطقي باعتبار أن العينة مست الإطارات في المؤسستين، فهم من ذوي المؤهلات العلمية ما ينعكس على معارفهم حول متغيرات الدراسة؛ وأما امتلاك المؤسستين خبرات تفوق 5 سنوات، أي أنهم ذوي خبرة في نشاط المؤسسة فهم على دراية واسعة بطبيعة النشاط و المتغيرات البيئة سواء في المستوى الداخلي أول الخارجي، ومن هذا فإنه لا يوجد اختلاف بين المؤسستين من ناحية المتغيرات الديمغرافية .

وقد توصلنا بناء على المقابلات وعي الموظفين في كلا من المؤسستين بماهية التسيير الاستراتيجي الأمر والذي يعكس إدراك العاملين لمفهوم التسيير الإستراتيجي ومكوناته؛

الفرضية الثانية: مستوى تبني المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار للتسيير الإستراتيجي مرتفع، وحسب النتائج المحصل عليها، بلغت نسبة تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة هو 68.2% - 84%، لهذا فإننا نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أن مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار للتسيير الإستراتيجي مرتفع.

إلا أنه توصلنا إلى وجود بعض القصور في بعض العمليات:

- التشابه في الظروف المحيطة سواء الداخلية والخارجية بالمؤسسات محل البحث، ما يستدعي منها وجود منافسة بينهما، إلا أن أعمالهم تكون وفق مؤسسة سوناطراك حيث أنها لا تتأثر بالتغير الحاصل في القوانين والتشريعات.
- بالنسبة لدعائم الإستراتيجية اتضح أن المؤسستين محل البحث تمتلك رسالة منشورة، وأهدافها واقعية وتراعي مطالب أصحاب المصلحة، والموظفين على علم بها ما يعكس الفكر الإستراتيجي للإدارة العليا؛
- تقارن المؤسستين أدائها الحالي مع أدائها في السنوات السابقة، مع مقارنة أدائهما ببعض، ولا يوجد نظام أولويات محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة والفرص والتحديات؛

- عملية الاختيار الإستراتيجي تخضع لسياسات مؤسسة سوناطراك حيث تأخذ في عين الإعتبار معايير الجودة وتهمل الأبعاد التنظيمية.
- قصور في عملية تنفيذ الإستراتيجية، حيث نقص في عملية التنسيق بين الأفراد ما يؤدي لانخفاض جزئي لجودة المعلومة، حيث أن عملية التدريب تكون وفق منصب الموظف.
- قصور في نظام الرقابة الإستراتيجي، من ناحية تزويد متخذي القرار المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

وعليه كخلاصة لنتائج بعد التسيير الإستراتيجي كانت نتائج الدراسة متوافقة مع دراسة (عبد المالك، 2006) أن التسيير الإستراتيجي هم نمط تفكير وممارسة لا تتوقف عند صياغة الإستراتيجية وتنفيذها بل يعكس الهيكلية الذهنية، ويحتوي أبعاد المؤسسة الداخلية والخارجية حيث أن التحدي المفروض أمام المؤسسات الجزائرية ليس تحسين الأداء فقط إنما هو ضمان للتنافسية،

حيث توصلنا للدور الفعال للإستراتيجية في المؤسسة، وهذا لما له من مميزات وخصائص تسمح بتحسين الوضع التنافسي مع تحقيق الكفاءة والفعالية في التسيير وهذا نتيجة المقارنة بين المؤسستين وهو ما توصل له (محمد بشير و أ.ميسم ، جانفي 2012) حول النظرة الإيجابية للتسيير الإستراتيجي من قبل العاملين، وموقفهم لرسالة المؤسسة، واستخدام التقنيات الحديثة في الإدارة لضمان تسيير الموارد وتعظيم الأرباح.

كما توافقت نتائج الدراسة مع دراسة (Mohammed & Djamel torqui, 2017) في أن واقع الاقتصاد الجزائري باستثناء قطاع المحروقات هو اقتصاد متدهور، وبما أن الدراسة تناولت مؤسستين من القطاع، فإن عملية دعم مؤسسة سوناطراك لهذه المؤسسة له تأثير على نمط التسيير الحالي حيث تساعدها على التكيف مع احتياجات الاقتصاد الجزائري وتخفيف المعوقات مع تطوير الثقافة الإستراتيجية في المؤسسات، وأن البيئة مواتية لتطبيق هكذا نمط في التسيير.

و نرى أن القصور الناتج في التسيير الاستراتيجي راجع لعدم إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي وهو ما توافقت مع دراسة كل من (محمد حنفي ، 2010) و (على سليطين، 2006-2007) حيث أن تكثيف الدورات التدريبية حول التسيير الإستراتيجي، والتركيز على نقاط الضعف يمكن من تحقيق نتائج أحسن وهذا بتبني التسيير الإستراتيجي كنمط تسيير في كافة عمليات المؤسسة بعيدا عن المؤسسة التابعين لها.

الفرضية الثالثة: مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع نموذج COBIT، فقد أظهرت النتائج توافق بين النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات المطبق في المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع نموذج COBIT، حيث

نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب مع نموذج COBIT، وبلغ مستوى التوافق بين النموذج الإداري لإدارة تكنولوجيا المعلومات المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار 68.2% - 84%، وفقا لنموذج COBIT بمتوسط عام كلي 3,560 بمجالاته مجتمعة حيث نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات في كل من المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع نموذج COBIT.

ويرجع هذا التوافق لطبيعة نظام تكنولوجيا المعلومات المطبق من طرف المؤسسة -نظام تخطيط موارد المؤسسة - وأيضا للنموذج الإداري المتكامل.

فمن خلال نتائج اختبار الفرضية الثانية، فقد توافقت نتائج الدراسة مع (Sunil, Ali, Indranil, & Jie Mein, 2012) و (ندى ا.، 2009) في أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات له تأثير على أداء المؤسسة، وأيضا أن تكنولوجيا المعلومات دور في تحسين نوعية القرارات، وتعمل على زيادة سرعة وكفاءة العمليات وتحسين فعالية الرقابة والمتابعة وهو ما توصلت إليه دراسة (احمد موسى ف.، 2012)، بالإضافة إلى أن المؤسسات تنظران لتكنولوجيا المعلومات من منظور العائد فقط، أي الفوائد التي تحققها، والتكاليف التي يمكن أن تقللها باستخدامها للتكنولوجيا، وتهمل جانب المخاطر عند تحديدها لأثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة وهو ما توافق مع نتائج دراسة (Hüseyin و Timothy W، 2004) في دراسة العلاقة بين العائد/ المخاطر لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

وبالنسبة لنموذج COBIT فإنه نموذج يحقق الفعالية والكفاءة في العمليات الرقابية على تكنولوجيا المعلومات في جميع مراحلها، ما يؤدي بالمؤسسة للتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وهذا الذي توصلت إليه دراسة (خالد صالح، 2014)، كما توصلنا إلى أن المؤسسات تمتلكان الإمكانية لتبني النموذج، حيث أظهرت النتائج توفر أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفقا لمقياس COBIT كونه اطار معياري، والعلاقة بينه وبين ISO وهذا ما توافق مع دراسة (العنتيبي، 2014) ودراسة (Shengnan و Hans، 2013)، حيث يوجد اختلاف بين المؤسسات في مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات ومع ما جاء به نموذج COBIT.

الفرضية الرابعة: ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على تفعيل التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على عملية تحليل البيئة الخارجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على عملية تحليل البيئة الخارجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار - وعليه تم قبول الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على عملية تحليل البيئة الخارجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على عملية تحليل البيئة الداخلية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار، وعليه تم قبول الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على عملية تحليل الإختيار الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على عملية الإختيار الإستراتيجي في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار، وعليه تم قبول الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على عملية تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على عملية تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار، وعليه تم قبول الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على عملية تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على عملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار، وعليه تم قبول الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج COBIT على عملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.

من خلال نتائج تحليل الفرضية الثالثة كون المؤسسات في منافسة ذات طبيعة خاصة تخضع لاعتبارات وطنية وقيود سياسية، فإن ما تحققه هاتين المؤسسات إنجازا استراتيجي في حد ذاته وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (صباح، 2012-2013) كونها قامت بدراسة قطاع يخضع لنفس الشروط وهو قطاع الإتصالات، فتوظيف تكنولوجيا المعلومات واتسامها بالمرونة بما يجعل المؤسسة أكثر فعالية في الإستجابة للتغيرات البيئية ما يساعدها في بناء إستراتيجية المؤسسة ورسم توجهها الإستراتيجي.

أما تطبيق نموذج كويت مطبق في المؤسسات بطريقة غير مباشرة، فهو بمستويات مختلفة حيث قد يؤدي تطبيقه إلى تحسين أداء عمليات التقييم والتوجيه والمراقبة، تحسين أداء عمليات الموائمة والتخطيط والتنظيم، البناء الاكتساب والتنفيذ، تقديم الخدمة والدعم والمراقبة والتقييم والتقدير لتكنولوجيا المعلومات وهذه النتيجة توافقت مع دراسة (عوكل، 2018).

ثانيا: محاولة بناء نموذج الدراسة.

من خلال المطلب الحالي سيتم دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لتحديد أيها أكثر تأثير على التسيير الإستراتيجي في المؤسسات، ولاختبار هذه الفرضية سنستخدم نموذج الإنحدار المتعدد التدريجي حيث يسمح لنا بإبعاد العوامل التي لا تؤثر على المتغير التابع، وتبقي العوامل المؤثرة فقط؛ حيث سيتم إدخال المتغيرات المستقلة ذات التأثير القوي وذو الدلالة الإحصائية.

الجدول رقم (03-56) معاملات الارتباط الخطي التدريجي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles ^d				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,419	,414	,28738
2	,662 ^b	,438	,428	,28384
3	,680 ^c	,462	,448	,27887
a. Prédicteurs : (Constante), X3				
b. Prédicteurs : (Constante), X3, X1				
c. Prédicteurs : (Constante), X3, X1, X4				
d. Variable dépendante : Y				

المصدر: من إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اختبار المتعدد التدريجي أبقت على ثلاثة متغيرات وهي البناء والاكساب والتنفيذ، والتقييم، التوجيه والمراقبة والدعم وتقديم الخدمة، مع استبعاد كل من بعد الموائمة والتخطيط والتنظيم، و المراقبة والتقييم والتقدير.

كما أظهرت نتائج الارتباط معاملات بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لثلاثة نماذج:

- بالنسبة للنموذج الأول والمتضمن البناء والاكساب والتنفيذ (المتغير المستقل) والتسيير الإستراتيجي المتغير التابع: وجود علاقة ارتباطية قوية بين البناء والاكساب والتنفيذ والتسيير الإستراتيجي تقدر بـ 64,7% ، وقيمة معامل التحديد 41,9%، أي أن 41,9% من التباين الحاصل في التسيير الإستراتيجي يرجع للمتغير المستقل البناء والاكساب والتنفيذ تكنولوجيا المعلومات.
- بالنسبة للنموذج الثاني والمتضمن التقييم والتوجيه والمراقبة والبناء، الإكساب والتنفيذ (المتغيرات المستقلة) والتسيير الإستراتيجي (المتغير التابع): وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تقدر بـ 66,2% ، وقيمة معامل التحديد 43,8% ، أي أن 43,8% من التباين الحاصل في التسيير الإستراتيجي يرجع للمتغيرات المستقلة (التقييم والتوجيه والمراقبة والبناء، الإكساب والتنفيذ).
- بالنسبة للنموذج الثالث والمتضمن المتغيرات المستقلة (التقييم والتوجيه والمراقبة والبناء، الإكساب والتنفيذ والمراقبة والتقييم والتقدير) والمتغير التابع (التسيير الإستراتيجي): وجود علاقة ارتباطية تقدر بـ 68% ، وقيمة

الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة لدور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الإستراتيجي وفقا لنموذج

COBIT

معامل التحديد 46,2 % ، أي أن 46,2 % من التباين الحاصل في التسيير الإستراتيجي يرجع للمتغيرات المستقلة الثلاثة.

الجدول رقم (03-57): تحليل التباين لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,016	1	7,016	84,947	,000 ^b
	de Student	9,745	118	,083		
	Total	16,761	119			
2	Régression	7,335	2	3,667	45,521	,000 ^c
	de Student	9,426	117	,081		
	Total	16,761	119			
3	Régression	7,740	3	2,580	33,174	,000 ^d
	de Student	9,021	116	,078		
	Total	16,761	119			
a. Variable dépendante : Y						
b. Prédicteurs : (Constante), X3						
c. Prédicteurs : (Constante), X3, X1						
d. Prédicteurs : (Constante), X3, X1, X4						

المصدر: من إعداد بناءا على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول تحليل الانحدار الخطي المتعدد ANOVA معنوية جميع نماذج الانحدار التي تم الحصول عليها بطريقة الانحدار التدريجي حيث كانت قيم Sig أقل من 0,05.

بناءا على ما سبق فإن النموذج الثالث أفضل نموذج يمثل العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة التي تم اختيارها والمتغير التابع للدراسة.

الجدول رقم (03-58): معاملات الانحدار لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Coefficients ^a				
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,909	,167		11,466	,000
	X3	,450	,049	,647	9,217	,000
2	(Constante)	1,750	,183		9,572	,000
	X3	,394	,056	,567	7,063	,000
	X1	,103	,052	,160	1,991	,049
3	(Constante)	1,571	,196		8,007	,000
	X3	,503	,073	,723	6,926	,000
	X1	,222	,073	,343	3,048	,003
	X4	-,176	,077	-,333	-2,282	,024

a. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، أي أن قيم المتغيرات المستقلة (التقييم والتوجيه والمراقبة والبناء، الإكتساب والتنفيذ والمراقبة والتقييم والتقدير) دالة إحصائيا لأنها أقل من 0,05، وعليه يمكن تحديد ميل الانحدار a ، X_1 التقييم والتوجيه والمراقبة، X_2 البناء الإكتساب التنفيذ و X_3 والمراقبة والتقييم والتقدير.

$$Y = a \pm \beta_1 X_1 \pm \beta_2 X_2 \pm \beta_3 X_3$$

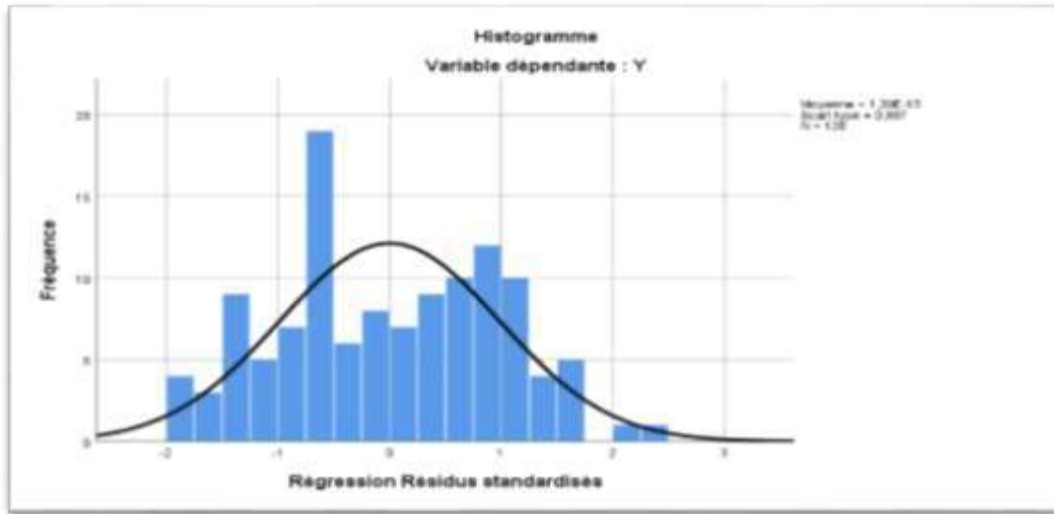
وعليه معادلة خط الانحدار :

$$Y = 1,571 + 0,723X_1 + 0,343 X_2 - 0,333 X_3$$

حيث:

- Y : التسيير الإستراتيجي؛
- X_1 : التقييم والتوجيه والمراقبة والبناء؛
- X_2 : البناء الإكتساب التنفيذ؛
- X_3 : والمراقبة والتقييم والتقدير.
-

الشكل رقم (03-27): التوزيع الطبيعي لمتغير التسيير الإستراتيجي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الشكل نلاحظ إعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغير التسيير الإستراتيجي، حيث يتوفر شرط اختبار الانحدار

– المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار (ENTP).

الجدول رقم (03-59): معاملات الارتباط الخطي التدريجي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles ^c				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,537 ^a	,289	,283	,30223
2	,563 ^b	,317	,306	,29738
a. Prédicteurs : (Constante), A3				
b. Prédicteurs : (Constante), A3, A1				
c. Variable dépendante : STRS				

المصدر: من إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اختبار المتعدد التدريجي أبقى على متغيرين اثنين متغيرات وهي البناء والاكساب والتنفيذ، والتقييم، التوجيه والمراقبة، مع استبعاد كل من بعد الموائمة والتخطيط والتنظيم، والدعم وتقديم الخدمة و المراقبة والتقييم والتقدير.

كما أظهرت نتائج الارتباط معاملات بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لثلاثة نماذج:

– بالنسبة للنموذج الأول والمتضمن البناء والاكساب والتنفيذ (المتغير المستقل) والتسيير الإستراتيجي المتغير التابع: وجود علاقة إرتباطية قوية بين البناء والاكساب والتنفيذ والتسيير الإستراتيجي تقدر بـ 53,7%، وقيمة

معامل التحديد 28,9%، أي أن 28,9% من التباين الحاصل في التسيير الإستراتيجي يرجع للمتغير المستقل البناء والاكساب والتنفيذ تكنولوجيا المعلومات.

– بالنسبة للنموذج الثاني والمتضمن التقييم والتوجيه والمراقبة والبناء، الاكساب والتنفيذ (المتغيرات المستقلة) والتسيير الإستراتيجي (المتغير التابع): وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تقدر بـ 56,3%، وقيمة معامل التحديد 31,7%، أي أن 31,7% من التباين الحاصل في التسيير الإستراتيجي يرجع للمتغيرات المستقلة (التقييم والتوجيه والمراقبة والبناء، الاكساب والتنفيذ).

الجدول رقم (03-60): تحليل التباين لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,376	1	4,376	47,904	,000 ^b
	de Student	10,779	118	,091		
	Total	15,155	119			
2	Régression	4,808	2	2,404	27,185	,000 ^c
	de Student	10,347	117	,088		
	Total	15,155	119			

a. Variable dépendante : STRS
b. Prédicteurs : (Constante), A3
c. Prédicteurs : (Constante), A3, A1

المصدر: من إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول تحليل الإنحدار الخطي المتعدد ANOVA معنوية جميع نماذج الانحدار التي تم الحصول عليها بطريقة الانحدار التدريجي حيث كانت قيم Sig أقل من 0,05.

بناء على ما سبق فإن النموذج الثاني أفضل نموذج يمثل العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة التي تم اختيارها والمتغير التابع للدراسة

الجدول رقم (03-61): معاملات الانحدار لنماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,134	,214		9,969	,000
	A3	,403	,058	,537	6,921	,000
2	(Constante)	2,060	,213		9,658	,000
	A3	,296	,075	,395	3,947	,000
	A1	,129	,059	,221	2,211	,029

a. Variable dépendante : STRS

المصدر: من إعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، أي أن قيم المتغيرات المستقلة (التقييم والتوجيه والمراقبة والبناء، الإكتساب والتنفيذ) دالة إحصائيا لأنها أقل من 0,05، وعليه يمكن تحديد ميل الانحدار a ، X_1 التقييم والتوجيه والمراقبة، X_2 البناء الإكتساب التنفيذ.

$$Y = a \pm \beta_1 X_1 \pm \beta_2 X_2$$

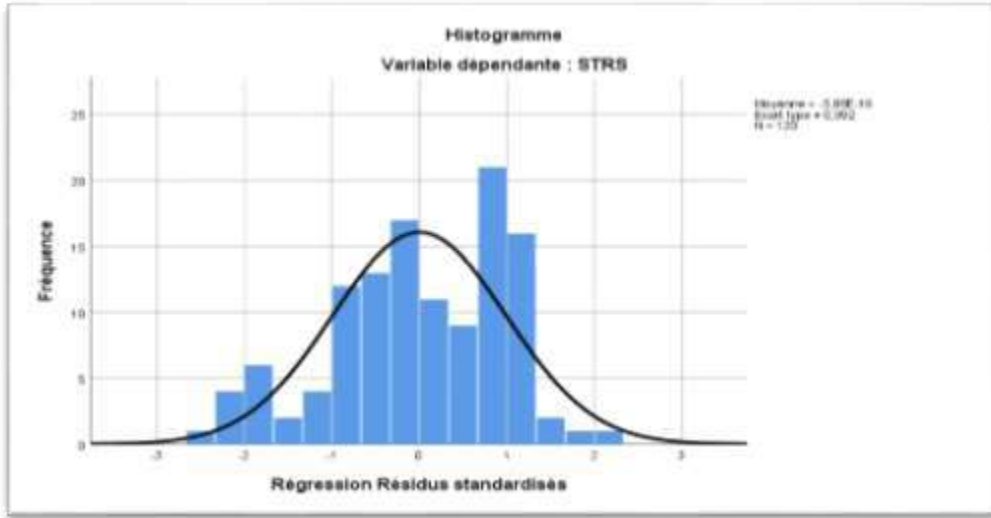
وعليه معادلة خط الانحدار :

$$Y = 2,060 + 0,395 X_1 + 0,221 X_2$$

حيث:

- Y : التسيير الإستراتيجي؛
- X_1 : البناء الإكتساب التنفيذ؛
- X_2 : التقييم والتوجيه والمراقبة

الشكل رقم (03-28): التوزيع الطبيعي لمتغير التسيير الإستراتيجي



المصدر: من إعداد بناءا على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الشكل نلاحظ إعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغير التسيير الإستراتيجي، حيث يتوفر شرط اختبار الانحدار

خلاصة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى الإجابة على إشكالية الدراسة ميدانيا، وإسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري من أجل الوصول إلى النتائج قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية ابتداء من تحديد المجتمع وعينة الدراسة ، أدوات ومنهج الدراسة، الأدوات والأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات والمعطيات، وصولا إلى الاستبيان و توضيح أبعاده ومراحل بناء.

وفي المبحث الثاني تم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها انطلاقا من التحقق من مدى توافر متغيرات الدراسة، ثم اختبار الفرضيات وبعد التحليل والتفسير تم التوصل لمجموعة من النتائج التطبيق



الخاتمة

إن الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة على اختلاف نشاطها أو القطاع الذي تنتمي إليه يتطلب منها أن تحقق نجاحات مستمرة في عملياتها، وأن تسعى بشكل دائم للحفاظ على قدراتها التنافسية التي تضمن لها البقاء والتميز عن المنافسين، وأن تكون مؤسسة ذات طموح في الوصول إلى الأسواق العالمية، وهذا لا يتحقق إلا بإدارة تمتاز برؤية بعيدة لمستقبل مأمول، في ظل بيئة ديناميكية على مستوى أغلب المجالات التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية أو حتى على المستوى الدولي، لهذا فإن تفعيل التسيير الاستراتيجي في المؤسسات يعمل على تحقيق أهدافها كونها تمتلك الإمكانيات التي تساعدها على ذلك، وكونه المنهج أساسيا في مواجهة التغيرات المستمرة وظهور مفاهيم حديثة في مجال الإدارة كظهور وتطور تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر الأمر الذي يؤثر على الأسلوب الإداري المعتمد من قبل المؤسسة.

لهذا تساهم تكنولوجيا المعلومات تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، من خلال بناء نظام معلومات يدعم الاحتياجات من المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة، وفي ظل حدة المنافسة فإن الدور الاستراتيجي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات كونها سلاحا تنافسيا يساهم في استمرار المؤسسة والحفاظ على مركزها التنافسي من خلال تأثيرها على جودة المنتج، الأسواق، الإبداع والتطوير، الأداء المالي وكفاءة العمليات، بالإضافة لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر عن طريق تصميم إستراتيجية لمواجهة احتمالية حدوثه من خلال أنظمة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي وهذا برصد القدرات الذاتية في المؤسسة.

والهدف الأساسي من نموذج *COBIT* هو ربط تكنولوجيا المعلومات باستراتيجيات وأهداف المؤسسة، فهو يعمل على ضمان التنفيذ السليم في بناء تكنولوجيا المعلومات واستخدام مواردها بكفاءة لتحقيق التوافق الاستراتيجي، إضافة القيمة للمؤسسة، إدارة الموارد، إدارة المخاطر وقياس الأداء، حيث يوفر مجموعة من الإجراءات والأدوات لإدارة تكنولوجيا المعلومات مقسمة على خمسة مجالات وكل مجال يتضمن مجموعة من العمليات وهي مجال التقييم والتوجيه والمراقبة (05 عمليات)، الموائمة والتخطيط والتنظيم (13 عملية)، مجال البناء، الأكتساب والتنفيذ (11 عملية)، مجال الدعم وتقديم الخدمة (06 عمليات)، ومجال عمليات المراقبة والتقييم والتقدير (03 عمليات).

وللإجابة على الإشكال المطروحة والمتمثلة في "ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الاستراتيجي وفق النموذج *cobit*، قمنا بدراسة نظرية تم من خلالها التطرق المفاهيم النظرية حول متغيرات الدراسة، التسيير الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات و نموذج *cobit*، بالإضافة إلى الأدبيات التطبيقية للدراسات بهدف الاطلاع على ما توصلت في موضوع البحث، وقد تم إجراء دراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية للتقريب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار، وقد تم استهداف عينة المتمثلة في الأفراد العاملين على مستوى مديريات تكنولوجيا المعلومات، مديرية التدقيق، ومراقبة التسيير، وإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة، ورؤساء الأقسام كونهم الأقرب للمستوى الاستراتيجي للمؤسسة.

وهذا وقد أثرت الفترة التي تم توزيع الاستثمارات على النتائج وطريقة التوزيع وإجراء المقابلات، حيث تمت أغلب المقابلات بطرق غير رسمية.

وتجدر الإشارة أن امتلاك المؤسسة لنظام الإدارة المتكامل أثر على أسلوب التسيير، واستخدام المؤسسات لنظام تخطيط الموارد الذين يفرضان على المؤسسة تبني سياسات وإجراءات تتوافق معهم، وهذا ظهر من خلال النتائج والمقابلات، فمديرية إدارة الجودة تعتمد على أدوات التسيير الإستراتيجي مثل نموذج *SWOT*، حيث أظهرت النتائج تحقيق مجموعة من الفوائد على المستوى الداخلي أثرت على العوامل التنظيمية (زيادة الكفاءة التشغيلية للعمليات)، والمالية (تخفيض تكاليف الشهادات الخارجية) والبشرية (زيادة التحفيز وإشراك العمال، خلق صورة أحسن عن المؤسسة)، ومجموعة من الفوائد الخارجية الجودة، الصحة والبيئة (تحسين الجودة والبيئة والصحة، تخفيض إنتاج النفايات الخطيرة والضرر المهدد للأجهزة وعدم تعطل الإنتاج)، الإتصال (تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة، دليل للامتثال للمتطلبات التنظيمية والتشريعية) وفوائد تجارية (ميزة تنافسية، تحسين وضعية المؤسسة في السوق)، وتوصلنا من خلال ذلك لجملة من النتائج:

على ضوء الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي للنتائج المتحصل عليها، توصلنا إلى ما يلي:

1. قبول الفرضية الأولى: التي تنص على أن "مستوى تبني كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار للتسيير الإستراتيجي مرتفع" وهي نتيجة منطقية في المؤسسات الاقتصادية التي تبني نظام الإدارة المتكامل (نظام إدارة الجودة، نظم إدارة البيئة وإدارة الصحة والسلامة المهنية) وحصولها على شهادات *ISO*، والتي تكسبها قدرات وأدوات إدارية نتيجة السياسات والإجراءات التي تتبناها هذه النظم، ألا أن نتائج المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار تفوق المؤسسة الوطنية للتنقيب، حيث أنها تسعى للرفع من مستوى أدائها، وزيادة حصتها السوقية من خلال تعزيز قدرتها التنافسية على المستوى البشري والاقتصادي والتكنولوجي.
2. قبول الفرضية الثانية: التي تنص على أن "مستوى توافق النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات المطبق في كل من المؤسسة الوطنية للتنقيب والمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار مع نموذج *COBIT*"، وهذا يرجع إلى طبيعة نظام تكنولوجيا المعلومات المطبق في المؤسسة، حيث أن هذا التوافق الغير مباشر نتيجة إجراءات التسيير التي تفرضها المؤسسات المنشأة للبرنامج (تخطيط موارد المؤسسة)، إلا أن التوافق يختلف بين المؤسسات محل الدراسة حيث أظهرت النتائج ضعف لدى المؤسسة الوطنية للتنقيب في النموذج الإداري لتكنولوجيا المعلومات لديها حيث لا توجد مهارات عمل كافية تسير المرونة في التطبيقات بالتالي تأثيره على أداء الأنشطة منخفض، بالمقابل كانت نتائج المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار التي أظهرت اهتمام الإدارة على استغلال قدرتها التكنولوجية في نشاطها.
3. قبول الفرضية الثالثة: وجود تأثير طردي لتكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* على تفعيل التسيير الإستراتيجي. هنا أظهرت النتائج اختلاف بين المؤسسات محل الدراسة، حيث: بالنسبة للمؤسسة

الوطنية للتنقيب وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* وإبعاد التسيير الإستراتيجي، والأكثر تأثيراً وجدنا ثلاثة أبعاد هما التقييم والتوجيه والمراقبة/ البناء والاكساب والتنفيذ، المراقبة والتقييم والمتابعة، أما بالنسبة للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار فيوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات بالمستوى المطبق من نموذج *COBIT* وإبعاد التسيير الإستراتيجي، والأبعاد الأكثر تأثير البناء والاكساب والتنفيذ، وبعد التقييم والتوجيه والمراقبة.

4. الفرضيات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسة الوطنية للتنقيب.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة المهنية في المؤسسة الوطنية للتنقيب.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة المهنية في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي التكوين في التسيير في المؤسسة الوطنية للتنقيب.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي التكوين في التسيير في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي التكوين في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الوطنية للتنقيب.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي التكوين في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار.
- ❖ نتج عن تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للمؤسسة الوطنية للتنقيب: أن العوامل الأكثر تأثيراً في التسيير الإستراتيجي هي التقييم، التوجيه والمراقبة، البناء، الإكساب والتنفيذ والمراقبة والتقييم والتقدير، لنتج المعادلة التالية:

$$\text{(المراقبة والتقييم)} - 0,333 - \text{(البناء الإكساب التنفيذ)} + 0,343 + \text{(التقييم والتوجيه والمراقبة)} + 0,723 = \text{التسيير الإستراتيجي}$$

هـ التقدير

❖ نتج عن تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للمؤسسة الوطنية لأشغال الحفر والآبار: أن العوامل الأكثر تأثيراً في التسيير الإستراتيجي هي التقييم، التوجيه والمراقبة، البناء، الإكتساب والتنفيذ، لتكون لدينا المعادلة التالية:

$$\text{(البناء الإكتساب التنفيذ)} + 0,221 + \text{(التقييم والتوجيه والمراقبة)} + 0,395 + 2,060 = \text{التسيير الإستراتيجي}$$

وتوصي الدراسة :

- التبنى الفعلي للتسيير الإستراتيجي وأدواته في المؤسسة، مع إشراك جميع الفاعلين في بناء إستراتيجية المؤسسة ولا يقتصر فقط على المدراء، بل يجب أن يكون عمل فريق متكامل يتمكن من تحقيق الموائمة بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية المؤسسة لتحقيق أداء عال.
- تحديد الاحتياجات من تكنولوجيا المعلومات ولا سيما فيما يتعلق بالإستراتيجية المؤسسة ومتابعة تقييم أدائها، مع الأخذ بعين الإعتبار التغيرات المستمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- تبني إطار عمل *COBIT* أو أي من نماذج كأداة حوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات؛
- العمل على إعداد كوادر بشرية مؤهلة في التسيير الإستراتيجي وأنظمة تكنولوجيا المعلومات ما يحقق المنفعة من مخرجات عملية التسيير من اقتناص الفرص واستغلال نقاط القوة، والحصول على مخرجات ملائمة من تكنولوجيا المعلومات تنعكس بدورها على تفعيل التسيير الإستراتيجي في المؤسسة.

آفاق الدراسة:

يصعب على أي باحث الإلمام بجميع جوانب الظاهرة، وخاصة أننا في عصر الرقمنة التي تداخلت مع العديد من المتغيرات الإقتصادية، الاجتماعية والسياسية، لذا من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكننا اقتراح بعد المواضيع التي تعنى بمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تأثير تبني معايير الدولية (ISO) على التسيير الإستراتيجي.
- الموائمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات.
- أثر تطبيق نماذج حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء التكنولوجي.
- تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة.
- أثر الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال في ظل التحول الرقمي.
- دور حوكمة الشركات في فعالية التسيير الإستراتيجي.

قائمة المراجع

1. أسماعيل جبوري ندى . (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(22)، 135-166.
2. إلياس سالم. (2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعة الالكترونية ببحر بوعريبيج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلم تجارية(15)، 292-301.
3. بديار أمينة، محمد توفيق مزيان، و مزيان محمد توفيق. (جوان، 2018). تنمية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات في الجزائر: بين الواقع والمأمول. العلوم الإدارية والمالية، 02 (01)، 103-118.
4. بوطورة فضيلة. (2015). دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الإتمانية في البنوك التجارية- دراسة ميدانية في بنك الفداحة. مجلة الشبي للعلوم الإدارية والإقتصادية ، 05 (01).
5. بوعزيز إبراهيم، و عمورة جمال. (2017). دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية. مجلة الأبحاث الاقتصادية، 12(16)، 71-89.
6. بوهنتالة نورالهدى. (2017). خلفيات امليزة التنافسية وإستراتيجيات تملكها للمؤسسة. الآفاق للدراسات الاقتصادية (03)، 156-169.
7. جاسم محمد رجاء. (2009). دراسة دور تقانة المعلومات في تحسين جودة المنتج-دراسة تطبيقية في شركة الخياطة الحديثة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 79، بغداد -العراق.
8. جواد حسين عباس، و الاسدي عبد الله. (بلا تاريخ). اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب (شركة عامة).
9. جوهر بن رجدة. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الاداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات في الجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 4(1)، 207-221.
10. حميمش نرجس، و جيلالي قالون. (2016). مساهمة تدقيق أنظمة المعلومات في تجسيد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية. مجلة الحقيقة ، 514-536.
11. خالد صالح وليد. (2014). الرقابة على انظمة المعلومات باستخدام COBIT. مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة(40)، 335-348.
12. خليفة بن أحمد بن حميد القصابي. (2020). تحليل الفقرات في بناء المقاييس النفسية: الصدق الظاهري، صدق الفقرات، الصدق العملي. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 08 (03)، 541-555.
13. السعيد بلوم ، و أحمد زردومي . (جوان، 2018). الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الانسانية، ب(49)، 331-313.
14. سليمان صباح، زمام نور الدين. (جوان، 2013). تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية 174-163.
15. شطيبة زينب، و الزرقون محمد. (2014). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات. <https://manifest.univ-ouargla.dz> ، 923-963.
16. شعبان كريمة. (جوان 2015). تكنولوجيا الاتصال الحديثة تقلص الحوار والتفاعل الأسري. مجلة الإتصال والصحافة(2015/03)، 95-115.

17. شعبان كريمة. (2015). تكنولوجيا الاتصال الحديثة تقلص الحوار والتفاعل الأسري، مجلة الإتصال والصحافة، (2015/03)، 95-115 .
18. صباح سليمان، و نور الدين زمام. (جوان 2013). تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 163-174.
19. عبد المالك مزهودة. (2012). الفكر الإستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية. مجلة العلوم الإنسانية (04)، الجزائر .
20. عرابي الحاج مداح. (بلا تاريخ). أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأس المال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (05)، 199-220.
21. عيشوش رياض، و واضح فواز. (2012). حوكمة تكنولوجيا المعلومات: ميزة استراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة. حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، 01-23.
22. فروم محمد الصالح . (ديسمبر، 2017). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على أدائها المالي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة-. مجلة العلوم الادارية والمالية، 01 (01)، 135-153.
23. القصابي، خليفة. (2020). "تحليل الفقرات في بناء المقاييس النفسية: الصدق الظاهري، صدق الفقرات، الصدق العاملي". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: 8(3): 541-555
24. لبيق محمد بشير، و الصغير أ. ميسم . (جانفي 2012). المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة وعصرنة نمط التسيير بالمفهوم الاستراتيجي - دراسة حالة مؤسسة شيالي للأنايب بسيدي بلعباس - . مجلة الاقتصاد الجديد (05)، 57-68.
25. لحسن علاوي. (2011). واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوطن العربي -دراسة تحليلية لبعض المؤشرات في الدول العربية. أبعاد اقتصادية، 5(1)، 233-253.
26. محمد العتيبي . (2014). تقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف باستخدام مقياس كويت. مجلة العلوم الادارية، المجلد 41 (العدد 1)، 92-109.
27. محمد حسين على حسين الجنابي، و بان رائد عبد الله العامري. (2020). تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية. Journall of Economiics and Adminiistrattive Sciences، 128-151.
28. محمد حولي، و صفاء مباركي. (2019). تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتعزيز جودة خدمة الزبون. العلوم الإدارية والمالية، 03 (01)، 154-172.
29. مزهودة عبد المالك. (2003). التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية. مجلة الباحث (4).
30. مزهودة عبد المالك. (2006). التسيير الاستراتيجي للمؤسسات -نقاربات مفهومية وتحديات تنافسية -، مجلة الباحث ص 87-95.
31. موسى عبد الحويري مراد، و أحمد سعدون السمان ثائر. (2016). متطلبات حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات دراسة حالة في المديرية العامة لانتاج الطاقة الكهربائية صلاح الدين. المجلة العربية للادارة، 36 (01)، 125-141.
32. ندى جبور أسماعيل. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (22).
33. نصيرة محمد محامية، باشا نادية. (2014). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل التنمية المستدامة -التجربة الفرنسية نموذجاً، -مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، للعدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك.

34. وصفي الكساسبة، و سعاد برونوطي (2018). أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، مجلة الاقتصاد و المجتمع، 08- (53) — 51-77
35. يحيوي هالة . (2021). التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 04 (01)، 98-112.

الكتب:

1. ابو العزم ايهاب. (2012). مفاهيم تكنولوجيا المعلومات (الإصدار 4). ليبيا: دار الكتاب الوطني.
2. أبو قحف عبد السلام. (2013). أساسيات التسويق. الاسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
3. احمد ، ا. (2002). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية- (الإصدار 1). الأردن: دار مجد للنشر والتوزيع.
4. احمد ،م & ،. أخرو . (2002). الادارة المبادئ والمهارات. الاسكندرية ،مصر :الدار الجامعية.
5. ادريس ثابت عبد الرحمان. (2005). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
6. إسماعيل ، م . ا. (1993). الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
7. اسماعيل السيد. (بدون سنة نشر). نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث. الإقتصاد المعرفي 2013 الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع
8. براهيم الظاهر نعيم . (2009). الادارة الإستراتيجية المفهوم الاهمية التحديات.
9. بلال خلف السكارنة. (2010). التخطيط الاستراتيجي. عمان، الاردن: دار النشر للتوزيع.
10. بن حبتور صالح عبد العزيز. (2004). الادارة الاستراتيجية -ادارة جديدة في عالم متغير (الإصدار 01). الاردن: دار الميسرة.
11. بو بكر مصطفى محمود. (2008). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مصر: الدار الجامعة ط1.
12. جعفر الطائي حسن . (2013). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (الإصدار 1). دار البداية ناشرون وموزعون.
13. حسن عداي الحسيني فلاح . (2006). ، الادارة الإستراتيجية مفاهيمها-مداخلها -عملياتها المعاصرة. (الإصدار 01). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
14. حمد سليمان الشموخي. (2002). تقنيات ومناهج البحث العلمي. القاهرة: دار الفكر العربي .
15. الخطيب أحمد ، و زيغان و خالد . (2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات. عمان: عالم الكتب الحديثة.
16. الخطيب أحمد، و زيغان و خالد. (2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات. عمان: عالم الكتب الحديثة.
17. ذرة ابراهيم عبد الباري ، و جرادات محمد سعود ناصر . (2014). الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية-منحنى نظري وتطبيقي-. الاردن.
18. الدلاهمة مصطفى سليمان. (2008). أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات (الإصدار 1). مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
19. ذرة ابراهيم عبد الباري ، و جرادات محمد سعود ناصر. (2014). الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
20. راهيم الظاهر نعيم . (2009). الادارة الاستراتيجية المفهوم الاهمية التحديات.
21. الرتيمي أبو القاسم محمد ، و بسباس سالم وجدي. (2002). البنية التحتية لتقنية المعلومات ومستقبل التعليم.
22. رشيد زرواتي . (بلا تاريخ). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر : الديوان الوطني للمطبوعات الجامعة

23. زيد منير عبودي . (2006). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
24. سالم سعيد مؤيد. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
25. سالم سعيد مؤيد. (2005). نظرية المنظمة. الأردن: دار وائل للنشر.
26. سرحان علي المحمودي محمد . (2019). مناهج البحث العلمي. صنعاء، اليمن: مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع.
27. سعد علي ربحان المحمدي. (2019). الإدارة الاستراتيجية والادارات المعاصرة. دار اليازوري العلمية.
28. سعد غالب ياسين. (2005). أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع
29. السكارنة بلال خلف. (2011). الابداع الاداري. الاردن: دار ميسرة للنشر والتوزيع.
30. سليمان مصطفي. (2008). أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع
31. صالح بن حبتور عبد العزيز. (2007). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير (الإصدار 02). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
32. صالح بن حبتور عبد العزيز. (2007). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير (الإصدار 02). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
33. صونيا محمد البكري. (الإسكندرية). نظم المعلومات الإدارية (الإصدار 3). 2002: الدار الجامعية.
34. الصيرفي محمد . (2009). ادارة تكنولوجيا المعلومات (الإصدار 1). الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
35. طاهر محسن منصور الغالبي ، و وائل محمد صبحي ادريس . (2007). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل (الإصدار 1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
36. عامر ابراهيم قنديلجي، و ايمان فاضل السامرائي. (2002). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
37. عبد الكريم الكساسبة وصفي. (2011). تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (المجلد الطبعة الأولى). الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
38. عبد المحسن الناصر عامر عبد الرزاق. (2007). نظم ذكاء الاعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
39. عبد الهادي ماجد المساعدة، و أخرون. (2013). المساعدة واخرون مبادئ علم الادارة. الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
40. العديلي ابراهيم. (2018). فن الإدارة الإستراتيجية. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
41. عزت أحمد موسى نبيل. (2006). أساسيات نظم المعلومات والتنظيمات الإدارية (الإصدار 2). مكة المكرمة، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
42. على السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة، مصر: دار غريب.
43. على ربحان المحمدي سعد . (2017). الادارة الإستراتيجية أساسيات ومبادئ الادارة الإستراتيجية (الإصدار 01). الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
44. علي عبد الله، و موسى فرغلي. (2007). تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني (المجلد الطبعة الأولى). مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
45. عواد الشوابكة عدنان . (2011). دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

46. غالب فريجات. (2014). استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الاداء الاداري والتربوي. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
47. غالب ياسين سعد. (2005). اساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع
48. فرحان طالب علاء ، و حريجة غالي حسين. (2011). استراتيجية العمليات والاساليب التنافسية. الاردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
49. فهد عبد الله النعيم، و مصطفى محمود فهد. (2008). الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات والمؤسسات المعاصرة. مصر: الدار الجامعية الاسكندرية.
50. فؤاد الشرايين. (2008). د،نظم المعلومات الادارية (الإصدار 1). الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع
51. القاطمين أحمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية- حالات تطبيقية- (الإصدار 1). عمان، الاردن: المجدلأوي.
52. ماجد عبد المهدي مساعدة . (2013). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
53. ماهر أحمد. (2008). الإدارة المبادئ والمهارات. مصر: الدار الجامعية.
54. محمد أبو النصر مدحت. (2009). مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز (الإصدار 01). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
55. محمد أحمد عوض. (2001). الإدارة الإستراتيجية: الأصول العلمية والأسس. مصر: الدار الجامعية.
56. محمد حسن الشماع خليل ، و اخرون. (بدون سنة نشر). مبادئ ادارة الاعمال. بغداد: مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر
57. محمد رفاعي رفاعي ، و أحمد عبد المتعال محمد سيد . (2001). الإدارة الإستراتيجية:مدخل متكامل. المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
58. محمد فخري راضي. (2015). الإدارة الإستراتيجية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار امجد للنشر والتوزيع.
59. محمد فخري راضي. (2002). معضلات إدارية تبحث عن حلول. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
60. مسعداوي يوسف. (2013). أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
61. مصباح خضر، و طيطي واسماعيل . (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. عمان: الحامد للنشر والتوزيع
62. مصطفى محمود أبو بكر. (2008). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
63. مطلق الدوري زكرياء ، و على الصالح احمد . (2009). ادارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي. الاردن: اليازوري للنشر والتوزيع.
64. منصور محمد اسماعيل العريفي . (2011). الإدارة الاستراتيجية. صنعاء، اليمن: دار الكتاب الجامعي.
65. ناجي جواد شوقي . (2000). إدارة إستراتيجية (الإصدار 1). عمان: دار الحامد.
66. ناصر محمد سعود جرادات. (2013). الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث (الإصدار 03). عمان، الأردن: اثراء للنشر والتوزيع.
67. نبيل خليل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
68. نبيل عزت أحمد موسى. (2006). أساسيات نظم المعلومات والتنظيمات الإدارية، مكة المكرمة، السعودية مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع
69. نزار الركابي كاظم. (2004). الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

70. نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). الإدارة الاستراتيجية - مفهوم، الأهمية والتحديات (الإصدار 1). عمان: جدار للكتاب العالمي.
71. النعيمي عبد القادر صلاح. (2008). الإدارة. عمان: دار اليازوردي.
72. الهادي محمد محمد. (1989). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (الإصدار 1). القاهرة- مصر: دار الشروق.
73. وصفي الكسابة. (2011). تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان، لاردن، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع
74. يوسف كافي مصطفى. (2013). الإقتصاد المعرفي. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

المذكرات

1. أبو غنيم عبد الزهرة أزهار نعمة. (2007). المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي -دراسة حالة في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية. رسالة دكتوراه.
2. محمد حنفي. (2010). أثر الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء -دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه السودان، تخصص الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة النيلين السودان.
3. عبد المالك مزهودة. (جوان، 2007). مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي : دراسة قطاع الطحن في الجزائر . مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم . باتنة، تخصص إدارة مؤسسات، الجزائر: جامعة الحاج لخضر .
4. سوما على سلطين. (2006-2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال -دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري -بحث اعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية-سورياجامعة تشرين
5. محمد عدنان عوكل. (2018). أمكانية تطبيق اطار كوبيت COBIT لتحسين أداء الأعمال في سوريا-دراسة تطبيقية -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في مراجعة الحسابات كلية الاقتصاد-قسم المحاسبة سورياجامعة دمشق
6. بالقيدم صباح. (2012-2013). اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية . مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير . قسنطينة، الجزائر: جامعة قسنطينة 2.
7. بن واضح الهاشمي. (2014). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011). أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف
8. ابراهيم، عجام محمد حسن. (2007). تقانة المعلومات وادارة المعرفة وأثرها في الخيار الاستراتيجي-دراسة تحليلية مقارنة آراء عينة من مديري المصارف العراقية، رسالة دكتوراه العراقية، رسالة دكتوراه العراقية، رسالة دكتوراه العراقية والإقتصاد
9. جواد حسين عباس، و الاسدي عبد الله. (بلا تاريخ). اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب (شركة عامة).
10. حسين العلمي. (2012-2013). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق التنمية المستدامة. مذكرة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير

-تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة- . سطيّف، مدرسة الدكتوراه لدلرة أعمال والتنمية المستدامة، الجزائر: جامعة فرحات عباس -سطيّف 1-

11. الدليمي علاوي حسين احسان . (2006). تحليل عداة تقانة المعلومات بفعالية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفاءات الجوهرية-دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد. رسالة دكتوراه تخصص الادارة العامة. بغداد، العراق.

12. احمد موسى , فرج الله .(2012). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة . مذكّرة ماجستير في ادارة الاعمال غزةالجامعة الاسلامية فلسطين

13. ريم محمد نصور. (2015). اثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية). أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة. كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة تشرين.

14. سماح ميهوبي. (2013-2014). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء المالي للمصارف الفرنسية -دراسة حالة للبنك عن بعد - . قسنطينة، جامعة قسنطينة، الجزائر .

15. عبد المالك مزهودة. (جوان، 2007). مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي : دراسة قطاع الطحن في الجزائر . مذكّرة لنيل شهادة دكتوراه علوم . باتنة، تخصص إدارة مؤسسات، الجزائر: جامعة الحاج لخضر .

16. عبدواي هناء .(2016). مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس- . رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات . بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

17. عجام محمد حسن ابراهيم. (2007). تقانة المعلومات وادارة المعرفة وأثرها في الخيار الاستراتيجي-دراسة تحليلية مقارنة آراء عينة من مديري المصارف العراقية. رسالة دكتوراه . العراق، كلية الإدارة والإقتصاد

18. علوطي لمين. (2007-2008). أثر تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، الجزائر.

19. على سليطين سوما. (2006-2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال -دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. بحث اعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية، سوريا: جامعة تشرين.

20. عوني عبد الله الواسمي سوزان . (2015). أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء العملية - دراسة حالة البنك التجاري الأردني- . أطروحة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية . كلية الأعمال- جامعة الشرق الأوسط.

21. فرج الله احمد موسى . (2012). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة . مذكّرة ماجستير في ادارة الاعمال . غزة، الجامعة الاسلامية ، فلسطين.

22. محمد الناصر م. (2017-2016). سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري .-رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،سطفى،الجزائر :جامعة فرحات عباس.
23. محمد عدنان عوكل. (2018). إمكانية تطبيق إطار كوبيت COBIT لتحسين أداء منظمات الأعمال في سورية-دراسة تطبيقية .- رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في مراجعة الحسابات . قسم المحاسبة، سوريا: جامعة دمشق.
24. محمد نور تبيدي محمد حنفي . (2010). أثر الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء -دراسة قطاع الاتصالات السودانية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . السودان، الفلسفة في ادارة الاعمال جامعة النيلين، السودان.
25. عبدوي هناء.(2016). مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس .-رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات بسكرةالجزائرجامعة محمد خيضر بسكرة
26. الميلود سحانين. (2017-2016). مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية -تخصص إدارة أعمال . سيدي بالعباس، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة جيلالي اليابس.

مواقع إلكترونية

1. الاتحاد. (July , 2021). نمو الإنفاق العالمي على تكنولوجيا المعلومات . تم الاسترداد من <https://www.alittihad.ae/news>
2. الاقتصادية. (2021). نمو الإنفاق على تقنية المعلومات في السعودية إلى 27.7 مليار دولار . تم الاسترداد من جريدة العرب الاقتصادية الدولية: https://www.aleqt.com/2021/05/04/article_2085926.html
3. الأمم المتحدة. (2005). استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتمكين المرأة. نيويورك.
4. حسين عزيز، ظ. (2013, 01 27). خصائص الرسالة . Retrieved from لكلية كلية الادارة والاقتصاد , 2019, <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=34474>
5. **ISSA**. (2021). لاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة القيمة . Retrieved from <https://ww1.issa.int/ar/guidelines/ict/174564>

تقرير هيئات

1. مجلس دول التعاون لدول الخليج. (2013). دليل التدقيق على تقنية المعلومات للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي. مطبعة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
2. الأونكتاد. (2021). تقرير التكنولوجيا والابتكار لسنة 2021 اللاحق بركب موجات التقدم التكنولوجي التوفيق بين الابتكار والإنصاف . الأمم المتحدة: هيئة الأمم للتجارة والتنمية. المتحدة.

المراجع الأجنبية:

Article

1. Allio, M. (2005). **A short, practical guide to implementing strategy**. *Journal of business strategy*. 26(04), 12-21.
2. Alyaa, A. E., & Abd El, A. N. (2019). **The impact of strategic information system and strategic desung on organizton's competitvness**. (1-12, Ed.) *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1).
3. Brad, T., & Scott D, V. (2007). **An empirical examination of CobiT as an internal control framework for information technology**. *International Journal of Accounting Information Systems*, 240–263.
4. Calderon, T. G., Seo, S., & Kim, I.-W. (2001). **Information Technology And The Performance Of Financial Companies In South Korea**. *Journal of Applied Business Research*, 17(2), 83-69.
5. Dominique, S. (2008). **Stratégie et Orgnisation**. *Revue des sciences de gestion*(230), 15 a' 23.
6. Erik, G. (2003). **Statutory Audit and IT Governance**. *Information Systems Control Journal* , 1-5.
7. Gustavo , L. S., Luiz , M. A., Túlio , C. C., & Antonio , C. d. (2017, Out/Dez). **Strategic Institutional Managementin Dairy Cooperatives – a theoretical appointment**. *RESR, Piracicaba-SP*, 55(4), 693-710.
8. Haryanto, T., & Riyanarto, S. (2012). **Comparison of CobiT Maturity Model and Structural Equation Model for Measuring the Alignment between University Academic Regulations and Information Technology Goals**. *Technology Goals IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security* , 10 (06), 2010.
9. Haviluddin, H., & Patricia, A. (2012). **COBIT Framework for Information Technology Governance (ITG) at Mulawarman University Studi Deskriptif. BIMP-EAGA CONFERENCE: "Enhancing Sustainability, Competitiveness & Innovation"**. Indonesia: .
10. Hüseyin , T., & Timothy W, R. (2004, eceMBER). **The Role of Information Technology in Risk/Return Relations of Firms**. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(11-12), 421-447.
11. Inaam, M. A.-Z. (2013, February). **IT Governance and its Impact on the Usefulness of Accounting Information Reported in Financial Statements**. (D. o. Sciences, Ed.) *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4(No. 2), 83-94.
12. ISACA and ITGI. (2012). **COBIT 5 Implementation**.
13. ISACA. (2007). **COBIT 4.1. (U. S. America, Ed.) IT Governance Institute. All rights reserved**. www.itgi.org.
14. ISACA. (2007). COBIT 4.1. (U. S. America, Ed.) **IT Governance Institute. All rights reserved**. www.itgi.org.
15. ISACA. (2012). COBIT 5 :**A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT**. USA, United States of America: ISACA.
16. ISACA2012COBIT 5 :**A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT**. USAUnited States of AmericaISACA
17. ISO. (2008). **ISO 38500**.

18. ITGI, & standard. (2007). **COBIT.4.**
19. ITGI. (2007). CobiT 4.1 – **Control Objectives, Management Guidelines and Maturity.** USA, Web site: www.itgi.org, USA.
20. Kourteli, L. (2005, October). **Scanning the Business External Environment for Information : Evidence from Greece.** *Information research*, 11(01).
21. Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014). **Strategic implementation as a part of strategic management.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110, 861 – 870.
22. Mohammed, L., & Djamel torqui, G. (2017). **Essai d'analyse sur la gestion stratégique de l'entreprise algérienne en économie de marché.** *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية* (12), 61-76.
23. Nnamdi, N. (2016). **Leveraging COBIT 5 in Strategic Information Systems Planning: A Case Study from the Nigerian Pharmaceutical Industry.**
24. Palinkas, L., Horwitz, S., Green, C., Wisdom, J., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). **Purposeful Sampling for Qualitative Data CollectionCollection and Analysis in Mixed Method Implementation Research.** *Adm Policy Ment Health*, 42(5), 533–44.
25. Peter, K. (2016, July). **The Role of Technology in Strategy Implementation and Performance of Manufacturing Small and Medium Firms in Thika, Kenya.** *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 7(No. 7), 156-165.
26. Phyl, W., Carol, P., & Gail, R. (2006). **Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly?** *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). Hawaii: Hawaii International Conference.
27. pushpa , r. (2019). **Strategy Implementation in Organizations: A Conceptual Overview.** *management*, 14(3), 205-218.
28. Rajnoha , R., & Lorincová , S. (2015, March). **Strategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia.** *Journal of Competitiveness*, 7(1), 3 - 21.
29. Shengnan, Z., & Hans, L. F. (2013, November). **An Examination of the Practicability of COBIT Framework and the Proposal of a COBIT-BSC Model.** *Journal of Economics, Business and Management*, 1(4), 391-395.
30. Sunil , M., Ali , T., Indranil , B., & Jie Mein, G. (2012, Jan 3). **INFORMATION TECHNOLOGY AND FIRM PROFITABILITY: MECHANISMS AND EMPIRICAL EVIDENCE** ,_32012. *ITProfitabilityPaperwApp-endix*, 1-43.
31. Webb, P., Pollard, C., & Ridley, G. (2006). **Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly? Paper presented at the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.** *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-11.
32. Weill, P. (1992). **The Relationship Between Investment in Information Technology and Firm Performance: A Study of the Valve Manufacturing Sector.** *Information Systems Research*, 03(04), 307-333.
33. Williams, P. A : . (2005). **IT Alignment: Who is in charge,**USA: *IT Governance Institute*

Books :

1. April (2003) Structures, Processes and Relational Mechanisms for IT Governance Sint-Pauwels (Belgium) IDEA GROUP PUBLISHING
2. Daft. (n.d.). Organization theory and Design. New youkk: South Westem.
3. Daniele , D., & Dominique , s. (2009). Architecture des réseaux. France: Pearson.
4. David, F. (1995). Strategic Management. new jersy: printice hall.
5. Edgan, S. (2009). The corporat culture: survival guid. Published by jossey bass. San Fancisco, USA: New and revised edition.
6. Foray, D. (2004). L'economie de la connaissance (éd. 3). paris: la découverte.
7. Francine , S., & Taïeb , H. (2008). Christiane Demers-Le management stratégique _ de l'analyse à l'action. Transcontinenta.
8. Gavurová, B. (2010). Meranie výkonnosti v organizáciách s dôrazom na aplikáciu systému Balanced Scorecard (1 ed.). Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta.
9. Grembergen, W. V. (2004). Strategies for Information Technology Governance.
10. Helfer, J. P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2003). Management, Stratégie et Organisation ed Vuibert (éd. 3). Paris.
11. Higgins , D. (1983). Organizational policy and strategic management- texts and cases-. Chicago: Dryden press.
12. Hill , T. (2000). Operations Management : Strategic Context and Managerial Analysis. london: Macmillan press Ltd.
13. Hill, C., & Jones, G. (2001). Strategic Management Theory: An Integrated Approach. Mifflin: Houghton.
14. ITGI(2003). (2013). Board Briefing on IT Governance, . Retrieved 10 20, , from isaca. *from isaca*
org:http://www.isaca.org/restricted/Documents/26904_Board_Briefing_final.pdf.
(2. Edition, Ed.)
15. ITGI. (2007). CobiT 4.1 – Control Objectives, Management Guidelines and Maturity. USA, Web site: www.itgi.org, USA.
16. Jean-fançois , D., & Brigitte , F. (1998). 50 thème d'information a l'économie d'entreprise. Rosny-sous-Bois : Bréal.
17. Laudon , K., & Trave, C. (1995). management information systems managing the digital firm. toudom-twelfth edition.
18. Laudon, K., & Laudon, J. (2006). Management Information Systems. USA: Pearson Education.
19. Lee J, K., & Larry P, R. (1996). Operations Management: Strategy and Analysis (4 ed.). Pearson.

20. Marie Peretti, J. (2007). *Gestion ressources humaines* . Paris: éd Vuibert.
21. Marko , J., & Matej , M. (2015, September). **The Future of Banking: The Role of Information Technology.**
22. Martinet, A. C. (1994). *Management Stratégique (Organisation et Politique)*. paris: éd science.
23. Michael, P. (1986). *Competitive Strategy. Press:* Harvard Business School.
24. Michel , P. (1996). *What is Strategy?* USA: Harvard Business Review.
25. Michle , D. (1992). *Economie d'intereprise.* paris: Edition fourcher.
26. Milton, N. (2009). **Governance framework for Knowledge Management.**
27. Mintzberg, H. (1999). *The strategy process, Harlow.* Pearson Education Limited.
28. Peter Weill, Jeanne W. Ross.2004 .IT Governance – How top performers Manage IT Decision Rights
29. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction.* New York: The Free Press.
30. Porter, M. (1993). *L'avantage concurrentieledes Nations.* inter edition.
31. Richard , L., & Daft. (1986). *Organization Theory and design* (2 ed.). New Yoork: West Publishing.
32. Rowley, J. (1998). *The dasics of information technology clive bingley.* london.
33. Rowley, J. (1998). *The dasics of information technology clive bingley.* london.
34. Steiner, G. (1996). *strategic planning . new york: mc millan publishing* Co.
35. Thomas L, W., & David, H. (2004). *strategic management and business policy.* new jersey: pearson education.
36. Togar , S., Pairach , P., & Williams, S. (2017). **The emergence of value chain thinking,** Int.J. Value Chain Management.
37. Weill, P., & Ross, J. (2004). **IT Governance – How top performers Manage IT Decision Rights for**
38. Wheelen , t., & hunger , d. (2000). *strategic management and business policy* (07 ed.). ,new jersey: west publishing.
39. Williams, P. A. (2005). **IT Alignment: Who is in charge.** USA: *IT Governance Institute.*
40. Wright, P., Pringle, C., & Kroll, M. (1992). *Strategic management : text and cases.* Boston: Allyn and Bacon.

Thèse

1. Al Omari, L. (2016).**IT Governance avalation: adapting and adopting the cobit fromework for public sector organisations;** *Submitted in fulfilment of the*

requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Science and Engineering Faculty Queensland University of Technology.

2. Amine , R. (2017). **Prise en compte de l'énergie dans la phase d'exploitation des bases de données volumineuses.** *Thèse de Docorat.* Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem, Algerai.
3. Diogo , A. (2013, July). **Improving the IT Strategic Plan for the Public Administration in Portugal.** *Thesis to obtain the Master of Science Degree in Information Systems and Computer Engineering.*
4. Erik, G. (2003). **Statutory Audit and IT Governance.** *Information Systems Control Journal*, 1-5.
5. Grembergen, W. V. (April 2003). **Structures, Processes and Relational Mechanisms for IT Governance.** In W. V. Grembergen, *Strategies for Information Technology Governance* (p. 18). Sint-Pauwels (Belgium): IDEA GROUP PUBLISHING.
6. HAVIL, U., & PATRICIA, A. (2012). **EXPLORING COBIT FRAMEWORK FOR INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE (ITG) AT MULAWARMAN UNIVERSITY, SAMARINDA, EAST KALIMANTAN, INDONESIA. A DESCRIPTIVE STUDY, BIMP-EAGA CONFERENCE:** *"Enhancing Sustainability, Competitiveness & Innovation.*
7. **Prise en compte de l'énergie dans la phase d'exploitation des bases de données volumineuses**2017*Thèse de Docorat* Université Abdelhamid Ibn Badis MostaganemAlgerai
8. Rami, R. (2014, May). **Towards An Abbreviated Model of IT governance for Palestinian government sector According to COBIT 5 framework.** *Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirement for MBA.* The Islamic University of Gaza: Faculty of Commerce Business Administration Department.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة _____

قاصدي مربي _____

ورقلة _____

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية _____

وعلم التسيير _____

قسم علم التسيير _____



الطالب: _____ :هـاجـر مـحـبـوب

تحت إشراف الدكتور: مـقـدم خـالـد

البريد الإلكتروني: hadjer1991mahboub@gmail.com

استبانة

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه تخصص تسيير إستراتيجي للمؤسسات تحت عنوان : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل التسيير الاستراتيجي بالاعتماد على نموذج COBIT، ما يتطلب تحقيق أهداف الدراسة جمع بيانات عن الخصائص الفردية وتصورات المستجوبين حول واقع تكنولوجيا المعلومات والتسيير الاستراتيجي في المؤسسة من خلال نموذج COBIT هو إطار قياسي مكون من عدة أدوات تساعد مديري المؤسسات على تقليل الفجوة وتقليل المخاطر بين نظم المعلومات والاحتياجات الفنية واحتياجات الأعمال الأساسية للمؤسسة.

كما نحيطكم علما أن المعلومات ستكون في موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونرجو أن تحظى هذه الاستمارة بالاهتمام والتعاون.

مع خالص الشكر والتقدير

المعبر						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					01	الخطط الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات منسجمة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
					02	العلاقة بين مكونات (أنظمة وموارد) المؤسسة منظمة تساهم في تطبيق الإجراءات.

					03	يتم تحديد فرص الإبداع في مجالات تكنولوجيا المعلومات للاستفادة منها في تلبية احتياجات العمل
					04	تنفذ المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات الاستثمارية في مجال تكنولوجيا المعلومات.
					05	الممارسات المالية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات تتسم بالشفافية والمساواة.
					06	تهتم المؤسسة بالكفاءات العاملة في تكنولوجيا المعلومات من خلال: المكافآت، تطوير مهارات، الترقيات.
					07	تساهم تكنولوجيا المعلومات في بناء العلاقات الداخلية والخارجية.
					08	الخدمات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات (التصميم والمتابعة ومستويات الخدمة ومؤشرات الاداء) تلبى احتياجات المؤسسة.
					09	يتم متابعة مدى التزام موردي خدمات تكنولوجيا المعلومات للأداء المطلوب.
					10	تحرص المؤسسة على مطابقة معايير الجودة لنتائج تكنولوجيا المعلومات.
					11	تقوم الإدارة بتشخيص ومعالجة المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
					12	تضع المؤسسة سياسات وإجراءات لحماية المعلومات الهامة والحساسة.
					13	تضع المؤسسة برنامج لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات.
					14	تطور المؤسسة حلول التكنولوجيا المعلومات وفقا لمتطلبات العمل.
					15	تحرص المؤسسة على ضمان استمرار خدمات تكنولوجيا المعلومات.
					16	تضمن المؤسسة التزام أصحاب المصلحة (مجلس الادارة) لعمليات التغيير.
					17	تعمل الادارة على سلامة عمليات التغيير واستقرارها في المؤسسة.
					18	يتم تنفيذ حلول آمنة خلال عملية التغيير تتماشى مع التوقعات والنتائج المتفق عليها.
					19	تعمل المؤسسة على مشاركة المعرفة اللازمة لتعزيز اتخاذ قرارات سليمة .
					20	تحقق أصول تكنولوجيا المعلومات (معدات وبرامج) القيمة المرجوة منها بأقل التكاليف.
					21	تتوفر معلومات كافية عن الموارد والقدرات المطلوبة لتقديم الخدمات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات .
					22	تحقق عمليات تكنولوجيا المعلومات النتائج المرجوة منها.
					23	توفر المؤسسة استجابة سريعة في حالة وقوع حوادث متعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
					24	يتم تشخيص المشكلات ورفع القرارات والتوصيات للجهات المعنية.
					25	تتخذ المؤسسة إجراءات أمنية وقائية على مستوى شبكات الاتصال .
					26	يتم تنفيذ ضوابط رقابية تضمن سلامة و أمن أصل المعلومة المتداولة.
					27	تتم الاستفادة بالشكل الأمثل بكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و بأقل تكلفة
					28	يتم تحديد إجراءات لإدارة المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات مستويات قبولها.
						يتم تحديد القدرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات التي تلبى احتياجات

					المؤسسة.
					30 إجراءات تكنولوجيا المعلومات تتسم بالشفافية والوضوح .
					31 يتم متابعة أداء عمليات تكنولوجيا المعلومات والتحقق من توافقها مع مستويات الاداء والمعايير المطلوبة.
					32 يتم تقييم أنظمة الرقابية الداخلية باستمرار .
					33 في حالة حدوث انحراف يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها.
					34 تحرص المؤسسة على الالتزام للمتطلبات الخارجية المعمول بها وتسعى للحصول على شهادات استيفائها.
					35 تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة.
					36 تؤثر التغيير في الإجراءات السياسية على أهداف المؤسسة.
					37 التغيير في القوانين والتشريعات يؤثر على أهداف المؤسسة.
					38 تدعم المتغيرات الاقتصادية (الضرائب، سعر الصرف) أهداف المؤسسة.
					39 التغيير في القوانين الدولية يؤثر على أهداف المؤسسة
					40 التغييرات في العوامل المناخية تؤثر على أهداف المؤسسة.
					41 يؤثر التنوع الثقافي على أهداف المؤسسة .
					42 تؤثر قوانين الحفاظ على سلامة المحيط على نشاط المؤسسة.
					43 تسعى المؤسسة لتقديم خدمات ذات جودة للمتعاقدين معها.
					44 تحافظ المؤسسة على المتعاقدين معها بعقود طويلة الأجل.
					45 تنشأ المؤسسة علاقات طويلة الأجل مع الموردين.
					46 تتم الاهتمام بدراسة القرارات الحكومية المتعلقة بنشاط المؤسسة
					47 تستخدم المؤسسة أساليب وصفية (التقارير...) في تحليل محيطها الخارجي.
					48 تستخدم المؤسسة أساليب كمية في تحليل محيطها الخارجي.
					49 تضع المؤسسة نظام محدد لتقييم الفرص والمخاطر.
					50 تتم مراجعة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة بشكل دائم.
					51 يتم حذف المهام التي لا تضيف قيمة للمؤسسة.
					52 تتواءم الثقافة التنظيمية مع أهداف المؤسسة
					53 تعمل المؤسسة على تشجيع إبداع العمال داخل المؤسسة.
					54 تعمل المؤسسة على نشر ثقافة معتمدة على الشفافية والتعاون.
					55 تتعرف المؤسسة على مواردها التي تتفوق بها على المنافسين.
					56 تقيم المؤسسة مواردها حسب مساهمتها في تحقيق الأرباح.
					57 تعمل المؤسسة على تحديد المهارات المميزة للأفراد .
					58 توفر المؤسسة الظروف الملائمة للحفاظ على مستوى الكفاءات : التدريب
					59 تقارن مؤسسة أداؤها الحالي مع أداؤها السابق.
					60 تقارن مؤسسة أداؤها الحالي مع أداء المؤسسات المنافسة.
					61 تقارن مؤسسة أداؤها الحالي مع عوامل النجاح الأساسية للقطاع الذي تعمل فيه.
					62 تستخدم مؤسسة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها.

					تستخدم مؤسسة أدوات مساعدة (تكنولوجيا المعلومات) في عملية اختيار البدائل الاستراتيجية.	63
					تسعى المؤسسة لأن تتميز من خلال استراتيجياتها.	64
					الاستراتيجية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.	65
					تستخدم المؤسسة نقاط القوة للاستفادة من الفرص الخارجية.	66
					يتم استخدام نقاط قوة المؤسسة لتجنب المخاطر	67
					يتم وضع قائمة تضم الفرص الموجودة أمام المؤسسة.	68
					يتم وضع قائمة تضم نقاط ضعف المؤسسة.	69
					في مؤسسة مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجية.	70
					تستعين المؤسسة باستشاريين مختصين في تصميم الاستراتيجية.	71
					تعمل الادارة على التنسيق مع جميع أفراد المؤسسة.	72
					يتم صياغة برامج تدريبية تساهم في تطوير مهارات الأفراد.	73
					يتم تفويض بعض السلطات للمدراء التنفيذيين.	74
					يتم التنسيق بين الأنشطة لضمان تسلسل المهام في المؤسسة.	75
					يتم وضع أنظمة لتوجيه الأفراد خلال تنفيذ الخطط والبرامج.	76
					يتم تخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية.	77
					يتم توفير نظام المكافآت والحوافز وربطها مباشرة بتحقيق الأهداف.	78
					يتم تبني سياسات وإجراءات تساعد على تنفيذ الاستراتيجية.	79
					يتم تحديد معايير جودة المعلومة (الملائمة والاكتمال والوصول المقيد..)	80
					تحدد المؤسسة مدى قابلية المعلومة للتطبيق.	81
					تتشاركون في عملية الرقابة الاستراتيجية.	82
					تقارن المؤسسة نتائجها المحققة مع النتائج المخططة.	83
					تتخذ مؤسسة الإجراءات التصحيحية إذ لزم الأمر.	84
					يقتصر نظام الرقابة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة.	85
					يأخذ نظام الرقابة الاستراتيجي بعين الاعتبار التكلفة والعائد.	86
					يزود نظام الرقابة الاستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب.	87
					يركز نظام الرقابة الاستراتيجي على جوانب بعيدة المدى.	88
					عملية الرقابة الاستراتيجية مستمرة على مستوى المؤسسة.	89
					النتائج التي تحققها المؤسسة مرضية.	90
					يتم متابعة ومراقبة مدى تقدم عملية التنفيذ.	91

المحور الثالث: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن : 18-30 31-40 41-50 51-60 أكثر من 60
3. المستوى التعليمي: ثانوي فاقل ليسانس ماستر دكتوراه مهندس دولة

أخرى يرجى تحديدها

4. عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5. هل تلقيت تكوين في التسيير: لا نعم إذا كان نعم كم مدته:

6. هل تلقيت تكوين على نظام التكنولوجيا المعلومات: لا نعم إذا كان نعم كم مدته

نشكركم على

حسن

تعاونكم

م

Supplement No. 02

University of Qasidi Merbah and Ouargla

Faculty of Economic, Commerce and Management Sciences

Department of Management Sciences



Student: Hadjar Mahboub

under the supervision of Dr.: Mokaddam Khaled

Email: hadjer1991mahboub@gmail.com

Questionnaire

The researcher is preparing a doctoral thesis specializing in strategic management of institutions under the title: The role of information and communication technology in activating strategic management based on the COBIT model,

which requires the achievement of the objectives of the study to collect data on individual characteristics and respondents' perceptions about the reality of information technology and strategic management in the organization through the COBIT model, which is a standard framework Composed of several tools that help enterprise managers reduce the gap and reduce risks between information systems, technical needs and basic business needs of the organization.

We also inform you that the information will be kept confidential and will only be used for scientific research purposes, and we hope that this form will receive attention and cooperation.

With sincere thanks and appreciation.

Phrases		Strongly Agree	Agree	neutral	don't agree	Strongly disagree
1	Information technology strategic plans are consistent with the organization's strategic goals.					
2	The relationship between the components (systems and resources) of the institution is an organization that contributes to the implementation of procedures.					
3	Innovation opportunities are identified in the areas of information technology to take advantage of them in meeting business needs.					
4	The institution implements a set of investment strategies in the field of information technology.					
5	Financial practices related to information technology are transparent and accountable.					
6	The organization is interested in competencies working in information technology through: rewards, skills development, promotions.					
7	Information Technology contributes to building internal and external relationships					
8	Information technology related services (design, follow-up, service levels and performance indicators) that meet the needs of the organization					
9	The compliance of the IT service providers with the required performance is monitored.					
10	The organization is keen to match the quality standards of information technology results.					
11	The management diagnoses and handles risks related to information technology.					
12	The organization establishes policies and procedures to protect important and sensitive information.					
13	The organization establishes an IT risk management program.					
14	The organization develops IT solutions according to business requirements.					
15	The organization is keen to ensure the continuity of information technology services.					
16	The organization ensures the commitment of stakeholders (the board of directors) to the change processes.					
17	The administration works on the integrity and stability of the change processes in the organization.					
18	Secure solutions are implemented throughout the change process in line with agreed expectations and outcomes.					

19	The organization works to share the knowledge necessary to promote sound decision-making.					
20	Information technology assets (equipment and software) achieve the					
21	desired value at the lowest costs.					
22	Adequate information is available on the resources and capabilities required to provide information technology-based services.					
23	IT operations achieve their desired results.					
24	The organization provides a quick response in case of IT related incidents. Problems are diagnosed and decisions and recommendations are submitted to the concerned authorities.					
25	The institution takes preventive security measures at the level of communication networks.					
26	Controls are implemented to ensure the safety and security of the origin of the information being circulated.					
27	Optimal use is made of everything related to information technology at the lowest cost					
28	Procedures for managing risks related to information technology are defined and their levels of acceptance.					
29	The IT capabilities that meet the needs of the organization are identified.					
30	Information technology procedures are transparent and clear.					
31	The performance of information technology operations is monitored and					
32	verified to comply with the required performance levels and standards.					
33	In the event of a deviation, necessary measures are taken to improve it.					
34	The institution is keen to comply with the applicable external requirements and seeks to obtain certificates of their fulfillment.					
35	You participate in the process of analyzing the external environment of an organization.					
36	Changes in policy actions affect the objectives of the organization.					
37	Changes in laws and legislation affect the objectives of the institution.					
38	Economic variables (taxes, exchange rate) support the objectives of the institution.					
39	Change in international laws affects the objectives of the institution					
40	Changes in climatic factors affect the objectives of the enterprise.					
41	Cultural diversity affects the objectives of the organization					
42	Ocean safety laws affect the activity of the enterprise.					
43	The Corporation seeks to provide quality services to its contractors.					
44	The Corporation maintains contractors with long-term					

	contracts.					
45	The enterprise establishes long-term relationships with suppliers.					
46	Attention is given to studying government decisions related to the activity of the institution					
47	The institution uses descriptive methods (reports...) in analyzing its external environment.					
48	The institution uses quantitative methods in analyzing its external environment.					
49	The organization establishes a specific system for assessing opportunities and risks.					
50	The research and development function of the organization is constantly reviewed.					
51	Tasks that do not add value to the organization are deleted.					
52	The organizational culture aligns with the goals of the organization					
53	The organization works to encourage creativity of workers within the organization.					
54	The Foundation works to spread a culture based on transparency and cooperation.					
55	The organization recognizes its resources by which it is superior to competitors.					
56	The institution evaluates its resources according to its contribution to achieving profits.					
57	The institution works to identify the distinctive skills of individuals.					
58	The institution provides the appropriate conditions to maintain the level of competencies: Training					
59	An institution compares its current performance with its past performance.					
60	An institution compares its current performance with that of competing firms.					
61	An organization compares its current performance with the key success factors of the sector in which it operates.					
62	An organization uses effective methods to reveal its strengths and weaknesses.					
63	An organization uses utilities (information technology) in the process of selecting strategic alternatives.					
64	The organization seeks to be distinguished through its strategies.					
65	The strategy is able to achieve the objectives of the organization.					
66	The organization uses strengths to take advantage of external opportunities.					
67	The strengths of the organization are used to avoid risks					
68	A list of opportunities is drawn up before the institution.					
69	A list is drawn up of the weaknesses of the institution.					
70	In the organization of managers with experience in the field of strategy design.					
71	The organization hires consultants specialized in designing the strategy.					
72	The administration works in coordination with all					

	members of the institution.					
73	Training programs are formulated that contribute to the development of individuals' skills.					
74	Some powers are delegated to executives.					
75	The activities are coordinated to ensure a sequence of tasks in the organisation.					
76	Systems are put in place to guide individuals during the implementation of plans and programmes.					
77	Budgets and supporting programs are allocated to implement the strategy.					
78	A system of rewards and incentives is provided and linked directly to the achievement of goals.					
79	Policies and procedures are adopted to help implement the strategy.					
80	Information quality standards (appropriateness, completeness, restricted access..) are defined.					
81	The institution determines the extent to which the information is applicable.					
82	You participate in the strategic oversight process.					
83	The organization compares its achieved results with the planned results.					
84	The Foundation takes corrective actions if necessary.					
85	The control system is limited to the use of necessary information to give a clear picture of the institution.					
86	The strategic control system takes into account the cost and return.					
87	The strategic control system provides decision makers with the required information in a timely manner.					
88	The strategic control system focuses on far-reaching aspects.					
89	The strategic control process is continuous at the enterprise level.					
90	The results achieved by the institution are satisfactory.					
91	The progress of the implementation process is monitored and monitored.					

The third axis : personal information

1. Gender : Male , Female

2. Age: 18-30 31-40 41-50 51-60 over 60

3 . Education: high school or less bachelor's degree master Ph.D
State Engineer

Others, please specify


5. Years of experience: 5 years and less than 6-10 years from 11 to 15 years
more than 15 years

6. Did you receive a management training: No Yes If yes, how long is it:

7. 7. Did you receive training on the information technology system: No Yes If yes, how long is it:

الملحق رقم 03

<u>الجامعة</u>	<u>اسم الأستاذ</u>
جامعة ورقلة	بن تفات عبد الحق
جامعة ورقلة	حجاج عبد الرؤوف
جامعة ورقلة	بالطرش حورية
جامعة ورقلة	عرابة الحاج
جامعة ورقلة	طواهير عبد الجليل



الفهرس

I	إهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
I	المقدمة
أ	توطئة
9	الأدبيات النظرية حول التسيير الإستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج COBIT
3	المبحث الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي
3	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
3	الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية
6	الفرع الثاني: مراحل تكوين (صياغة) الإستراتيجية
11	الفرع الثالث: مستويات الإستراتيجية في المؤسسة
13	الفرع الرابع: نماذج إعداد الإستراتيجية
15	المطلب الثاني: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات
16	الفرع الأول: تعريف التسيير الإستراتيجي
19	الفرع الثاني: نماذج التسيير الإستراتيجي
20	الفرع الثالث: مقومات التسيير الإستراتيجي
21	الفرع الرابع: تحديات التسيير الإستراتيجي
23	المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي
23	الفرع الأول: تعريف البيئة
25	الفرع الثاني: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة
26	الفرع الثالث: تحليل البيئة الخارجية
31	الفرع الرابع: تحليل ورصد عوامل البيئة الداخلية
40	المطلب الرابع: الاختيار والبدائل الإستراتيجي
40	الفرع الأول: الاختيار الإستراتيجي

42	الفرع الثاني: البديل الإستراتيجي .
45	المطلب الخامس: التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.
45	الفرع الأول : تنفيذ الإستراتيجية.
48	الفرع الثاني : الرقابة الإستراتيجية.
51	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات.
51	المطلب الأول: أساسيات حول المعلومات والتكنولوجيا.
51	الفرع الأول: أساسيات حول المعلومات.
56	الفرع الثاني : أساسيات حول التكنولوجيا.
58	المطلب الثاني: تعريف تكنولوجيا المعلومات.
58	الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات.
62	الفرع الثاني: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.
64	المطلب الثالث: بنية وخصائص تكنولوجيا المعلومات.
64	الفرع الأول: تعريف بنية تكنولوجيا المعلومات.
68	الفرع الثاني: خصائص تكنولوجيا المعلومات.
69	المطلب الرابع: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
69	الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
71	الفرع الثاني: العوامل التي تؤدي لرفع الطلب على تكنولوجيا المعلومات.
72	المطلب الخامس : دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.
72	الفرع الأول: دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الميزة التنافسية.
75	الفرع الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر.
77	المبحث الثالث: نموذج كوبيت "COBIT".
78	المطلب الأول: حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
78	الفرع الأول: تعريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
80	الفرع الثاني: العلاقة بين حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات.
81	الفرع الثالث: أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
82	المطلب الثاني: مجالات ومعايير حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
83	الفرع الأول مجالات حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
85	الفرع الثاني : معايير حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
86	المطلب الثالث: نموذج COBIT.
87	الفرع الأول: تعريف نموذج COBIT.

88	الفرع الثاني: التطور التاريخي لـ <i>COBIT</i> :
90	المطلب الرابع: مبادئ ومتطلبات <i>COBIT</i> .
90	الفرع الأول: مبادئ مـرتكـزات <i>COBIT</i> .
91	الفرع الثاني: متطلبات تطبيقات <i>COBIT</i> .
94	المطلب الخامس: عمليات <i>COBIT</i> .
100	المطلب السادس: دور وأهمية نموذج <i>COBIT</i> في المؤسسة.
101	الأدبيات التطبيقية حول التسيير الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات ونموذج <i>COBIT</i> .
102	المبحث الأول: الدراسات السابقة للتسيير الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات ونموذج <i>COBIT</i> .
102	المطلب الأول: الدراسات السابقة للتسيير الاستراتيجي.
109	المطلب الثاني: الدراسات السابقة لتكنولوجيا المعلومات.
114	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول نموذج <i>COBIT</i> .
119	المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيرات الدراسة.
119	المطلب الأول: الدراسات السابقة لتكنولوجيا المعلومات والتسيير الاستراتيجي.
125	المطلب الثاني: الدراسات السابقة لنموذج <i>COBIT</i> والتسيير الاستراتيجي.
129	المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
129	عرض ومناقشة نتائج الدراسة لدور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التسيير الاستراتيجي بالاعتماد على نموذج <i>COBIT</i> .
129	دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ومؤسسة الوطنية للحفر والآبار .
138	المبحث الأول: الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة.
138	المطلب الأول: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية.
138	الفرع الأول : حدود وعينة الدراسة.
144	الفرع الثاني: منهج وطريقة جمع البيانات.
145	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة.
147	المطلب الثالث: أداة الدراسة.
147	الفرع الأول: بناء أداة الدراسة.
149	الفرع الثاني: صدق محتوى الاستبيان.
154	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
154	المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بتحليل الخصائص الديمغرافية للعينة.
160	المطلب الثاني: عرض نتائج متوسط إجابات متغير التسيير الاستراتيجي.
161	الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية.
164	الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية.

165	الفرع الثالث: الخيار الإستراتيجي.
167	الفرع الرابع: التنفيذ الإستراتيجي.
169	الفرع الخامس: الرقابة الإستراتيجية.
171	المطلب الثالث : عمر متوسط إجابات تكنولوجيا المعلومات وفق نموذج <i>COBIT</i> .
171	الفرع الأول: التقييم، التوجيه والمراقبة.
173	الفرع الثاني: الموائمة، التخطيط والتنظيم.
175	الفرع الثالث : البناء والإكتساب والتنفيذ.
176	الفرع الرابع: الدعم وتقديم الخدمة.
177	الفرع الخامس: المراقبة والتقييم والتقدير.
179	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات.
179	المطلب الأول: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
208	المطلب الثاني : مناقشة النتائج وبناء نموذج الدراسة.
209	قائمة الملاحق
245	<u>الفهرس</u>