

مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثره على

الأداء المؤسسي

للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

**The Extent of Alignment between Management Information  
Systems and Competitive Business Strategies and its Impact  
on Corporate Performance of General Shareholding Industrial  
Corporations in Jordan**

إعداد

محمود أحمد عبيد سليمان

إشراف

الدكتور

علاء الدين الجنابي

الأستاذ الدكتور

شوقي ناجي جواد

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

آذار 2007

## التفويض

أنا محمود أحمد عبيد سليمان

أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من

أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص.

الاسم: محمود عبيد سليمان



التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٨ / ١١ / ١٤

التاريخ:

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها : مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثره على الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.

وأجيزت بتاريخ : ٢٠٠٧/١٠/٢٠

#### التوقيع

رئيساً.....

عضواً ومشرفاً.....

عضواً.....

عضواً.....

عضواً ومشرفاً مشاركاً.....

#### أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور غسان العتيبي

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

الدكتور صالح ابو السعود

الدكتور راتب صويص

الدكتور علاء الدين الجنابي

## شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي الهمني الطموح وسدد خطاي. واتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد والدكتور علاء الدين الجنابي اللذين أشرفا على هذا العمل ولم يبخلا بجهد أو نصيحة وكانا مثالا للعالم المتواضع.

كما أقدم شكري وتقديري الى جميع أساتذة جامعة عمان العربية للدراسات العليا لما بذلوه من جهد وقدموه من معرفة لي في أثناء دراستي في الجامعة. كما أشكر الدكتور طارق هاشم الذي ساعدني في التحليل الإحصائي للبيانات، والسيدة منال منور لتحملها مشاق طباعة هذه الأطروحة والتعديلات الكثيرة والمتكررة عليها، وشكري وامتناني لمركز اللغات في جامعة عمان العربية الذي قام في المراجعة اللغوية لهذه الرسالة.

## الإهداء

إلى والدي وزوجتي وأولادي الذين حرموا من صحبتي ورعايتي في أثناء إعداد هذه الرسالة.  
إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل.  
أهدي هذا الجهد المتواضع

## فهرس المحتويات

د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
ك.....	قائمة الملاحق
ل.....	الملخص باللغة العربية
ن.....	الملخص باللغة الانجليزية
16.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
17.....	1-1 المقدمة
19.....	2-1 مشكلة الدراسة
19.....	3-1 فرضيات الدراسة
20.....	4-1 أمودج الدراسة
22.....	5-1 أهداف الدراسة
22.....	6-1 أهمية الدراسة
23.....	7-1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية :-
25.....	8-1 مكونات الدراسة
26.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
27.....	1-2 دور وأهمية المعلومات
28.....	2-2 الخصائص النوعية للمعلومات
30.....	3-2 نظم المعلومات الإدارية - المفهوم والمكونات
35.....	4-2 إستراتيجية الأعمال
38.....	5-2 توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية
53.....	الفصل الثالث الدراسات السابقة
54.....	1-3 الدراسات باللغة العربية :-
58.....	2-3 الدراسات باللغة الأجنبية :-

75.....	الفصل الرابع الطريقة والاجراءات
76.....	1-4 طبيعة ونوع الدراسة :-
76.....	2-4 مجتمع الدراسة :-
77.....	3-4 وحدة المعاينة :-
77.....	4-4 طرق جمع البيانات :-
78.....	5-4 الأساليب الإحصائية وحدود الدراسة :-
81.....	6-4 خصائص الأفراد المبحوثين وشركاتهم :-
91.....	الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
93.....	1-5 تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة :-
138.....	2-5 اختبار فرضيات الدراسة :-
149.....	الفصل السادس النتائج والتوصيات
150.....	1-6 مناقشة النتائج :-
155.....	2-6 التوصيات :-
159.....	المراجع
160.....	المراجع باللغة العربية :-
163.....	المراجع باللغة الإنجليزية :-
173.....	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-4	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وجميع الأبعاد	91
2-4	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس للأفراد المبحوثين	94
3-4	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي للأفراد المبحوثين	96
4-4	التكرارات والنسب المئوية لمتغير التحصيل العلمي للأفراد المبحوثين	97
5-4	التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر للأفراد المبحوثين	98
6-4	التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة للأفراد المبحوثين	100
7-4	التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات العمل في مجال نظم المعلومات	101
8-4	توزيع الشركات الصناعية المساهمة العامة حسب تاريخ التأسيس	102
9-4	التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد الموظفين العاملين بشكل دائم في الشركات المبحوثة	104
10-4	التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد الموظفين العاملين في دائرة نظم المعلومات	105
11-4	توزيع الشركات المبحوثة حسب عدد الفروع التابعة لها	106
12-4	التكرارات والنسب المئوية لتخصصات العاملين في دائرة نظم المعلومات	107
1-5	مدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها في الشركات الصناعية العامة الأردنية	114
2-5	أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي	121
3-5	أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على المبيعات	128
4-5	أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الربحية	134
5-5	أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على إنتاجية العمل	141
6-5	أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على ربحية المنشأة	147
7-5	أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على المبيعات	153

158	أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل	8-5
166	أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على المبيعات	9-5
173	أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الربحية	10-5
180	نتائج اختبار الفرضية الأولى	11-5
181	نتائج اختبار الفرضية الثانية	12-5
182	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	13-5
183	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	14-5
184	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	15-5
185	نتائج اختبار الفرضية السادسة	16-5
186	نتائج اختبار الفرضية السابعة	17-5
187	نتائج اختبار الفرضية الثامنة	18-5
188	نتائج اختبار الفرضية التاسعة	19-5
189	نتائج اختبار الفرضية العاشرة	20-5
190	المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية العامة لمستوى المتغيرات كافة	21-5

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أموذج الدراسة	8
2	العلاقة التبادلية / المتبادلة بين نظام المعلومات والمنظمة	36
3	التسلسل الهرمي لعناصر التوافق	38
4	الطريق إلى تحقيق التوافق	42
5	نموذج التوافق الاستراتيجي	44

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة باللغة العربية	227
2	قائمة بأسماء الشركات المبحوثة	243
3	السادة المحكمين لأداة القياس لاستبانة الدراسة الحالية	248
4	أسئلة المقابلة	249

مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثره على الأداء المؤسسي  
للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن

إعداد

محمود أحمد عبيد سليمان

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد      الدكتور علاء الدين الجنابي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية في الشركات الصناعية العامة في الأردن. والكشف عن العناصر الواجب توافرها والتي على الشركات المبحوثة أن تستخدمها لتحقيق التوافق بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات والموارد البشرية) واستراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز). وكذلك بيان أثر هذا التوافق على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية.

وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العامة الأردنية والبالغ عددها (84) شركة وقد قام الباحث بتطوير استبانة بالاعتماد على أبحاث ودراسات سابقة وتم اختيار وحدة المعاينة من المديرين العامين ونوابهم وكذلك رئيس قسم نظم المعلومات ومدير دائرة نظم المعلومات حيث وزعت (300) استبانة وتم استرجاع (210) منها أي ما نسبته (70%) من الأفراد المبحوثين وتم احتساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات لفقرات الاستبانة إذ وجد أن معامل ثبات النتائج ألفا (a) (93.5%) وهي نسبة مرتفعة ويمكن بالتالي اعتبار نتائج احتساب معامل ألفا مقبولة وتدل على وجود ثبات في استجابات الأفراد المبحوثين. وبعد أن تم تحليل البيانات التي تجمعت للباحث عبر الاستبانة تم الوصول إلى أهم هذه النتائج التي حققتها الدراسة ومن خلال اختبار ومناقشة الفرضيات الخاصة بالدراسة ومن هذه الفرضيات "لا يؤثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالإنتاجية والمبيعات والربحية".

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (التوافق الاستراتيجي) يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمبيعات والربحية في الشركات المبحوثة، وأن وضوح توجهات الاستراتيج والالتزام والاتصال الفعال والتعاون وتبادل المعرفة والرؤيا المشتركة بين تنفيذي نظم المعلومات وتنفيذي الأعمال من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التوافق الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.

وفي ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات من أهمها أن التوافق الاستراتيجي يسهم في تحقيق نجاح وتميز الشركات لذلك على الشركات المبحوثة الحفاظ على حالة التوافق السائدة فيها والعمل على تطويرها باستمرار من خلال تطوير الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والموارد البشرية واعتماد أسلوب تكرار عملية التوافق الاستراتيجي كأداة استراتيجية لتحقيق ميزات تنافسية للشركات الصناعية المساهمة الأردنية

**The Extent of Alignment between Management Information .  
Systems and Competitive Business Strategies, and its impact on  
the Corporate Performance of the General Shareholding industrial  
Companies in Jordan**

**Prepared By  
Mahmoud Ahmed Obaid Suleiman**

**Supervisors  
Prof. Dr. Shawqi Naji Jawad                      Dr. Ala Aldeen Al-Janabi**

**Abstract**

Research has shown that one of the most significant determinants of successful Information Technology (IT) investment is the alignment between Information Systems (IS) and the Competitive Business Strategies of a firm. Yet, it is largely unclear to researchers and practitioners how to achieve such alignment in a complex business environment.

The purpose of this research was to explore the extent of alignment between Management Information Systems (MIS) and Competitive Business Strategies and its impact on corporate performance, and to explore the factors that organization use to align Information Systems (IS) with Competitive Business Strategies.

The research comprised (84) Jordanian general shareholding companies.

the researcher developed a questionnaire depending on previous studies and researches. He chose General Managers, their deputies, heads of IT sections and Directors of Information Systems departments. to apply the survey thereon, whereas he distributed (300) questionnaires, and collected (210) or (70%). Then used Alpha Cronboch coefficient to measure constancy coefficient for the questionnaire items. He found that the constancy coefficient Alpha ( $\alpha$ ) results were (93.5%) which were considered high; therefore, these results are acceptable, and show a real steadiness in the reactions of persons subjected to the study. After analyzing the collected data, the researcher reached to the most important results achieved by the study through testing and discussing hypotheses relating to the study, such as (the alignment of MIS and competitive business strategies affect the corporate performance).

The study also reached many results; the most important one is that the alignment between MIS and competitive business strategies leads to an increase in the productivity, sales and profits in the companies subjected to the study.

In the light of the results the researcher submitted some recommendations stating that the strategic alignment participates in achieving the success and differentiation of the companies, therefore, companies subjected to the study should maintain the alignment state prevailed therein, and develop it continuously through developing hardware, software, data base, and human resources.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة	1-1
مشكلة الدراسة	2-1
فرضيات الدراسة	3-1
أنموذج الدراسة	4-1
أهداف الدراسة	5-1
أهمية الدراسة	6-1
التعريفات المفاهيمية والإجرائية	7-1
مكونات الدراسة	8-1

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 المقدمة

تعد عملية توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية من المواضيع الهامة للشركات على اختلاف انواعها. حيث يسهم التوافق في تعزيز نجاح الشركات لأمد طويل (Loison., et al., 2005 :1). وأشار كل من Jouirou & Kalika (2004 :1) بأن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية (التوافق الاستراتيجي)<sup>1</sup> يسهم في تعزيز وتحسين العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والأداء. وبالتالي فإن الاستخدام الملائم لمحفظة تكنولوجيا المعلومات من الأجهزة والشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات والموارد البشرية يعزز تنفيذ الخيار الاستراتيجي والأداء (Farrell, 2003 :1). ورأى العديد من الدارسين ومنهم Reich & Benbasat (1996 :3) بأن التوافق الاستراتيجي يحدث ويتحقق عندما تتناغم نظم المعلومات مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

وعرف Papp (1995 :3) التوافق الاستراتيجي بأنه الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات في تطوير وتكامل أهداف المنظمة واستراتيجية أعمالها. في حين عرف Verreault (2003 :7) التوافق الاستراتيجي بأنه درجة الانسجام والتطابق بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية.

ويُعد التوافق الاستراتيجي من الأمور التي تستحق الدراسة والفحص (Tallon & Kraemer, 1998 :2). إن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجية الشركة وهيكلها التنظيمي من الممكن أن يولد أفضل مستويات الأداء فيها. وإن القدرة على فهم القيمة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يعود إلى درجة التوافق بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية التي تتبناها المنظمات (Alter, 1995 :101-105). ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية

<sup>1</sup> سوف يعتمد الباحث مصطلح التوافق الاستراتيجي ليعني توافق كل من نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية أينما وردت.

تبين للباحث بأنه لا يوجد اتفاق بين الدارسين حول العناصر التي على المؤسسة أن تستعين بها لتحقيق التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية (1: Brier & Luftman, 1999). ومن هنا وإزاء هذا الغموض برزت الحاجة لإجراء هذه الدراسة للكشف عن العناصر اللازمة لعملية التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية في الشركات الصناعية العامة الأردنية، وبيان أثر هذا التوافق على أداء الشركات المبحوثة. ورأى Luftman., et al., (1: 1999) بأن التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية يتطلب الدعم القوي من الإدارة العليا، وعلاقات عمل جيدة بين العاملين، وقيادة قوية، واتصال فعال، وفهم لبيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة. بمعنى أنه لا بد من وجود درجة عالية من التناغم والانسجام والتوافق بين الاستراتيجية المتبعة وكل من النظم الإدارية. وأن هناك ضرورة لحدوث التوافق بين الاستراتيجية، وكل من نظم الحوافز، والرقابة، والمعلومات وثقافة المنظمة (العارف، 2005: 395).

وأشار كل من Al Mahamid & Beeson (1: 2004) بأن التوافق الاستراتيجي ليس بالعملية السهلة بل يحتاج إلى جهود كبيرة ومستمرة في التنسيق. وأن صعوبات التنسيق تظهر من عدم ثبات ووضوح رسالة المنظمة وأهدافها وأولوياتها، وضعف الاتصال بين مديري الأعمال ومديري نظم المعلومات وغياب إدارة نظم المعلومات في إجراءات تخطيط الأعمال.

ورأى Verreault (5: 2003) بأنه عند تصميم التوافق الاستراتيجي لا يكفي النظر فقط إلى الاعتبارات الخارجية، بل لا بد من أخذ الاعتبارات الداخلية وذلك لأهميتها. وعلى المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار الخصائص الرئيسة للموارد الاستراتيجية، والتي لها قيمة، من الصعب الوصول إليها، ومن غير الممكن نسخها أو استبدالها. والتأكد كذلك من أن إدارة تكنولوجيا المعلومات من أجهزة وبرامج وقاعدة بيانات وأفراد تدعم الموارد بطريقة مناسبة، وبهذا يكون لها أثر إيجابي على الأداء المؤسسي. وأشار Tallon, et. al. (3: 1999) إلى أن التوافق الاستراتيجي يتطلب إجراءات إدارية تتعامل مع التحديات التي تواجهها الإدارة في ترجمة صنع الخيارات الاستراتيجية. وأن آليات التوافق هي وسائل تتضمن مشاركة تنفيذي الأعمال وتنفيذي نظم المعلومات، وخلق رؤيا مشتركة بينهما نحو مشاريع الأعمال ومشاريع نظم المعلومات.

## 2-1 مشكلة الدراسة

ألمحت بعض الدراسات السابقة عن أهمية وضرورة فحص شكل التوافق الاستراتيجي في المنظمات الصناعية على اختلاف أنواعها (Loison., et al., 2005 :1).

وبالتالي فقد جاء الغرض من هذه الدراسة لفحص مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية والكشف عن أثر هذا التوافق على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية العامة. والعمل على تحليل عناصر التوافق ذات العلاقة بنظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية وفحص شكل التوافق بين هذين المتغيرين لمعرفة أثره على الأداء المؤسسي. وبعبارة أخرى فإنه يمكن إدراك مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :-

- 1- هل تؤثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي ؟
- 2- هل تؤثر استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي ؟
- 3- هل يوجد توافق بين نظم المعلومات الإدارية وبين استراتيجيات الأعمال التنافسية ؟
- 4- هل يؤثر توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي ؟

## 3-1 فرضيات الدراسة

في ضوء النقاش المطروح على الصفحات السابقة وفي إطار مشكلة الدراسة وعناصرها، فقد تم صوغ الفرضيات التالية لأختبار العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة كل حسب حالته، وكما يلي :-  
الفرضية الأولى :-

لا يوجد توافق ما بين متغيرات نظم المعلومات الإدارية ومتغيرات استراتيجيات الأعمال التنافسية.

الفرضية الثانية :-

لا تؤثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالإنتاجية.  
الفرضية الثالثة :-

لا تؤثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالمبيعات.  
الفرضية الرابعة :-

لا تؤثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالربحية.

الفرضية الخامسة :-

لا تؤثر استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي مقاساً بإنتاجية العمل.

الفرضية السادسة :-

لا تؤثر استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي مقاساً بالربحية.

الفرضية السابعة :-

لا تؤثر استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي مقاساً بالمبيعات.

الفرضية الثامنة :-

لا يؤثر التوافق بين نظم المعلومات الإدارية ومتغيراتها واستراتيجيات الأعمال التنافسية

بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالإنتاجية.

الفرضية التاسعة :-

لا يؤثر التوافق بين نظم المعلومات الإدارية ومتغيراتها واستراتيجيات الأعمال التنافسية

بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالمبيعات.

الفرضية العاشرة :-

لا يؤثر التوافق بين نظم المعلومات الإدارية ومتغيراتها واستراتيجيات الأعمال التنافسية

بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالربحية.

#### 4-1 نموذج الدراسة

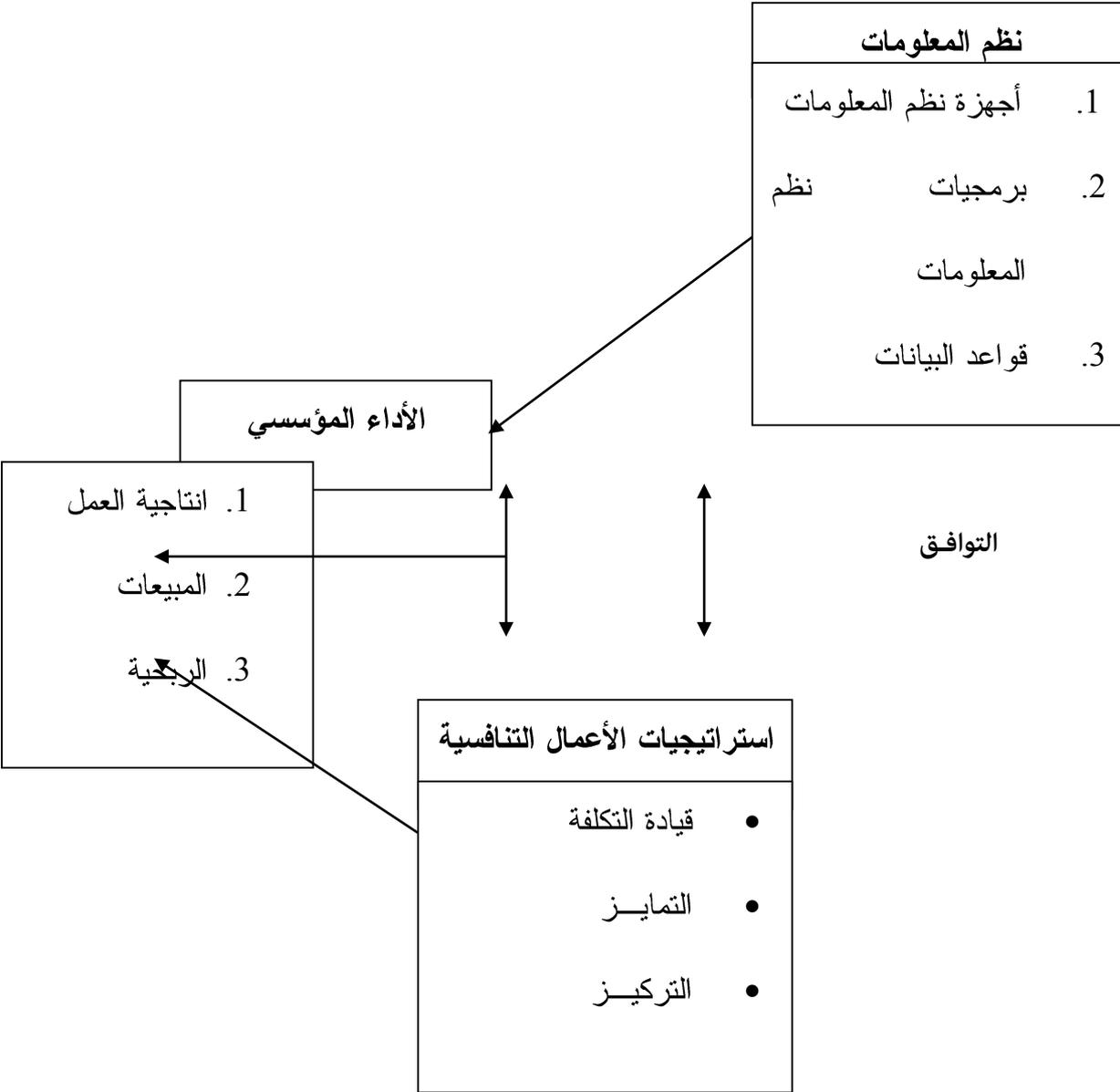
في ضوء مطالعات الباحث واعتماداً على المرجعيات ذات العلاقة وانطلاقاً من مشكلة الدراسة

وفرضياتها فإنه يمكن عرض نموذج الدراسة على النحو التالي :-

شكل رقم (1)

المتغير التابع

المتغيران المستقلان



المصدر : اعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضع التوافق الاستراتيجي

## 5-1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في الآتي :-

- أولاً : التعرف على عملية التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية في الشركات الصناعية العامة العاملة في الأردن.
- ثانياً : بيان أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية العامة الأردنية.
- ثالثاً : بيان أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية العامة الأردنية.
- رابعاً : بيان أثر توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية العامة الأردنية.
- خامساً : الكشف عن العناصر التي تساعد على توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية.
- سادساً : تقديم التوصيات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة إلى الشركات المبحوثة.

## 6-1 أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية :-

- أولاً : إن معرفة مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية سيمكن الشركات المبحوثة من تطوير عملية التوافق وبالتالي تحسين أدائها.
- ثانياً : كما أن التعرف على أنواع التوافق سيمكن الشركات المبحوثة من اختيار نوع التوافق الذي يتناسب وطبيعة عملها لضمان النجاح والتفوق على المنافسين في الصناعة التي تعمل بها.
- ثالثاً : إن الكشف عن العناصر التي تساعد على التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية سيمكن الشركات الصناعية الأردنية المبحوثة من استخدام تلك العناصر لتحقيق ميزات تنافسية في الصناعة التي تعمل فيها.
- رابعاً : سيكون لهذه الدراسة إسهام علمي من خلال ما تقدمه من نتائج وتوصيات وما تقترحه من أساليب لتحسين عملية التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية في الشركات الصناعية العامة في الأردن.

خامساً : ورأى الباحث بأن الدراسة الحالية ستساعد المهتمين في الشركات المبحوثة على تبني سياسات وآليات لتحسين عملية التوافق وبالتالي تحقيق ميزات تنافسية تفوق منافسيها.

### 1-7-التعريفات المفاهيمية والإجرائية :-

#### 1- التوافق :-

عملية يقصد بها خلق حالة من المزاوجة والتوأمة بين أهداف وخطط نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقاعدة البيانات، والموارد البشرية)، مع خطط وأهداف استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) وأثره على الأداء المؤسسي بغرض تحقيق أهداف المؤسسة (2: Farrell, 2003)، وسيتم قياس مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية من خلال مجموعة الأسئلة المبيّنة في استبانة الدراسة من (1-13).

#### 2- نظم المعلومات الإدارية :-

هي الأنظمة التي تساعد المديرين في تحديد محركات التكلفة ورصد النوعية، وتحديد الزبائن المدّرين للعائد، وتحديد السلع الأكثر ربحية، ورصد الأداء في المؤسسات، والتي تعكس التفاعل بين العنصر البشري والآلة بهدف تجميع ومعالجة وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات (قنديلجي والجنابي، 2004: 7). وسيتم قياس أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي من خلال الأسئلة المبيّنة في استبانة الدراسة من (14-50).

#### 3- استراتيجيات الأعمال :-

هي الخطط التي تحدد أسس وطرق التنافس مع بقية المنظمات المماثلة، وتلك الخطط التي تعنى بتجميع وتوزيع الموارد وبما يمكن المنظمة من أن تحتل مكانة أفضل بين مثيلاتها. ومن أمثلة الاستراتيجيات التنافسية التي سيتعامل معها الباحث استراتيجية قيادة التكلفة والبيع بأسعار أقل، واستراتيجية التمييز على أساس الجودة المرتفعة، واستراتيجية التركيز والتي تهدف إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بوساطة التركيز على سوق جغرافي محدد، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (11: Johnson & Scholes, 2002).

وسيتم قياس أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي من خلال الأسئلة المبينة في استبانة الدراسة من (51-84).

#### 4- الأداء المؤسسي :-

يقصد بالأداء النتيجة النهائية للنشاط، أي قدرة المنظمة على تجميع الموارد المتاحة واستغلالها بكفاءة للوصول إلى المخرجات المطلوبة من السلع أو الخدمات بأقل ما يمكن من التكلفة والجهد والوقت (5: Verreault, 2003). وسوف يستعين الباحث بمتغيرات انتاجية العمل والربحية والمبيعات لقياس أداء الشركات المبحوثة.

#### 5- الشركات المساهمة العامة الأردنية:-

هي الشركات التي يتألف رأسمالها من أسهم قابلة للتداول وتطرح للاكتتاب العام وتكون مسؤولية المساهمين محدودة بمقدار مساهمة كل منهم في رأسمال الشركة (دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية 2005) والتي بلغ عددها (84) شركة كما هي مسجلة في سوق عمان للإوراق المالية.

#### 6- عناصر التوافق :-

يقصد بها الطرق والإجراءات والأساليب التي يقوم بها المديرين لضمان التوافق والانسجام والتناغم بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقاعدة البيانات، والموارد البشرية)، واستراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة والتمايز والتركيز). وسيتم قياس أثر توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي من خلال الأسئلة المبينة في استبانة الدراسة من (85-118).

#### 7- التوافق الاستراتيجي :-

يقصد به الربط والتناغم والتكامل بين متغيرات نظم المعلومات الإدارية، من أجهزة وبرمجيات وقواعد بيانات وأفراد، وبتغيرات استراتيجيات الأعمال التنافسية كقيادة التكلفة والتمايز والتركيز.

## 8-1 مكونات الدراسة

تتكون هذه الدراسة من ستة فصول موزعة على النحو المبين تالياً :-

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة :-

ويحتوي على المقدمة، مشكلة الدراسة، اسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، أمودج الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تنظيم الدراسة والتعريف بمصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة :-

تناول دور وأهمية المعلومات، خصائص ومميزات المعلومات، نظم المعلومات الإدارية المفهوم والمكونات، العلاقة بين المنظمة وبين نظم المعلومات، دور نظم المعلومات في تكامل الوظائف الإدارية، استراتيجية الأعمال، توافق نظم المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية، تعريف التوافق الاستراتيجي ومادج التوافق.

الفصل الثالث : الدراسات السابقة :-

ويشمل هذا الفصل عرض ومناقشة الدراسات السابقة حيث تم تقسيمها إلى قسمين القسم الأول الدراسات العربية، والقسم الثاني الدراسات الأجنبية.

الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات :-

يشمل هذا الفصل على طبيعة ونوع الدراسة، وحدة المعاينة، طرق جمع البيانات، الأساليب الإحصائية وحدود الدراسة، وخصائص الأفراد المبحوثين وشركاتهم.

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات :-

يتضمن هذا الفصل عرض البيانات التي تم الحصول عليها من واقع الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة، وبعد معالجتها إحصائياً، حيث تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي تمت صياغتها، وتم كذلك اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الاحصائية مثل البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل السادس : مناقشة النتائج والتوصيات :-

يتضمن هذا الفصل استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها والاستنتاجات في ضوء البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم عرض مجموعة من التوصيات وتقديم بعض الاقتراحات.

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

دور وأهمية المعلومات	1-2
الخصائص النوعية للمعلومات	2-2
نظم المعلومات الإدارية - المفهوم والمكونات	3-2
استراتيجية الأعمال	4-2
توافق نظم المعلومات الادارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية	5-2
أهمية توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية	6-2

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### 1-2 دور وأهمية المعلومات

تلعب المعلومات دوراً مهماً في العديد من المنظمات الإدارية باعتبارها تشكل المصدر الحيوي الذي يمكن الإدارة من القيام بوظائفها المختلفة بكفاءة وفاعلية (أنطون 1997: 62)، ورأى ملكاوي (1993: 29-35) أن أهمية المعلومات في تزايد مستمر وأنها سوف تصبح سلاحاً تنافسياً واستراتيجياً قوياً وعاملاً مقررماً يفصل بين نجاح الأعمال وفشلها. وتكمن أهمية المعلومات من الناحية العملية باعتبارها تشكل عنصراً غير ملموس من عناصر الانتاج الذي يقوم بدور رئيس في تسيير دفة العمل في المنظمات كافة (Hussain, 1981: 10)، وأشار Cashmore (1991: 2) إلى أن الميزة التنافسية لا تتأتى من العناصر الملموسة للانتاج وإنما من ذلك العنصر غير الملموس والذي يمكن وصفه بالمعلومات أو تدفق المعلومات. إذ لا يمكن تنفيذ أنظمة معلومات مؤثرة وفعّالة وضمن المستوى المطلوب بدون إدراك لأهمية هذا العنصر الهام وعلى كافة المجالات الاجتماعية والمهنية (قنديلجي، 1985: 17)، وتبرز أهمية المعلومات في مدى قدرتها على مساعدة متخذي القرار في أداء الأنشطة الخاصة بالإدارة (بدور، 1993: 44).

وأشار ملوخية (2006: 201) إلى أن المعلومات أصبحت مورداً استراتيجياً تعتمد عليه المنظمات في مواجهة ظرف المنافسة. فالبيئة التي تحيط بالمنظمات الآن تتصف بالتغير المستمر والسريع وهذا التغير يجب على أي منظمة أن يتوافر لديها نظاماً يمكن من خلاله توفير ما تحتاج إليه من معلومات تساعد في صنع القرار.

وقد وضح رويح (2004: 149-181) أن أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمات الاهتمام بها وتشمل المعلومات عن التنافس التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، وتحسين أساليب العمل، وطرق تسويق المنافسين. والمعلومات الشخصية والقدراتية والتي تخص شخصيات في الشركات المنافسة أو الزبائن والقدرات التسييرية والتفاوضية، والمعلومات التجارية والتي تتعلق باهتمامات الزبائن ورضاهم وأمنياتهم. والمعلومات التمويلية التي تشير إلى وجود مواد خام ووجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخيرة. والمعلومات التكنولوجية

وتشمل أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات والخدمات. والمعلومات الاجتماعية وتشمل تغييرات في نمط حياة السكان ونشاطات المستهلكين وعاداتهم. والمعلومات السياسية وتضم التشريعات والقوانين الجديدة والمعلومات الاقتصادية وتضم معلومات حول الناتج المحلي الخام ونسبة التضخم والعجز في ميزانية الدولة.

تجمع المعلومات من نظم قاعدة بيانات متنوعة بعد معالجتها، وهذه المعلومات معنوية للإدارة في استخدامها ويؤدي التوسع في جمع البيانات والسهولة في استخدامها إلى دعم مستمر في تشكيل الرسالة في المنشأة (Fisher, 2001: 16).

وتعتبر المعلومات تسجيلاً للخبرات المفيدة لمقابلة احتياجات متخذ القرار وتقليل حالات عدم التأكد، فصناعة القرار الإداري يحتاج إلى أن تتحول البيانات إلى معلومات (Kotler, 2000: 100)، والمنظمة تبحث عن المعلومات لزيادة وتوثيق الترابط بينها وبين أصحاب المصالح.

إن المعلومات عبارة عن مجموعة البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين والتي تشكل الحقائق والمفاهيم والآراء والاستنتاجات والمعتقدات التي تشكل خبرة ومعرفة محسوبة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع ونحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التبويب والتصنيف والتحليل والتنظيم بطريقة مخصصة تخدم هدف معين (السامرائي والزعبي، 2004: 24).

إن الزيادة الكبيرة في حجم المعلومات وتدفعها، أدى إلى تزايد الحاجة في التفكير بالجانب التكنولوجي وادخاله في العمل الإداري والفني والانتاجي في مختلف أنواع التنظيمات الإدارية في العالم. وبدأ انتشار النظم الحاسوبية في العمل الإداري لما له من أثر واضح على سرعة الأداء وتنظيمه، فالتكنولوجيا الحديثة وفي طليعتها النظم الحاسوبية، أصبحت الأداة الرئيسية المستخدمة في المنظمات بمختلف أنواعها نتيجة لقدراتها الهائلة في إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات الأمر الذي سهل على صانع القرار ومتخذه في عملية معالجة الكم الهائل من المعلومات عن طريق الاعتماد على طرق مبرمجة ووسائل مستحدثة قادت إلى وضع أسس لنظم المعلومات (قنديلجي والجنابي، 2005: 7).

## 2-2 الخصائص النوعية للمعلومات

ويمكن تناول الخصائص النوعية للمعلومات من خلال ثلاثة أبعاد هي البعد الزمني وبعد المحتوى

والبعد الشكلي (النجار، 2004: 30-33) وكما يلي :-

أ. البعد الزمني :-

يتعلق البعد الزمني في زمن استخدام المعلومات مجيباً على تساؤل (متى ؟) تقدم المعلومة لمن يستخدمها أو يطلبها ويتضمن الجوانب التالية :-

1- التوقيت :-

هي توفر المعلومات زمنياً في الأزمان المطلوبة بها حيث يلعب الزمن دوراً هاماً في نوعية المعلومات، لذا لا بد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الأزمان المناسبة وعندما نحتاجها لاتخاذ القرار لكي تكون متاحة قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة، فقد تكون المعلومات مفيدة في الزمن الحاضر وتفقد أهميتها بعد زمن، لذا على المدير أن يكون قادراً على الحصول على معلومات تصف ما يحدث (Mcleado, Jr., 1995 : 177).

2- التداول والحدثة :-

هي أن تكون المعلومات جديدة وحديثة للإفادة منها عند تقديمها للتداول في المنشأة، حيث تلعب الحدثة دوراً هاماً في جودة المعلومات، وتقل قيمتها بتقدمها لذا يجب الحفاظ عليها بأمان (O'Brien, 2000 :16).

3- الفترة الزمنية :-

هي الفترة التي تقدم بها المعلومات بحيث يكون المدير قادراً على الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن وعن ما حدث في الماضي والمتوقع حدوثه في المستقبل، لأن التأخر في جهود معالجة البيانات إلى معلومات رغم أنها تحت الاستخدام ستسبب مشاكل عديدة وكلف مرتفعة للإدارة (Zimmer, 2000 :40).

ب. بعد المحتوى Content Dimension :-

يتعلق بعد المحتوى بالإجابة عن تساؤل (ماذا ؟) ويتضمن الجوانب التالية :-

1- الدقة :-

هي خلو المعلومات من عدد الأخطاء وحجمها حيث تسهم دقة المعلومات في جودة القرار كما تعمل على تجنب القرارات الخطأ وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت (Winterman, 1998 :116).

2- الثبات والصدق :-

هي إعطاء المعلومات لنفس النتائج التي أعطتها في التجربة السابقة، وأن تكون المعلومات المتجمعة صادقة وشرعية وصحيحة وتتطابق مع معطيات الواقع شكلاً ومضموناً وتوجهاً (جواد، 2000 :202)

3- المناسبة :-

هي أن تكون المعلومات مناسبة ووثيقة الصلة ومفيدة في موضوع تحسين اتخاذ القرار لتجيب عن ماذا تريد أن تفعل (Hagg & Cummings & Dawkins, 2000: 22).

4- الشمولية :-

قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة موضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة (المشرقي، 1997: 51).

ج. البعد الشكلي :-

يتعلق البعد الشكلي بالإجابة عن تساؤل (كيف؟) ويتضمن الجوانب التالية :-

1- الوضوح :-

تقديم المعلومات بطريقة وبشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك بحيث تكون واضحة وخالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة (المشاقبة، 2003: 6).

2- المنهجية والاتساق :-

هي تقديم المعلومات بطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة كي يتم تعظيم الاستفادة منها للأغراض المختلفة، لذا لا بد أن ترتب المعلومة بقدر وسياق (Anthony & Perrew & Kacmar, 1999: 126).

3- وسائط الإعلام :-

هي الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات إذ يمكن أن تقدم المعلومات سواء على ورق مطبوع أم فيديو أم أي وسيلة أخرى (O'Brient, 2002: 16).

### 3-2 نظم المعلومات الإدارية - المفهوم والمكونات

1-3-2 مفهوم نظم المعلومات :-

يشار إلى نظم المعلومات بشكل عام إلى الاستخدام التكنولوجي في مساعدة الإدارة على إنجاز أهدافها من خلال نظم وبرمجيات مصممة لتتمكن من تشغيل العمليات الإدارية بأسلوب وتقنية تكنولوجية سهلة وميسرة وبشكل أفضل من الطرق التقليدية ويحقق وفورات في موارد ومصادر المنظمة وزيادة في كفاءة وإنتاجية هذه العمليات (السامرائي والزعبي، 2004: 49).

وأشار كل من البكري وسلطان (2001: 11) بأنه وحتى عام 1980 لم يكن المديرين يهتمون بكيفية جمع وتنظيم وتشغيل وبث المعلومات في المنظمة ولم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات وبالرغم من ظهور الحاسبات الآلية واستخدامها في مجال نظم المعلومات. وكانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة ولكن في الآونة الأخيرة وحالياً لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المنظمة. وتعتبر المعلومات مورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال (Marianne, 1990: 42).

وتعتبر نظم المعلومات الإدارية هي المحاولة الأولى التي قدمها المشتغلون بنظم المعلومات لتزويد المديرين وغيرهم من صانعي القرارات بما يحتاجونه من معلومات لكي يؤديوا عملهم بكفاءة وفاعلية (ملوخيه، 2006: 69).

ولا يوجد حتى الآن تعريف جامع شامل محدد لنظم المعلومات الإدارية لذلك سيتم استعراض عدد من التعاريف لبعض الكتاب والدارسين بهدف الوصول إلى ملامح عامة لنظم المعلومات الإدارية. عرف قنديلجي والجنابي (2005: 23) نظم المعلومات بأنه عبارة عن آلية وإجراءات منظمة تسمح بتجميع وتصنيف وفرز البيانات ومعالجتها، ومن ثم تحويلها إلى معلومات يسترجعها الإنسان عند الحاجة ليتمكن من انجاز عمل أو اتخاذ قرار أو القيام بأية وظيفة تنفيذ حركة المجتمع، عن طريق المعرفة التي سيحصل عليها من المعلومات المسترجعة من النظام.

إن نظام المعلومات مخصص للحصول على صياغة وتكليف ومعالجة البيانات كمعلومات وتقديمها للمديرين عندما يحتاجونها (Heizer & Render, 1999: 282).

وبناءً عليه يرى العلي (1985: 54) بأن نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من المدخلات التي تمثل بيانات ومعطيات مختلفة يتم معالجتها للوصول إلى مجموعة من المخرجات للحصول على نتائج أفضل مقارنة بالمعايير المحددة لقياس الفائدة أو المردود. وأشار الخوري (1998: 26) بأن نظام المعلومات هو النظام الذي يربط بين المستخدم والآلة ويعمل على توفير المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات في المنظمة وزيادة فاعليتها، إنه نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداري المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاطات المنظمة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات.

ويعتبر نظام المعلومات بأنه مجموعة من الأجزاء والعناصر المتفاعلة والمتراصة معاً لتحقيق غايات مشتركة، بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم لانتاج المخرجات مع التغذية الراجعة وتسمى هذه العملية ديناميكية النظام (منصور وأبو النور، 1999: 12).

وعرف كل من البكري وسلطان (2001: 14) نظم المعلومات من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم. وأشار الطائي (2005: 24) بأن نظام المعلومات هو التكوين الهيكلي المتكامل والمتفاعل من الآلات والمعدات والبرامج، والقوى العاملة والذي يكفل تحصيل ومعالجة البيانات لأجل توافر المعلومات الضرورية (توصيلها إلى المستفيدين، تخزينها، تحديثها استرجاعها) بالوقت المناسب والتكلفة والكمية المناسبة عن البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها وفيما يخص أداءها في الماضي والحاضر والتنبؤات المحتملة في المستقبل وعلى النحو الذي يسهل مهمة الإدارات في جميع المستويات في صنع القرارات من خلال انجاز الوظائف الإدارية وبما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات.

### 2-3-2 مكونات نظم المعلومات الإدارية :-

يشتمل نظام المعلومات الإدارية على مجموعة من المكونات وأهمها الأفراد والأشياء والأفكار والاجراءات، ويجب أن تعمل بصورة متفاعلة لتحقيق أهداف واحدة (المغربي، 2005: 75) ويتكون نظام المعلومات من عدد من الأنشطة والوظائف الأساسية تتمثل في الآتي (O'Brien, 2002: 14) :-

#### (1) المدخلات :-

تتضمن تجميع العناصر والأجزاء معاً واعدادها لكي تدخل النظام لمعالجتها ولا بد من التأكيد على أن المدخلات دخلت بطريقة صحيحة إلى النظام.

#### (2) معالجة البيانات :-

تتضمن الإجراءات والعمليات الضرورية لتحويل المدخلات إلى مخرجات مثل العمليات التصنيفية والحسابات الرياضية. حيث تعمل النشاطات على تحليل ومعالجة البيانات وذلك لتحويلها إلى معلومات لمستخدميها (Zimmer, 2000: 340).

#### (3) المخرجات :-

هي العناصر المستخرجة أو النتيجة النهائية لعمليات المعالجة، وإن هدف نظام المعلومات هو توافر المعلومات المناسبة إلى الجهات

التي تستخدمها إما على شكل رسائل أو تقارير أو رسوم (8: Laudon & Laudon, 1999).

(4) التغذية الراجعة والمراقبة :-

مجموعة من البيانات حول أداء النظام فالمعلومات التي يوفرها النظام تكون عبارة عن تغذية راجعة وتدخل مرة أخرى كمدخلات إلى النظام بغية تعظيم القيمة المضافة للمعلومات (Fulweiler, 2001 :390).

(5) البيئة :-

إن المنظمة نظام مفتوح وقابل للتكيف فهو يتقاسم المدخلات والمخرجات مع الأنظمة الأخرى في البيئة، لذا يتوجب إدامة علاقات جيدة مع النظم الأخرى السياسية والاجتماعية والاقتصادية في بيئتها حيث يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المنظمة على بناء علاقات مع النظم الأخرى (الصباغ، 1996: 19).

وتتناول هذه الدراسة نظم المعلومات المتمثلة بالأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية وقواعد البيانات المستخدمة في استقبال البيانات وتخزينها وتعديلها ومعالجتها واسترجاعها ونقلها آلياً على شكل نصوص وصور وأصوات وذلك لدورها الهام في بناء نظم المعلومات. وأوضح كل من السامرائي والزعبي (2004: 54-56) بأن نظم المعلومات يتكون من الأجزاء التالية :-

1- الأجهزة :-

وهي القطع الفنية والالكترونية والأدوات المادية التي تمثل البنية التحتية اللازمة لتشغيل نظم المعلومات الإدارية، وتشتمل على الحواسيب والأجهزة الملحقة بها وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي وحدات الإدخال والمعالجة والإخراج والتي تقوم بوظائف مختلفة لتسهيل العمل داخل المنظمات.

2- البرمجيات :-

وهي المكونات غير المادية والتي تشتمل على النظم والبرمجيات الأساسية والمطلوبة لتشغيل نظم المعلومات الإدارية وهي :

نظم التشغيل : وهي النظم المصممة لبداية تشغيل الحاسوب وجعله قادراً على استقبال وتشغيل بقية البرمجيات، وتعتبر نظم التشغيل البيئة المناسبة لتشغيل برمجيات وتطبيقات الحاسوب الأخرى (Long & Long, 2001 :113)، والبرمجيات المساندة :

وهي البرمجيات الضرورية لتطبيق نظم المعلومات ومن هذه البرمجيات (Win-NT)، و التطبيقات  
الجاهزة : وهي البرمجيات التي تنتجها المنظمات وتبيعتها للمستهلكين للإفادة من خدماتها مثل  
برمجيات الرسم وبرمجيات التصميم وبرمجيات السحب والنسخ والطباعة، وتطبيقات نظم  
المعلومات الإدارية : وهي عملية امتلاك واحد أو أكثر من نظم المعلومات الإدارية حسب مستوى  
تطبيق هذه النظم في المنظمة.

وتنقسم البرمجيات إلى نوعين رئيسين هما (السامرائي والزعبي، 2004: 55-59) :-

البرامج التشغيلية : وهي مجموعة البرامج التي تسيطر وتشغل وتدعم كافة عمليات الحاسوب من  
خلال تنفيذ المهام مثل برامج السيطرة، وبرامج الدعم وبرامج التطوير (O'Brien, 2000: 22).  
البرامج التطبيقية : وهي البرامج التي تساعد المستخدم في تنفيذ الأعمال التجارية والعامه ومن  
أشهر هذه التطبيقات المعمول بها في المنظمات مثل برامج معالجة النصوص، وبرامج الجداول  
الإلكترونية، وبرامج العروض التقديمية، وبرامج جدولة المشاريع، وبرامج الوسائط المتعددة (Long  
& Long, 2001: 9).

3- الموارد البشرية :-

وهم الأفراد الأكفاء وذوو المهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، وينقسم هؤلاء  
الأفراد إلى مجموعة فنيين نظم المعلومات الإدارية، وهم الفريق الذي يعمل ضمن دائرة نظم  
المعلومات الإدارية وحفظ وحماية قواعد البيانات، وفريق الدعم الفني وهم الأفراد العاملون  
ضمن دائرة الحاسوب، يكونون مسؤولين عن صيانة وإدامة عمل الأجهزة والشبكات والنظم  
والبرمجيات، ومستخدمي نظم المعلومات الإدارية، وهم الأفراد المسؤولون عن استخدام تطبيقات  
نظم المعلومات الإدارية مثل مدخلو البيانات (السامرائي والزعبي، 2004: 56).

4- قواعد البيانات :-

وهي المخزن أو الوعاء الذي يحتوي على البيانات التي تصف كل عمليات المنظمة. وتعتبر قاعدة  
البيانات بمثابة البيانات المخزونة في مكان مركزي. عرف كل من البكري ومسلم (1999: 172-173)  
قاعدة البيانات بأنها مجموعة من الملفات المتكاملة مع بعضها البعض، والملف يتكون من مجموعة  
من السجلات، والسجل يتكون من مجموعة من عناصر البيانات، والعنصر يتكون من مجموعة من  
الحروف ويترتب على وجود قاعدة البيانات العديد من المزايا مثل :

توليد معلومات أكثر من نفس كمية البيانات المتاحة، والإجابة عن الاستفسارات المرتبطة بموضوع محدد بالذات بدرجة أكبر من اليسر، وتقليل تكرار البيانات إلى أدنى حد ممكن، واستقلال البيانات عن البرامج، وتحسين وتعزيز إدارة البيانات. وتقوم قاعدة البيانات بوظائف تخزين واستدعاء والتحكم في البيانات وتختلف الطاقة التخزينية للنظام على حسب نوع الحاسب الآلي المستخدم. ويمكن لقواعد البيانات أن تقدم دوراً هاماً في تنفيذ أعمال المنظمات من خلال المساعدة في بناء قواعد معرفية عن طريق حفظ قواعد اتخاذ القرارات التي تقوم بتحليل وتقييم البدائل واختيار الأنسب منها والذي يعظم الأرباح ويقلل التكاليف. وكذلك المساعدة في تنميط وتوحيد البيانات المجمعة من مصادر داخلية وخارجية والتي تكفل المعيارية والتشابه في وحدات القياس، كما أنها تساعد في تطوير وسائط متعددة عن طريق تخزين بيانات بأشكال متعددة وبالتالي خلق تفاعل مشترك بين الأفراد داخل المنظمة، كما أن قاعدة البيانات تعمل على زيادة كفاءة وسرعة تنفيذ العمليات في المنظمة عن طريق تنظيم الملفات والسجلات بطريقة آلية، كما أنها تحقق الحد من تكرار البيانات المخزنة عن طريق توحيد الملفات المتعددة وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة الدقة في البيانات (Long & Long, 2001 :117).

## 4-2 إستراتيجية الأعمال

### 1-4-2 مفهوم الاستراتيجية :-

الاستراتيجية عبارة عن اتجاه ونطاق المنظمة على المدى الطويل من أجل الحصول على ميزة للمنظمة من خلال ترتيب المصادر المتاحة لها دون أن يكون هناك تغيير في البيئة، وبما يُرضي توقعات أصحاب المصلحة في المنظمة (Johnson & Scholes, 2002 :10) ورأى حبتور (2004 :31) أن مفهوم الاستراتيجية له العديد من التعريفات ويتوقف المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها. البعض يُعرف الاستراتيجية بأنها : سبيل للعمل الذي يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل. ويُعرفها أحد الخبراء : بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعّالة وذات كفاءة عالية (Wheelen & Hunger, 2004 :12).

وأشار العارف (2002: 17) إلى أن الاستراتيجية هي القوة الوسيط بين التنظيم والبيئة وأما متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة. في حين رأى جواد (2000: 75-76) أن للاستراتيجيات وجهان، الأول يعكس الوضع الاستراتيجي ويوضح نوع العلاقات التي يمكن أن تقوم بين المنظمة والمنظمات الأخرى. أما الوجه الثاني فيأخذ شكل خطة استراتيجية تتضمن مجموعة أهداف وغايات إذا ما تحققت نقلت المنظمة من وضع إلى وضع أفضل قياساً بكافة المنافسين.

وأوضح كل من أدريس والمرسي (2002: 47) بأن الإدارة العليا تعامل وحدة الأعمال الاستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة تمتلك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة، وفي سبيل تحقيق أهدافها الذاتية، فإن استراتيجية الأعمال قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الانتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية، وتأخذ استراتيجية الأعمال أو ما قد يُعبر عنه بالاستراتيجية التنافسية عدة أشكال القيادة في التكلفة، التنوع، التركيز.

ورأى Porter (1985: 208) أن رسم وتطوير استراتيجية تكنولوجية ضمن الاطار الأكبر للمنظمة أمر هام وجوهري حيث تعد المنافسة الأساس في انجاح أو اخفاق المنظمة لذلك فإن صياغة الاستراتيجية يجب أن يركز على ايجاد أفضل الطرق لدفع عمليات المنظمة لتأمين قيمة مضافة للمستهلك، وتعتبر الاستراتيجية التنافسية أساس يمكن لوحده الأعمال من خلالها أن تصل إلى ميزة تنافسية في السوق (Johnson & Scholes, 2002: 319). إنها جوهر نجاح أو فشل المنظمة ضمن القطاع الموجودة فيها، وهي تهدف لتأسيس مستوى أرباح معين والحفاظ عليه في ظل القوة التنافسية الموجودة في القطاع (Porter, 1985: 1).

وقد عرض Porter (1980، 35) ثلاث استراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال وهي :-

#### (1) القيادة الشاملة للتكلفة Overall Cost Leadership :-

تركز هذه الاستراتيجية على كافة مدخلات الانتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية، ويمكن القول بأن هذه الاستراتيجية تتمثل في تركيز الإدارة العليا على تكاليف أنشطتها من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

## (2) التمييز Differentiation :-

تتمثل استراتيجية التمييز، الاستراتيجية التنافسية العامة الثانية التي تتبعها منظمات الأعمال في مجال التمييز بين المنتوجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق واختلافها عن المنافسين حيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها متفردة، وتأخذ هذه الاستراتيجية عدة أشكال منها :-  
التصميم، النوعية، التقنية (التكنولوجيا)، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتازة والنوعية الجيدة للمنتوجات.

وتتمكن المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية من تحقيق أرباح عالية قياساً بالمنافسين، كما أنها تسهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة وكذلك مجابهة قوة البيئة التنافسية.  
ويمكن اعتبار التمييز بصفة عامة اخلاص وولاء المستهلك لعلامة المنتوجات المميزة قياساً بالمنافسين، وأن ذلك يساعد على تحقيق أرباح عالية نظراً لمحدودية حساسية المستهلك نحو الأسعار (مرسي، 2006: 231-236).

## (3) التركيز Focus :-

استراتيجية التركيز تعني اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفراد أم منظمات، حيث يتم التركيز عليهم وذلك للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن وذلك من خلال التركيز على خطوط الانتاج أو سوق محددة. وهذه الاستراتيجية تتيح الفرصة للمنظمة أو وحدات الأعمال في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في انجازه، وهذه الاستراتيجية تركز على تخفيض الكلفة إلى أقل حد ممكن، وقد تركز على تقديم منتج عالي النوعية مقارنة بالمنافسين، وقد تركز كذلك على مجموعة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين أو يرغبون في خدمة مميزة.

وبين الدوري (2005: 246-258) بأن هناك ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس تتناسب مع وحدات الأعمال الصغيرة وتتمثل في استراتيجية حيز الكلفة المنخفضة التي تؤكد على تخفيض التكاليف الاجمالية في أثناء خدمة شريحة محددة من السوق. واستراتيجية الحيز الصغير للتمييز تعتبر ملائمة لوحدات الأعمال الصغيرة التي تنتج سلع متنوعة، أو خدمات قادرة على إشباع حاجات محددة لشريحة صغيرة من الزبائن أو لحيز من السوق. واستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة حيث تقدم وحدات الأعمال منتجات أو سلع متميزة بشكل عال جداً وقادرة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة منتخبة من الزبائن في حيز محدد من السوق. وتحاول وحدات الأعمال بنفس الوقت تخفيض التكاليف.

وتتمثل الاستراتيجيات العامة لوحدة الأعمال الكبيرة في استراتيجية الكلفة الأقل حيث تقدم وحدات الأعمال منتجات أو خدمات في صناعة واسعة وتمثل موقعاً في سوق واسع تضم أسعاراً تنافسية للمستهلكين. واستراتيجية التميز حيث تقدم منتجات متميزة أو خدمات صناعية واسعة وتمثل سوقاً كبيرة والمستهلكون يرغبون بدفع أسعار عالية للمخرجات المتميزة. واستراتيجية التركيز على الكلفة الأقل حيث تنافس المنظمات بتقديم منتجات متميزة مع الحفاظ على الكلفة القليلة. واستراتيجيات متعددة تستخدمها وحدات الأعمال الكبيرة مثل استراتيجية الكلفة الأقل، والتميز، واستراتيجيات الحيز الصغير المتبعة في وحدات الأعمال الصغيرة.

## 2-5 توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية

### 1-5-2 العلاقة بين المنظمة ونظم المعلومات :

هناك علاقات اعتمادية تبادلية بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية نتيجة للمتغيرات السريعة والتي يمكن التنبؤ بها في الاقتصاد والمنافسة وتوفير التكنولوجيا ومجال تطبيقات النظم بحيث أصبحت تؤثر مباشرة على قرارات المديرين وخططهم وإدارة أعمالهم وتجلب للمديرين معلومات وأجوبة عن: من؟ متى؟ أين؟ وكيف؟ يقدمون منتجاتهم وخدمات في الظروف المتعددة (Laudon & Laudon, 16: 2004) وكذلك الأنظمة والاجراءات في المنظمة من جهة، وبين البرمجيات والأجهزة وقواعد البيانات المطلوبة لنظم المعلومات من جهة أخرى.

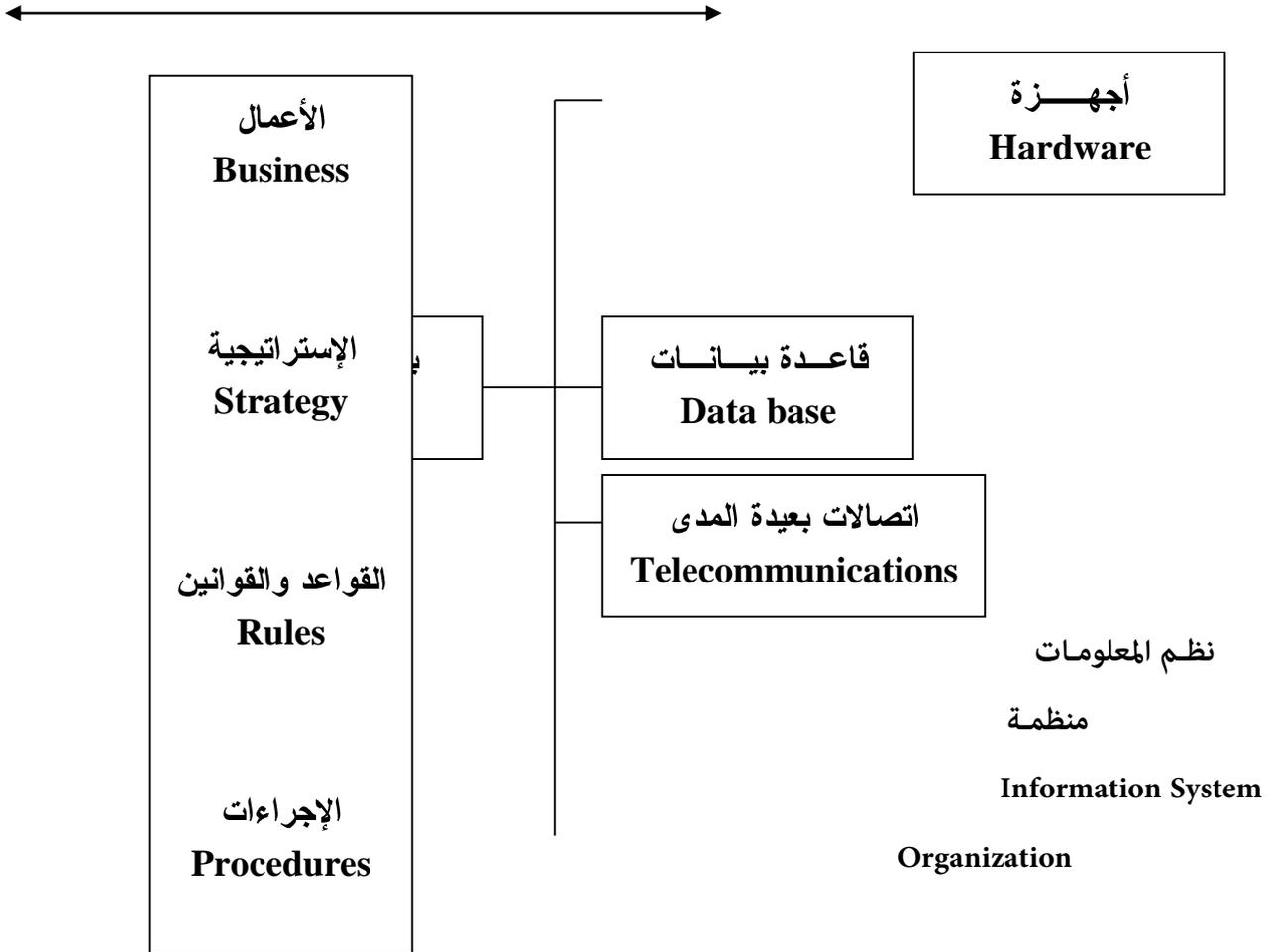
وأوضح كل من قنديلجي والجنابي (2005: 45) بأن هناك تغييراً في العلاقة بين نظم المعلومات والمنظمات نتيجة للوصول والمدى المتنامي لمشاريع النظام وتطبيقاته، فبناء النظم في الوقت الحاضر يرتبط بشكل أوسع بالمنظمة أكثر مما كان عليه في الماضي، وكلما تصبح المنظمات منظمات رقمية بشكل أوسع، فإن مشاريع النظم تتوسع نحو الزبائن. إن مساحة التغيير في نظم المعلومات بما تحويه من أجهزة وبرمجيات وقواعد بيانات خلقت الحاجة لتقديم نظم معلومات إدارية فعالة تضمن احتياجات الأفراد ومجموعات العمل والإدارة العليا وتؤثر على العلاقات التبادلية بين المنظمات ونظم المعلومات (Ferrell, 3: 2003). إن التوسع في استخدام الحاسوب وانتشار نظم المعلومات الإدارية سيوفر معلومات يسهل تداولها في عموم العالم وسيكون بالإمكان الحصول على المعلومات الضرورية آنياً وبسرعة نسبية، وأن كل ذلك سيؤثر مرة أخرى على تعديل الهيكل في المنظمة ويعمل على ظهور ما يسمى بالوقت المرن وتغيير جداول وأمط العمل (جواد، 2000: 239).

إن ما سبق يؤكد بأن على المديرين في المنظمات أن يتفهموا متطلبات التغيير السريع وأثره المتبادل بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية (Due, 1997: 74) يمثل المخطط رقم (2) العلاقة التبادلية بين نظم المعلومات والمنظمة (قنديلجي والجنابي، 2005: 46).

شكل رقم (2)

علاقات تبادلية Interdependence

العلاقة التبادلية / المتبادلة بين نظام المعلومات والمنظمة

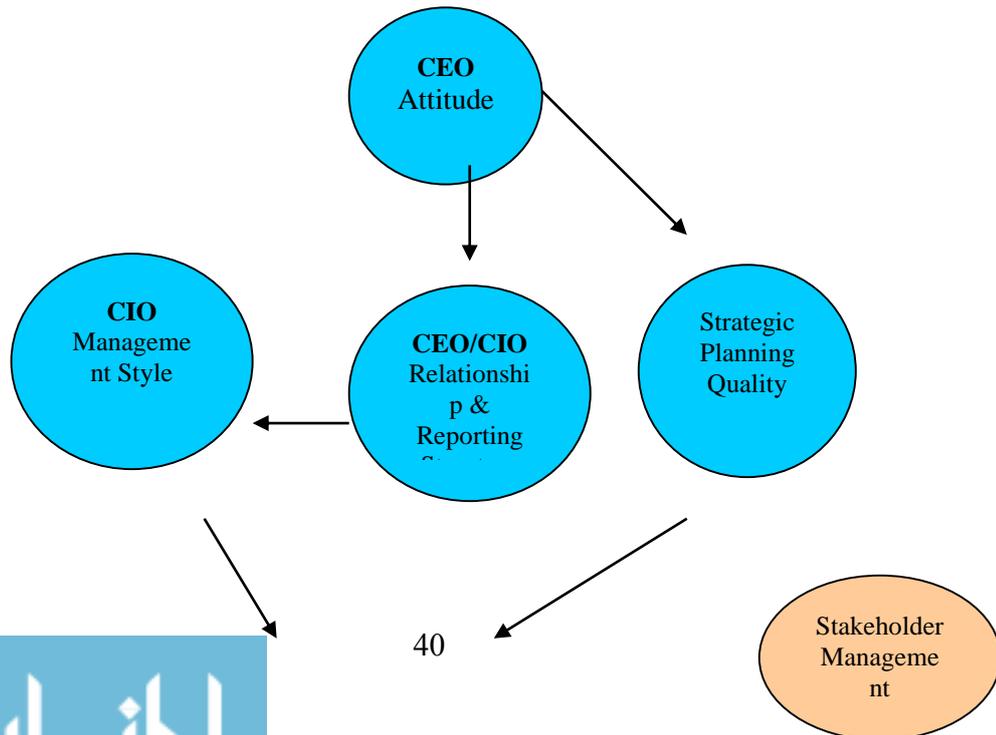


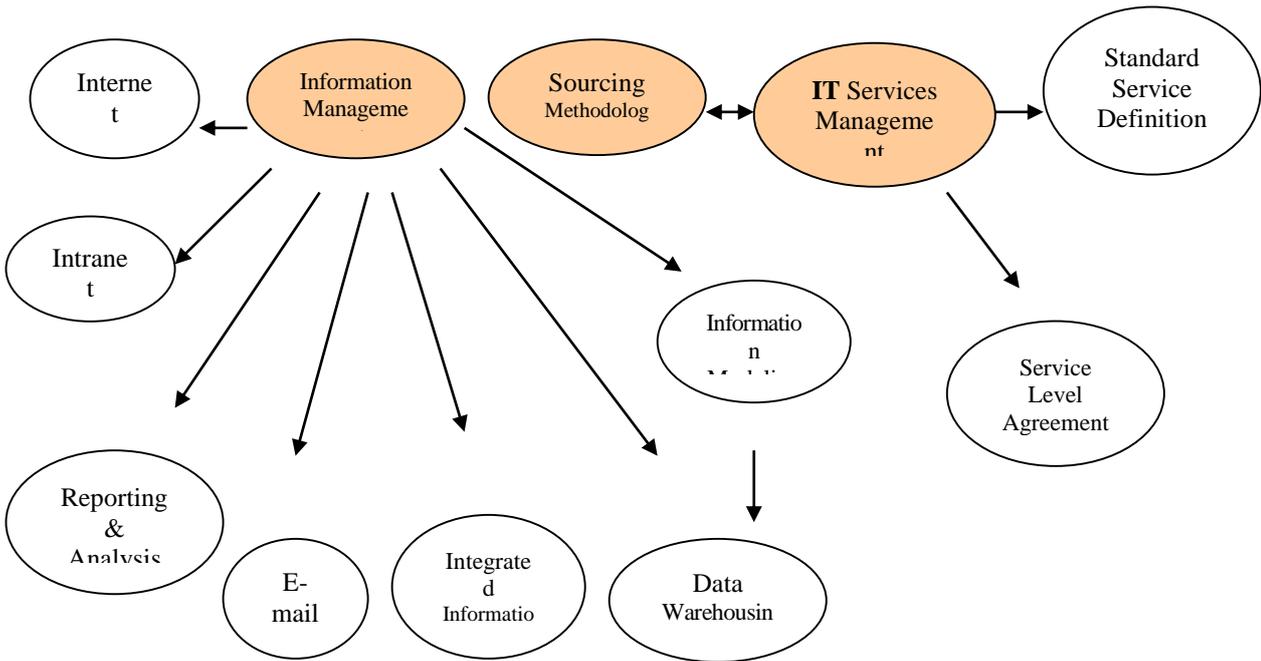
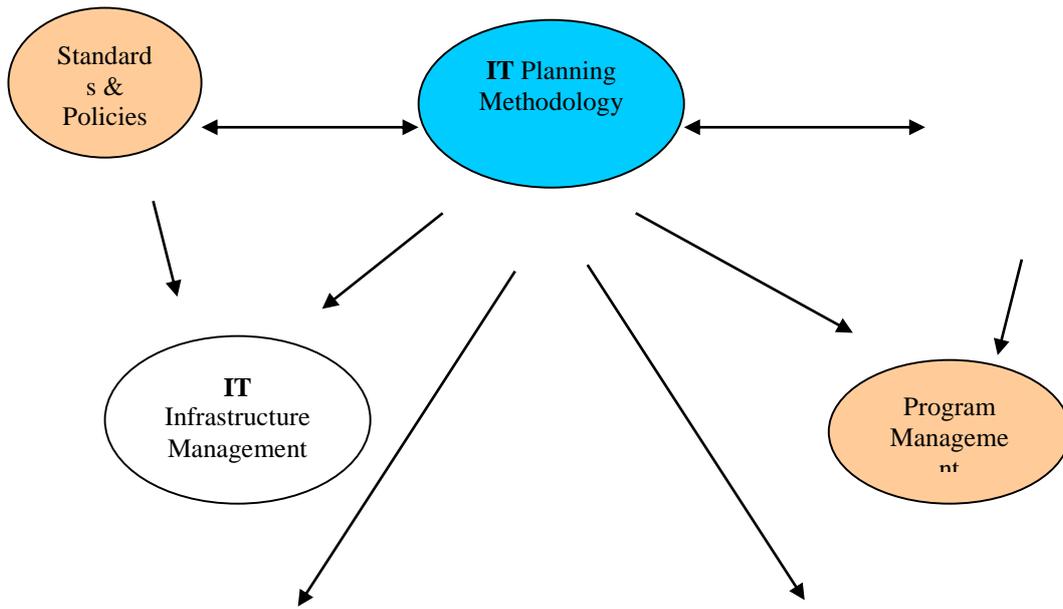
المصدر : قنديلجي والجنابي (2005)، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص (46).

وأشار كل من James & Hicks (1993: 93) أن المنظمة تتكون من خمسة مكونات متفاعلة هي الأفراد والمهام والاستراتيجية والهيكل والتكنولوجيا، وإن هذه المكونات تؤثر على الأداء المؤسسي، حيث ترتبط هذه المكونات بعلاقات تبادلية وإن التغيير في إحداها يؤدي إلى تغيير في المكونات الأخرى. إن طريقة النظام لتغيير المتطلبات يكون من خلال فهم جميع المتغيرات والمكونات الأخرى قبل أن يتقرر التغيير، ويكون ذلك من خلال نظم المعلومات الإدارية. أن التناغم والتوافق بين استراتيجية المنظمة ونظم المعلومات سيؤدي إلى تحسين الأداء وخلق ميزات تنافسية مستدامة (Applegate & Mcfarlan & Mckenney, 1999: 201).

2-5-2 عناصر توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية :

يقصد بعناصر توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بأنها الإجراءات والطرق والسياسات والتصرفات والنشاطات التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية (3: 2003, Ferrell). ورأى Boar (1994: 16) بأن التوافق عملية ضرورية للمنظمة وذلك لغايات تحقيق ميزات تنافسية في الصناعة التي تعمل فيها. إن الانفاق على التكنولوجيا هو أحد الطرق التي تتبعها المنظمات لتحقيق استراتيجية قيادة التكلفة (Hitt & Brynjolfsson, 1996: 139). والشكل رقم (3) يبين أن هناك (21) عنصراً من العناصر الواجب توافرها والتي على المنظمة أن تستخدمها لتحقيق التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية، ويبين الشكل كذلك التسلسل الهرمي لعناصر التوافق وأن بعض هذه العناصر تعتمد على بعضها بعضاً (Farrell, 2003: 17) الشكل رقم (3) يبين التسلسل الهرمي لعناصر التوافق





- Management Oriented Key Factors
- Business Oriented Key Factors
- Technology Oriented Key Factors

Source : Farrell, 1 (2003), Aligning IT to Corporate Objectives : Organizational Factors in use. Doctoral Thesis. P. 17

وتم تقسيم عناصر التوافق إلى ثلاث مجموعات وكل مجموعة تتكون من عناصر تختلف عن العناصر في المجموعات الأخرى وكما يلي :-

(1) المجموعة الأولى وتمثل في التخطيط والإدارة وتتكون من العناصر التالية :-

- موقف وتصرفات المدير التنفيذي Chief Executive Officer Attitude والعلاقة بين المدير التنفيذي الرئيس ومدير المعلومات الرئيس وهيكلية التقارير Chief Executive Officer/Chief Information Officer Relationship and Reporting Structure وأسلوب الإدارة لدى مدير المعلومات الرئيس Chief Management Style نوعية التخطيط الاستراتيجي Information Officer Strategic Planning Quality وطريقة تخطيط تكنولوجيا المعلومات Information Technology Planning .Methodology

(2) المجموعة الثانية وتمثل في مجال الأعمال وتتكون من العناصر التالية :-

- السياسات والمعايير Standards & Policies وإدارة المعلومات Information Management وإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات Information Technology Services Management وطرق التوريد Sourcing Methodology وبرامج الإدارة Program Management وإدارة أصحاب المصالح Stakeholder Management.

(3) المجموعة الثالثة وتمثل في مجال التكنولوجيا وتتكون من العناصر التالية :-

- إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات Information Technology Infrastructure Management واستخدامات الانترنت Internet Usage واستخدامات الانترنت Intranet Usage وتكامل نظام المعلومات Integrated Information System وتخزين البيانات Data Warehousing ونموذج المعلومات Information Modeling وأدوات التحليل ورفع التقارير Reporting & Analysis Tools

استخدام البريد الإلكتروني E-mail Usage وتعريف الخدمات المعيارية Standard Service  
Definitions واتفاقيات مستوى الخدمة (SLA) Service Level Agreement.

وأشار كل من Anderson & Weiss (2004: 7) بأن الطريق إلى تحقيق التوافق بين نظم المعلومات  
واستراتيجيات الأعمال التنافسية تختلف من منظمة إلى أخرى، ولكن هناك أفكاراً عامة يمكن الاسترشاد  
بها لتحقيق التوافق وهذه الأفكار تم أخذها من قبل المنظمات التي استطاعت أن تحقق التوافق وتتلخص  
العناصر التي تقود إلى توافق نظم المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بالآتي :-

1- الاتجاه الواضح Clear Direction وتتكون عناصر الاتجاه الواضح التي تؤدي إلى التوافق من الآتي  
:-

- وضوح الاستراتيجية Clear Strategy والربط الواضح بين استراتيجية المنظمة وتكنولوجيا المعلومات  
Clear link between IT and Organization Strategy والمعايير Standards والبنية  
التحتية للمنظمة Enterprise Architecture.

2- الإلتزام Commitment وتتلخص عناصر الإلتزام التي تؤدي إلى التوافق بالآتي :-

- شراكة المدير التنفيذي الرئيس واقتراح التنفيذيين للمشاريع الرئيسة Executive sponsor for  
major projects والثقة والاحترام المتبادل Mutual respect and trust.

3- الاتصال Communication وتتلخص عناصر الاتصال التي تؤدي إلى التوافق بالآتي :-

- فهم كل عامل للاستراتيجية Every employee understands Strategy والتوقعات الواضحة  
Clear Expectations والتغذية الراجعة Feedback والتغذية الراجعة بالاتجاهين  
Feedback in two-way.

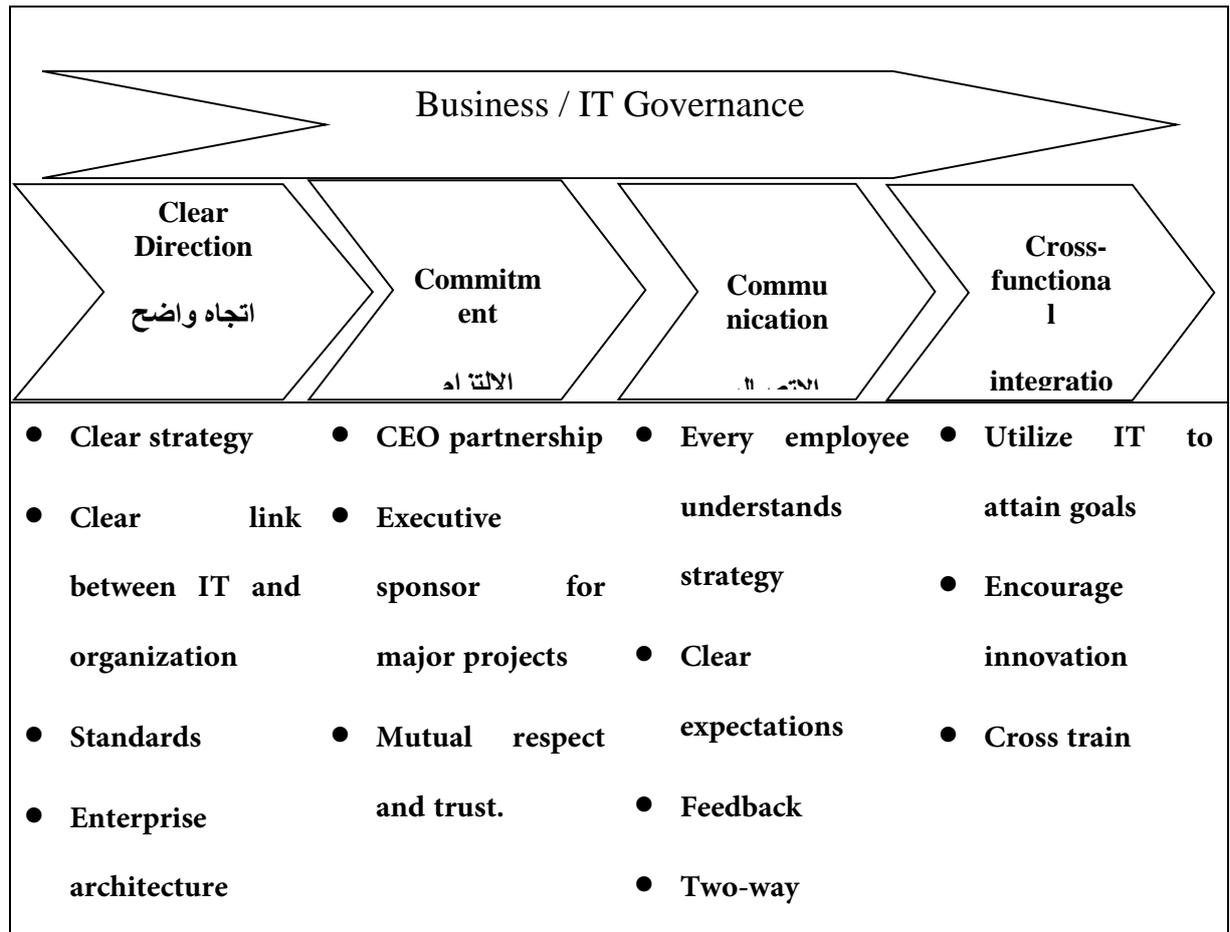
4- التكامل الوظيفي التقاطعي Cross functional integration وتتلخص عناصر التكامل الوظيفي  
التقاطعي التي تؤدي إلى تحقيق التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية بالآتي  
:-

- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف Utilize IT to attain goals وتشجيع  
الابتكار Encourage innovation والمزيج التدريبي Cross train.

والشكل رقم (4) يبين الطريق إلى تحقيق التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية.

وأن الشكل رقم (5) يبين نموذج التوافق الاستراتيجي بين استراتيجيتي تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيتي الأعمال (Nickels, 2004)، حيث تم وضع هذا النموذج من قبل كل من (Henderson & Venkatraman, 1999:472-484) ويعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج قبولا بين الكتاب والدارسين. ويقترح النموذج حلاً لحالة عدم التوافق من خلال ثلاثة ابتكارات تم تحديدها من أجل زيادة درجة التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية وهي :-

الشكل رقم (4) يبين الطريق إلى تحقيق التوافق بين نظم المعلومات الادارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية



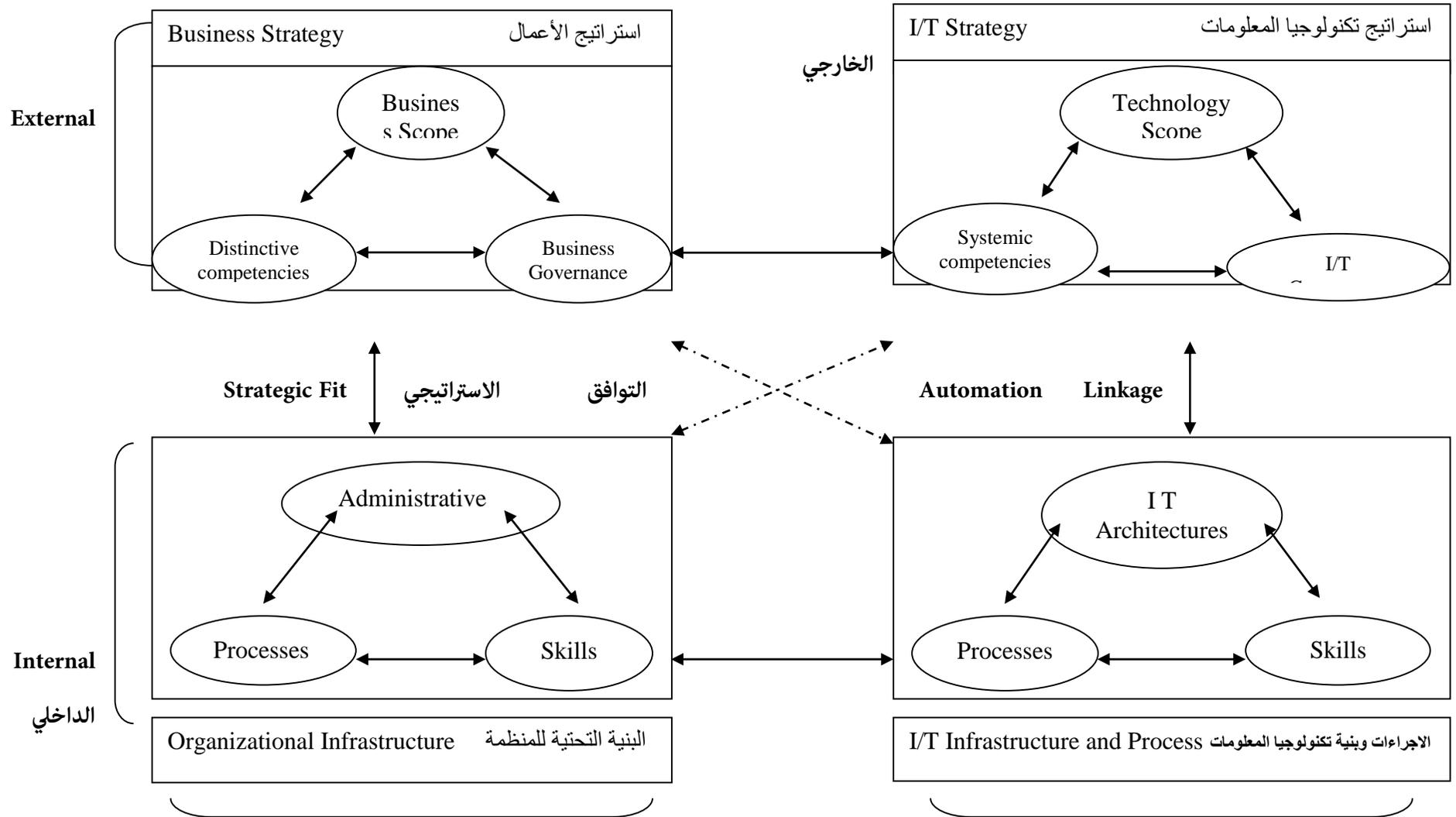
Source : Weiss, J & Anderson, D. (2004) *Aligning Technology and Business Strategy : Issues + Frameworks, a field study of 15 companies*, p:7, proceeding of the 37<sup>th</sup> Hawaii conference on system sciences.

- (1) نقل وظائف نظم المعلومات إلى مستوى استراتيجي في المنظمة.
  - (2) تكامل كلي للخطط الاستراتيجية لنظم المعلومات مع الخطط الاستراتيجية للأعمال.
  - (3) دعم لرؤية المنظمة من خلال مبادرات تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.
- وأوضح العديد من الدارسين ومنهم Chan & Huff (1997: 53) بأن التوافق الاستراتيجي يحدث ويتحقق عندما تتناغم الاستراتيجية الكلية للمنظمة مع نظم المعلومات.
- 3-5-2 مفهوم التوافق الاستراتيجي بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية
- :

أظهرت أدبيات وأبحاث نظم المعلومات الادارية عدة تعاريف لمفهوم التوافق الاستراتيجي بين نظم المعلومات الادارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم واحد للتوافق الاستراتيجي (3: 2004, Almahamid & Beason).

عرف Zviran (1990: 67) التوافق الاستراتيجي بأنه الهدف المشترك لنظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية بالتصنيع وفقاً لطلب الزبون. في حين عرف Henderson & Venkatraman (1990: 12-18) مفهوم التوافق الاستراتيجي بأنه شراكة يمكن استخدامها لوصف علاقات العمل التي تعكس التزام طويل الأمد وشعور بالتعاون المشترك وتقاسم المنافع والمخاطر. ورأى Goldsmith (1991: 67) بأن مفهوم التوافق الاستراتيجي هو استخدام نفس الإجراءات لتطوير استراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية بغية تأمين ميزات تنافسية للمنظمة في الصناعة التي تعمل فيها.

شكل رقم (5) نموذج التوافق الاستراتيجي



**Business**

الأعمال

**Functional Integration**

تكاملي وظائف

**Information Technology**

تكنولوجيا المعلومات

**Source :** Nickels D. (2004) "IT – Business Alignment : What we know that we still Don't know : proceedings of the 7<sup>th</sup> annual conference of the southern Association for Information Systems, p80.

وعرف Chan & Huff (1997: 53) مفهوم التوافق الاستراتيجي بأنه توجيه موارد المنظمة للأبعاد السبعة المختلفة لاستراتيجيات الأعمال التنافسية واستراتيجيات نظم المعلومات المتمثلة بالتحليل، والدفاعية، والمستقبلية، والابتكار، ورد الفعل، والمخاطر، والعدائية. في حين عرفها Luftman et. al. (1993: 204) بأنها مدى دعم استراتيجيات نظم المعلومات لاستراتيجيات الأعمال التنافسية.

وأشار كل من Henderson & Venkatraman (1993: 4-16) بأن مفهوم التوافق الاستراتيجي هو التوافق الداخلي والتكامل الوظيفي بين استراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية، وأن هذا التوافق ضروري وأساسي لكسب ميزات تنافسية، وأن التوافق يعني تناغم الإجراءات والمهارات والهيكل والتكنولوجيا ويعتبر أساسياً لنجاح المنظمة.

يعني مفهوم التوافق دعم رسالة وأهداف وخطط تكنولوجيا المعلومات لأهداف ورسالة وخطط المنظمة (Reich & Benbasat, 1996: 56). وعرف Luftman (1999: 3) توافق نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية بأنه استخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة صحيحة وتوقيت صحيح بالتناغم مع استراتيجيات الأعمال التنافسية والحاجات والأهداف. ورأى Maes (1999: 9) بأن التوافق مفهوم يهدف إلى اكتشاف تكنولوجيا المعلومات في المنظمة باعتبار التكنولوجيا كممكن للمنظمة.

ورأى كل من Reich & Benbasat (2000: 87) بأن هناك نوعين من التوافق الاستراتيجي بين نظم

المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية وهما :-

- النوع الأول يتمثل بالتوافق قصير الأجل من سنة إلى سنتين (فهم والتزام في الخطط والأهداف بين تنفيذي الأعمال وتنفيذي نظم المعلومات).

- النوع الثاني يتمثل بالتوافق طويل الأجل (الرؤيا المشتركة بين تنفيذي الأعمال وتنفيذي نظم المعلومات للطرق التي من خلالها يمكن لنظم المعلومات أن تسهم في نجاح وحدة الأعمال).

إن توافق نظم المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية شغل انتباه الباحثين منذ أكثر من خمس عشرة سنة مضت ولا يزال التوافق الاستراتيجي موضع اهتمام مديرو الأعمال حيث يعتبر من

المواضيع الرئيسية في إدارة نظم المعلومات (Gottschalk, 2000 : 164).

يتطلب التوافق جهوداً مستمرة في التنسيق والتعاون بين تنفيذي الأعمال وتنفيذي نظم المعلومات، ووضوح رسالة وأهداف المنظمة، وتحديد صحيح للأولويات، واتصال فعال بين مديري الأعمال ومديري نظم المعلومات (Lederer & Mendelow, 1989: 10).

حدد Venkatraman et. al. (1993: 139-148) خمسة إجراءات مختلفة لتنفيذ التوافق الاستراتيجي

وهي :-

- إجراءات موجهة لتحديد مواقع اتخاذ القرار وإجراءات القدرات التكنولوجية والتي تحدد الخدمات المطلوبة لدعم استراتيجيات الأعمال التنافسية وإجراءات القدرات الانسانية والتي تحدد المهارات الانسانية المطلوبة لدعم وشحن استراتيجيات الأعمال التنافسية وإجراءات إدارة القيمة لتخصيص الموارد المطلوبة وضمان أكبر عائد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وإجراءات الرقابة الاستراتيجية لضمان التوافق الداخلي ضمن الآليات والاجراءات التي تم ذكرها آنفاً وإضافة أي إجراءات إدارية ديناميكية لضمان التوافق المستمر بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية.

وتتطلب إجراءات التوافق التكيف والتنسيق المستمر. وكذلك التعديل وإعادة تعديل الخطط والأهداف في مجال الاتحادات والتفاعل (Beeson et. al., 2002: 317-329).

حدد Teo & King (1997: 185) أربعة مستويات للتكامل بين خطط نظم المعلومات وخطط

استراتيجيات الأعمال التنافسية وكما يلي :-

- تكامل إداري (علاقات غير قوية بين خطط الأعمال وخطط نظم المعلومات).
- تكامل متسلسل (علاقات متسلسلة بين خطط الأعمال وخطط نظم المعلومات).
- تكامل تبادلي (علاقات تبادلية بين خطط الأعمال وخطط نظم المعلومات).
- تكامل كلي (اختلاف جزئي بين إجراءات تخطيط الأعمال وتخطيط نظم المعلومات).

6-2 أهمية توافق نظم المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية

تُعد عملية توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية من المواضيع

الرئيسية التي شغلت اهتمام المنظمات منذ العام 1980 (Brancheau, Janz & Wetherbe, 1996)

(225-242)، وأشار كل من Chan, Huff, Barclay & Copeland (1997: 142)

أن المنظمات التي حققت أفضل مستويات الأداء هي المنظمات التي تمكنت من أن تتناغم بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات أعمالها. في حين أوضح كل من Brynjolfsson & Hitt (1998: 49-55) أن بعض المنظمات أنفقت مبالغ كبيرة على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات مقابل الحصول على عوائد منخفضة، والبعض الآخر أنفقت مبالغ مماثلة مقابل الحصول على عوائد كبيرة. تبين بأنه من الصعوبة بمكان إيجاد ارتباط بين التوافق الاستراتيجي (توافق نظم المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية) والأداء المؤسسي (Farrell, 2003: 3). إن من بين فوائد توافق نظم المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية خفض الكلفة، وزيادة قدرة المنظمات للوصول إلى أهدافها وغاياتها، وزيادة مرونتها لصنع الخيارات الاستراتيجية، إضافة إلى كسب ميزات تنافسية من خلال الاستخدام المباشر لتكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي (Synnott, 1987: 12-17).

تكمن أهمية توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية كونها تضمن دعم وظائف نظم المعلومات لأهداف ونشاطات المنظمة في كافة المستويات الإدارية، وتمكن أيضاً من اكتشاف أفضل الفرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لأغراض استراتيجية (Kent & Hall, 1999: 170-188). أصبحت تكنولوجيا المعلومات مرتبطة بشكل كبير باستراتيجيات أعمال المنظمات، وتعتبر كذلك مكوناً أساسياً لتسيير دفة أعمالها (Henderson & Venkatraman, 1993: 71-87).

لقد تجاوزت تكنولوجيا المعلومات دورها التقليدي عبر النطاق الواسع من البلدان والأسواق وتطورت لتأخذ دوراً استراتيجياً وذلك ليس لدعم استراتيجيات الأعمال التنافسية لوحدها بل وكذلك لشحن استراتيجيات أعمال جديدة (Henderson & Venkatraman, 1993: 4).

ويرى تنفيذي الأعمال بأن نظم المعلومات غدت أساسية وضرورية لنجاح منظماتهم حاضراً ومستقبلاً. إن توافق نظم المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية سيمكن المنظمات من بناء ميزات تنافسية والتي بدورها ستزيد من رؤية وأرباح وفاعلية المنظمة للمنافسة في الأسواق سريعة التغيير في يومنا هذا (Luftman & Brier, 1999: 121). وتعتبر عناصر النجاح الحاسمة أساسية لضمان توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية، كما تُعد عملية التوافق من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها (Farrell, 2003: 7).

المنظمات التي حققت التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية حصلت على عوائد عالية من أعمالها، وأصبحت نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ممكن هام لاستراتيجيات الأعمال التنافسية في مجالات خدمة الزبون، وتحسين النوعية، وأتمتة الاجراءات، والتميز التنافسي (Hackett, 2002: 2). يرى بعض مديري الأعمال الذين تمكنوا من تحقيق التوافق الاستراتيجي بأن التكامل له دور أساسي في نجاح المنظمات وبقائها. حيث قدمت نظم المعلومات قيمة مضافة لفاعلية المنظمة بلعبها دور وكيل للتغيير، والتركيز على أساسيات الأعمال (Luftman, 2001: 107).

أشار بعض الدارسين بأن هناك ارتباطاً ما بين توافق نظم المعلومات واستراتيجية التنافس وبين الأداء (Barney, 1991: 99-120). ويرى David (2002: 2) بأن الفشل في تحقيق التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية سيؤدي إلى زيادة في الكلف المالية وكلفة الفرصة. إن الفشل في تحقيق التوافق الاستراتيجي سيؤدي إلى عدم القدرة على استثمار مخصصات تكنولوجيا المعلومات بعقلانية، وكذلك عدم خلق مصداقية في الأعمال، وتقديم خدمات على أساس رد الفعل بدلاً من المبادرة في تقديم الخدمة، وعدم القدرة على جذب والحفاظ على الموارد والمهارات المناسبة، ونقل الاستراتيجية إلى العاملين وربطها بالموازنات (David, 2002: 5).

المنظمات التي نجحت في تحقيق التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية تدفع في المتوسط على كل مستخدم لتكنولوجيا المعلومات أقل بـ (17%) مقارنة بالمنظمات التي فشلت في تحقيق التوافق (Szgen, 1999: 4).

أشار Luftman (2001: 107) بأن من بين الأسباب الرئيسة لفشل التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية عدم القدرة على إدامة العلاقات الداخلية والخارجية بينهما، والفشل في تنفيذ التغيير، وانعدام الدعم الإداري، ورفض ثقافة التغيير. إن التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية يشمل عدة مكونات منها ما يتعلق بمجال الأعمال، وجدارة التميز، ورقابة الأعمال، والهيكل الإداري، وإجراءات الأعمال، والمهارات. ومجال التكنولوجيا ويشمل الهيكل الإداري، والمهارات، ومجالات التكنولوجيا، ورقابة نظم المعلومات، والمهارات، وبنية إجراءات التكنولوجيا (Thompson & James, 1999: 173-185).

وأوضح كل من Henderson & Venkatraman (1990: 2) إلى أهم مميزات التوافق والتي تشمل دعم التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات، ومشاركة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الاستراتيج، وفهم تكنولوجيا المعلومات للأعمال، والشراكة بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال، وتحديد أولويات مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وإدارة تكنولوجيا المعلومات للقيادة. إن أهم معيقات التوافق تشمل انعدام العلاقات بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وعدم قيام تكنولوجيا المعلومات بتحديد الأولويات، وفشل تكنولوجيا المعلومات في الوفاء بالتزاماتها، وعدم فهم تكنولوجيا المعلومات للأعمال، وعدم دعم تنفيذي الأعمال لتكنولوجيا المعلومات، وافتقار إدارة تكنولوجيا المعلومات للقيادة. ورأى كل من Henderson & Venkatraman (2003: 6) بأنه لا يمكن لأي منظمة أن تحقق التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية نظراً للتغيرات والتطورات المستمرة في التكنولوجيا والأعمال، وأن التوافق ليس حالة ثابتة لذا فإن على المنظمات أن تعيد بناء نفسها تكنولوجياً واستراتيجياً. وأشار كل من Sabherwalt & Hirschheim (2001: 87-108) إلى أن هناك ثلاثة مستويات للتوافق الاستراتيجي (توافق نظم المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية)، المستوى الأول التوافق الكلاسيكي لنظم المعلومات مع التكنولوجيا، والاستراتيج، والمنظمة. والمستوى الثاني يأخذ بعين الاعتبار التوافق الخارجي مع البيئة وأن على نظم المعلومات تقييم البيئة الخارجية. والمستوى الثالث يأخذ بعين الاعتبار التطور عبر الزمن ويركز على الحاجة لتصميم نظم معلومات قادرة على التطور بحسب التغيرات المستقبلية.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

الدراسات باللغة العربية	1-3
الدراسات باللغة الأجنبية	2-3
مقارنة بين ما تتوقع الدراسة الحالية أن تقدمه وما قدمته الدراسات السابقة	3-3

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

الهدف من عرض أدبيات الدراسة هو التعرف على بعض الدراسات التي تناولت موضوع مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثر التوافق ما بينهما على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية والتعرف كذلك على أهداف هذه الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى بيان أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسات والدراسة الحالية. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين، القسم الأول يتناول الدراسات باللغة العربية والقسم الثاني يتناول الدراسات باللغة الأجنبية.

#### 1-3 الدراسات باللغة العربية :-

1-1-3 دراسة مبارك (2004) بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء" دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في شركات التأمين الأردنية، وذلك من أجل تعزيز مؤشرات الأداء وتحسينها في مجالات العمليات وخدمة العملاء والنمو والانتاجية والمؤشرات المالية، وبالتالي تحقيق تطلعات وتوقعات أصحاب المصالح المختلفة، كالمالكين والموظفين والعملاء والموردين والممولين والمجتمع بأكمله.

ولاختبار النموذج المقترح فقد عمل الباحث على دراسة العلاقات الفرعية والكلية وتحليلها بين كل من متغيرات الدراسة المستقلة والوسيطية والتابعة والتي تكونت من كل من تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء وذلك على عينة مقدارها (22) شركة أردنية عاملة في قطاع التأمين.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :-

- أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالتحالفات الاستراتيجية والتأمين الالكتروني والاستراتيجيات التنافسية المتمثلة بقيادة التكلفة والتمايز.

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة باللامركزية ودرجة التنسيق، كما توجد علاقة طردية غير دالة إحصائياً مع درجة انبساط الهيكل التنظيمي والمتمثلة بعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.

- وأوضحت الدراسة أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات الأداء الكلية والفرعية والمتمثلة بمنظور العمليات وخدمة العملاء والنمو والانتاجية ومؤشرات الأداء المالي.

- وقد بينت الدراسة كذلك أن العلاقة تزداد بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الكلي بسبب الآثار المباشرة للاستراتيجية والهيكل التنظيمي، حيث شكل هذان المتغيران عنصرين وسيطين هامين للعلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الكلي.

3-1-2 دراسة ترزي (2001) بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات على رضا الزبائن حالة دراسية على البنك البريطاني للشرق الأوسط، الأردن (HSBC)".

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على أداء المنظمات من ناحية الانتاجية والربحية بشكل عام وأثرها على رضا الزبائن في قطاع المصارف بشكل خاص وقد تم ذلك من خلال التعرف على مستوى توقعات العملاء وإدراكهم للخدمات المقدمة في مصرفهم عن طريق الأخذ بخمسة أبعاد لقياس الأهمية والرضا وهي: التسهيلات والصورة المادية والأسعار والتفاعل بين الموظف والعميل والاستجابة لمتطلبات العملاء، والتكنولوجيا التي تم قياسها بأربعة أبعاد وهي: مدى التوفير والاعتمادية والشمولية والتطوير والتحديث.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة حيث تم اختيار البنك البريطاني للشرق الأوسط (HSBC). كما تم توزيع الاستبانة التي صممت في هذه الدراسة على عملاء المصرف، حيث خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :-

- تعتمد طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء المنظمات من حيث الانتاجية والربحية، على نوع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من حيث سهولة التقليد وطبيعة المنافسة وطبيعة صناعة المنافسة، وعوامل أخرى كعوامل الطلب.

- لتكنولوجيا المعلومات دور أساسي في التأثير على أداء المنظمات من خلال التحسين في الأساليب الإدارية المستخدمة والسرعة في اتخاذ القرارات وتوفير الوقت والجهد والسرعة في تحديد الفرص والمشكلات.

- بينت الدراسة أن البنك البريطاني (HSBC) للشرق الأوسط يستخدم نظم وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، ولها دور كبير في تقديم الخدمات المصرفية لعملائها بكفاءة وفاعلية.
- أوضحت الدراسة كذلك أن العملاء لديهم توقعات عالية للخدمات التي يقدمها المصرف.
- كما وبينت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات ورضا العملاء في المصرف قيد الدراسة.

3-1-3 دراسة العجلوني (1998) بعنوان "تقييم تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع تطبيقات نظم المعلومات الإدارية وكفاءتها من خلال مساعدة متخذي القرار في الوصول للمعلومات المطلوبة ضمن معايير السرعة، الوقتية، الملاءمة، الكفاية، الدقة، والجدوى الاقتصادية. أجريت الدراسة على الملكية الأردنية والبنك العربي. وقد استند العجلوني في دراسته على فرضيتين وكما يلي :-

- (1) يزداد استخدامات نظم المعلومات الادارية في عمليات اتخاذ القرار بزيادة حجم العمليات التي يقوم بها البنك العربي.
- (2) يزداد استخدامات نظم المعلومات الإدارية في عمليات اتخاذ القرارات بزيادة حجم العمليات التي تقوم بها الملكية الأردنية.

ثم خلصت الدراسة إلى جملة نتائج منها :-

1. تزداد كفاءة نظام المعلومات الإدارية في الملكية الأردنية كلما زادت عمليات استخدام مخرجات هذا النظام في عملية اتخاذ القرارات. بينما كان مستوى الإدارة الوسطى في البنك العربي من أكثر المستويات الإدارية استخداماً للنظام.
2. لوحظ أن مستوى الادارة التشغيلية هو أكثر المستخدمين لنظام المعلومات الإدارية.
3. لوحظ أن نظام المعلومات الإدارية في الملكية الأردنية لا يتصف بالمرونة الكافية في التعامل مع حالات زيادة حجم العمل، في حين كانت مرونة نظام المعلومات في البنك العربي عالية في التعامل مع حالات زيادة حجم العمل.
4. يمتاز نظام المعلومات الإدارية بكفاءة عالية واستخدام كبير من قبل متخذي القرار في البنك العربي.

وخرجت دراسة العجلوني (1998) بجملة توصيات تشير إلى ضرورة إعادة تصميم نظام المعلومات الإدارية في الملكية الأردنية بالشكل الذي يراعى فيه مناسبتها لاحتياجات جميع المستويات الإدارية. وكذلك ضرورة تطوير نظام المعلومات الإدارية في البنك العربي بغية زيادة كفاءته في تبرير التكلفة مع زيادة الاهتمام بملاءمة الأجهزة والبرمجيات لاحتياجات قاعدة البيانات.

وقد استفاد الباحث من دراسة العجلوني (1998) في إعادة اختبار متغير البرامج، والأجهزة وقاعدة البيانات لمعرفة مدى توافقها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثر التوافق على الأداء المؤسسي في الشركات المبحوثة.

4-1-3 دراسة الشناق (1994) بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر نظم المعلومات الإدارية لدى الشركات المساهمة العامة الأردنية المدروسة ومدى الاستفادة منها. وكذلك فحص أثر هذه النظم على الأداء المؤسسي لهذه الشركات. وشملت الدراسة (53) شركة مساهمة عامة، وكانت متغيرات الدراسة :-

- 1- المتغيرات المستقلة : أجهزة وبرامج الحاسوب، العوامل السلوكية، العوامل الهيكلية، العوامل البيئية.
- 2- المتغير التابع : الأداء المؤسسي.

وقد استند الشناق (1994) في دراسته على الفرضية التالية :-

(1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أجهزة وبرامج الحاسوب وبين الأداء المؤسسي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها ما يلي :-

1. لا يوجد أثر لنظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي.
2. لا تؤثر أجهزة وبرامج الحاسوب المستخدمة في نظام المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي.

وقد توضح للباحث من خلال دراسة الشناق (1994) أن استخدام نظم المعلومات الإدارية في إطار متغيرات الدراسة المذكورة لا تؤثر على الأداء المؤسسي. لذلك ستعتمد الدراسة الحالية إلى فحص أثر توافق نظم المعلومات الإدارية، بمتغيراتها من أجهزة وبرمجيات وقاعدة بيانات، مع استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي.

## 2-3 الدراسات باللغة الأجنبية :-

1-2-3 دراسة كل من Kefi & Kalika (2005) بعنوان

### "Survey of Strategic Alignment Impact on Organizational Performance in International European Companies"

هدفت الدراسة إلى فحص أثر المواءمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات العالمية الأوروبية وذلك لبيان فيما إذا كانت المواءمة ما بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية مرتبطة بالأداء المؤسسي حيث تم أخذ عينة للدراسة من (505) شركة عالمية مركزها الرئيس في المجتمع الأوروبي.

وبينت نتائج الدراسة بأن الشركات المبحوثة من المرجح أنها ستحقق مستويات عالية في الأداء إذا اتصفت استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات، واستراتيجيات نظم المعلومات بالخصائص التالية :-

- أ. إذا التزمت الإدارة العليا باستخدام الاستراتيجيات لتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.
- ب. الإدراك بأن تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات تعمل كدعامة لبناء ميزة تنافسية.
- ج. أن تكون العلاقات التعاونية مع الشركاء الاستراتيجيين للمنظمة مدعومة بروابط مستندة إلى شبكات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.
- د. أن تكون إجراءات العمل من داخل وخارج مجموعات مشاريع العمل في الشركات مدعومة بواسطة نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود حاجة ماسة إلى مزيد من الدراسات العملية لتوضيح الارتباطات بين مواءمة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية والأداء المؤسسي. ذلك إن نجاح مواءمة نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

استفاد الباحث من دراسة كل من Kefi & Kalika (2005) في تنوع معايير قياس الأداء المؤسسي.

حيث استخدمت الدراسة المذكورة (6) ستة معايير هي :-

- 1- الانتاجية (حيث تم التعامل معها على المستوى الفردي).
- 2- خفض الكلفة.
- 3- القدرات الابداعية.

4- قدرة النشاطات نحو فرص الأعمال.

5- الاستجابة لاحتياجات الزبون.

6- العلاقات التعاونية مع شركاء الأعمال (Kalika et. al., 2003).

2-2-3 دراسة كل من Hu & Huang (2005) بعنوان

"Aligning IT with Firm Business Strategies using the Balance Scorecard System"

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لتحقيق التوافق لمبادرات تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية. وقد أظهر النموذج نجاحاً مالياً وذلك باستخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة كأداة إدارية استراتيجية لتحقيق التوافق بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية. حيث تم تطوير نموذج التوافق الاستراتيجي لكل من Rrich & Benbasat (2000 : 84-113).

خلصت الدراسة إلى أن نجاح الأعمال في الأسواق التنافسية العالمية يعتمد على المزاوجة والتوأمة بين استراتيجيات الأعمال التنافسية واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والجراءات والهيكل التنظيمي للمنظمة وبنية الإجراءات وتكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى تضمين تكنولوجيا المعلومات في إجراءات الأعمال والخدمات والسلع ومتطلبات المعلومات في ظروف السوق سريعة التغيير.

إن التوافق الاستراتيجي بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية يشبه رحلة ليس من السهل التنبؤ بنتائجها في أغلب الأحوال وتخطيطها بعقلانية وبإحكام، ولا تتطلب فقط مجموعة من الخطوات والجراءات ولكن تتطلب أيضاً إجراءات مستمرة قابلة للتعديل من أجل ضمان تحقيق التوافق الاستراتيجي لأمد طويل.

عرض كل من Kaplan & Norton (1992 : 71-79) مفهوم نظام بطاقة العلامات المتوازنة لقياس أداء المنظمة من منظور شمولي. وقد بينا بأن مقياس الأداء المحاسبية التقليدية مثل العائد على الاستثمار يعطي فقط إشارات مضللة لنشاطات الأعمال التنافسية، في حين أن بطاقة العلامات المتوازنة للأداء تظهر الأداء الحالي والأداء المستقبلي للمنظمة وذلك من خلال قياس الأبعاد الأربعة للأعمال وهي :-

المالية والزبون، والإجراءات الداخلية، والإبداع، والتعلم.

استفاد الباحث من دراسة كل من Hu & Huang (2005) بأن قياس الأداء المؤسسي من منظور

المالية، والزبون والإجراءات الداخلية والإبداع والتعلم (من خلال بطاقة العلامات المتوازنة)

يقدم نتائج أفضل لأداء الأعمال مقارنة بالمقاييس المحاسبية التقليدية للأداء والتي تعتمد على العائد على الاستثمار، وإن أغلب المنظمات أخذت حديثاً بالاعتماد على نظام بطاقة العلامات المتوازنة لقياس أدائها.

إن العلاقات التبادلية بين الأبعاد المختلفة لبطاقة العلامات المتوازنة تؤدي إلى تحقيق التوافق الاستراتيجي بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية وبالتالي تحقيق ميزات تنافسية وتحسين أداء المؤسسة.

3-2-3 دراسة كل من Anderson, D. and Weiss, J., (2004) بعنوان

“Aligning Technology and Business Strategy : Issues and Frame Works, A field Study of 15 companies”

هدفت الدراسة إلى عرض طريقة أولية وعملية لاستخدامها من قبل التنفيذيين لتحديد مدى مواءمة استراتيجيات الأعمال التنافسية وتكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمات الصناعية. وقام التنفيذيون بتعريف الفوائد والعوائق والمحركات وصعوبات تكامل استراتيجيات الأعمال التنافسية وتكنولوجيا المعلومات في منظماتهم. كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعريف بالإجراءات التي تبين مدى تكامل استراتيجيات الأعمال التنافسية وتكنولوجيا المعلومات.

أجريت الدراسة على المنظمات الأمريكية التي تعمل في قطاعات صناعية مختلفة. حيث تم توزيع استبانة على (67) من تنفيذي تكنولوجيا المعلومات و(15) تنفيذي الأعمال الإدارية، وتم كذلك استخدام المقابلة وطريقة الملاحظة الميدانية لغايات وصف هذه المنظمات على أساس مواردها العملية، والموارد الاستراتيجية ومواردها كسلاح تنافسي استناداً إلى مدى مواءمة استراتيجي تكنولوجيا المعلومات والأعمال. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها ما يلي :-

1- أن هناك صعوبات قائمة ومستمرة تواجه المنظمات المبحوثة في تحقيق المواءمة ما بين استراتيجيات الأعمال التنافسية وتكنولوجيا المعلومات.

2- كانت إدارة المعرفة هي الأقل استخداماً من حيث إمكانات التكامل ما بين استراتيجيات الأعمال التنافسية وتكنولوجيا المعلومات.

3- تبين بأن مهارات إدارة المشاريع كانت الأكثر استخداماً في عملية المواءمة وتبعها في ذلك إدارة التغيير، وأنشطة التفاوض.

وقد أفادت دراسة كل من Anderson & Weiss (2004) أنه يتطلب لتحقيق المواءمة بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية، وضوح توجهات الاستراتيجية، والتزام مديري نظم المعلومات ومديري الأعمال إتجاه بعضهم الآخر وتبادل الاحترام بينهما والاتصال الفعال.

لقد افاد الباحث من خلال مراجعة الدراسة المذكورة في اطار تعرفه على أن المنظمات تسعى بشكل أو بآخر إلى مواءمة استراتيجيات أعمالها وتكنولوجيا معلوماتها بغية تحسين فاعليتها، وخفض الكلفة، وخلق عوائق أمام دخول المنافسين إلى السوق، وتحسين العلاقات مع الزبون والمزودين، وكذلك توليد سلع جديدة وإيجاد حلول متنوعة للأعمال.

كما تمكن الباحث من الوقوف على أن تكنولوجيا المعلومات تعمل كمكن للتغيير وبالتالي القيام بأداء الأعمال بطرق جديدة. وإن الفشل في تحقيق المواءمة ما بين استراتيجيات الأعمال التنافسية وتكنولوجيا المعلومات قد يؤدي إلى أمور عدة منها :-

1. الإخفاق في استثمار مخصصات تكنولوجيا المعلومات بحكمة.
2. الإخفاق في كسب مصداقية في الأعمال.
3. الإخفاق في اجتذاب المهارات المناسبة والمحافظة عليها.
4. الإخفاق في توصيل الغاية الاستراتيجية للعاملين وربطها بالموازنات.

4-2-3 دراسة كل من Al Mahamid, S., and Beeson, 1. (2004) بعنوان

“Survey of Strategic Alignment Indicators in Manufacturing Companies in South-West of England”

هدفت إلى بيان كيف تتحقق المواءمة في الشركات البريطانية التي تعمل في قطاع الصناعة ؟ وما هو أثر مواءمة نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية على أداء الشركات المبحوثة ؟ واعتبرت الدراسة أن مواءمة استراتيجيات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية شرط ضروري لإدراك الفوائد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات. وأوضحت الدراسة أن تحقيق المواءمة ليست سهلة بل تحتاج إلى جهود مستمرة وكبيرة في التنسيق.

إذ تظهر صعوبات التنسيق من عدم ثبات ووضوح الأهداف والأولويات ورسالة المنظمة وضعف الاتصال، وغياب إدارة نظم المعلومات من إجراءات تخطيط الأعمال، ومن آثار توقعات المديرين غير المنطقية من استخدامات تكنولوجيا المعلومات.

وقد عرضت دراسة كل من Al Mahamid, S., and Beeson (2004) عدة أطر ونماذج للمواءمة الاستراتيجية حيث تم وضع النموذج الرئيس للمواءمة من قبل كل من Henderson, J., and Venkatraman, IV., (1990) حيث ركز النموذج على المحافظة على التوازن بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتداخل بين مجال الأعمال (استراتيج المنظمة، الإجراءات، والبنية التحتية) ومجال تكنولوجيا المعلومات (استراتيج تكنولوجيا المعلومات، الإجراءات، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات). كما بينت الدراسة بأن المنظمات المعنية بحاجة إلى إجراءات إدارية ديناميكية لضمان المواءمة المستمرة بين مجالات تكنولوجيا المعلومات ومجالات الأعمال. وذكرت الدراسة أنه وفي محاولة لعملية التكامل بين استراتيج تكنولوجيا المعلومات واستراتيج الأعمال اقترح كل من Teo & King (1997) أربع مراحل لنموذج التخطيط للمواءمة وهي :-

- 1- الفصل بين تخطيط تكنولوجيا المعلومات وتخطيط الأعمال مع تكامل إداري.
- 2- تبني اتجاه واحد للتخطيط الترابطي مع تكامل متتابع.
- 3- إيجاد اتجاهين للتخطيط الترابطي مع تكامل تبادلي.
- 4- التأكيد على تكاملية التخطيط والتكامل الكلي للمنظمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه وبشكل عام هناك موقف إيجابي نحو فوائد المواءمة في الشركات المبحوثة. إذ ينظر إلى المواءمة والتوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية كإجراءات تتطلب استمرارية في التنسيق والتكيف. ويمكن تحقيق ذلك من خلال القيام بإجراءات مستمرة لضمان التكيف وإعادة التكيف للخطط والأهداف.

وقد استفاد الباحث من الدراسة المذكورة، حيث تبين له بأن مواءمة نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية عملية ضرورية لبقاء المنظمات واستمراريتها وعلى المنظمات

أن تعمل جاهدة لتحقيق هذه المواءمة حتى تتمكن من تحقيق ميزات تنافسية في الصناعة التي تعمل فيها. وإن نتائج ذلك تتطلب الاستمرار في التنسيق والتعاون ما بين مديري الأعمال ومديري نظم المعلومات إضافة إلى إعادة النظر بطرق العمل واستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي.

5-2-3 دراسة Nickels (2004) بعنوان

“IT – Business Alignment : What We Know That We Still Don’t Know”

هدفت الدراسة إلى وصف نتائج الأبحاث السابقة حول مواءمة تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية، وعرض نماذج المواءمة الأكثر قبولاً بين الباحثين في موضوع مواءمة تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية. كما هدفت الدراسة إلى بيان ماذا تعني المواءمة في المنظمات ؟ وإيضاح الأعراض المصاحبة لمشاكل المواءمة والتي ظهرت في الأبحاث التي عالجت موضوع المواءمة. وأخيراً أوضحت الدراسة المواضيع التي لم يتم معالجتها والمتعلقة بموضوع المواءمة ؟

وبينت الدراسة طريقة مواءمة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مع أهداف المنظمة وبنيتها التحتية. حيث تم تقديم عدة تعريفات لوصف مواءمة الأعمال واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات. إذ بينت الدراسة عدم المواءمة (التوافق بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال) ينتج عنه رد فعل سلبي تجاه تكنولوجيا المعلومات. إذ كان ينظر لتكنولوجيا المعلومات كمركز كلفة وليس كشريك استراتيجي للأعمال. ومن وجهة نظر الأعمال كان ينظر لحالة عدم المواءمة بأن العائد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات سينخفض، وتنخفض أيضاً القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال ككل.

وقد أظهرت الدراسة أن فوائد المواءمة تظهر في أثرها على تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وأن مواءمة استراتيجية الأعمال مع نظم المعلومات ستحسن من أداء المنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المواءمة بين استراتيجية نظم المعلومات والأعمال لها أثر على فاعلية نظم معلومات المنظمة. وأن مواءمة المنظمة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى عائد أكبر من تكنولوجيا المعلومات.

وقد اقترحت الدراسة حلاً لمشكلة حالة عدم المواءمة من خلال ثلاثة ابتكارات تم تحديدها من أجل زيادة درجة المواءمة ما بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية وهي :-

- أ. نقل وظائف تكنولوجيا المعلومات إلى مستوى استراتيجي في المنظمة.
- ب. إحداث تكامل كلي للخطط الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات مع الخطط الاستراتيجية للأعمال.
- ج. دعم لرؤية المنظمة من خلال مبادرات تكنولوجيا المعلومات.
- وقد تبين للباحث من خلال فحص دراسة Nickels (2004) بأن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية سيحسن من الأداء المؤسسي بشكل عام، وفي ضوء ذلك اختار الباحث القيام بالكشف عن أثر توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل والمبيعات والربحية.

6-2-3 دراسة كل من Jouirou & Kalika (2004) بعنوان

“Strategic Alignment : A performance Tool (An Empirical Study of SMEs)”

هدفت الدراسة إلى فحص أثر مواءمة تكنولوجيا المعلومات مع استراتيج المنظمة وإجراءات المنظمة والهيكل التنظيمي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم على الأداء المؤسسي. حيث تم بناء نموذج وفحصه عملياً باستخدام بيانات من (381) منظمة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في قطاعات مختلفة وقد استند كل من Jouirou & Kalika (2004) في دراستهما على فرضيتين وكما يلي :-

- 1- يتحسن الأداء إذا تم مواءمة استراتيج تكنولوجيا المعلومات مع استراتيج المنظمة.
- 2- يتحسن الأداء إذا تم مواءمة استراتيج تكنولوجيا المعلومات مع استراتيج المنظمة وهيكلها التنظيمي.

ثم خلصت الدراسة إلى علاقة ذات دلالة احصائية ما بين المواءمة الاستراتيجية والأداء، وهذه النتيجة تؤكد الفرضية الأساسية التي نصها بأن الأداء يتحسن إذا تم مواءمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيج المنظمة والهيكل التنظيمي. وأظهرت الدراسة كذلك بأنه إذا تم مواءمة استراتيج تكنولوجيا المعلومات مع استراتيج المنظمة والهيكل التنظيمي فإن ذلك سيولد أفضل مستويات الأداء. ودلت الدراسة على أن هناك ارتباطاً مباشراً ما بين المواءمة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وأن البيانات المأخوذة من المنظمات المبحوثة دعمت هذه الفرضية.

استفاد الباحث من هذه الدراسة من خلال التعرف على طرق قياس الأداء المؤسسي حيث تبين أن هناك طريقتين لقياس الأداء وهما :-

1- قياس كمي.

2- قياس نوعي.

وأن القياس النوعي أفضل من القياس الكمي وخاصة أن المعلومات المحاسبية ليست متوافرة باستمرار وليست جاهزة وليست موثوقة في العادة حيث إنها يتم احتسابها من قبل المالكين. وقد تم تقييم الأداء باستخدام أربعة معايير وهي : تحسين الإنتاجية، خفض الكلفة، رضا الزبون والقدرة على الابتكار.

7-2-3 دراسة كل من Peshkam & Oberg (2004) بعنوان

"Measuring Impact of IT Alignment and Contribution on Enterprise Success"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مواءمة تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية على نجاح المنظمات العاملة في جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث تم التركيز على الإجراءات الإدارية التي تسهم في تحقيق المواءمة، وتتلخص الإجراءات الإدارية في الجوانب التالية :-

1- التكنولوجيا (Technology)

2- الأفراد (People)

3- العمليات (Process)

ويمكن من خلال أبعاد المنظمة الرئيسة المتمثلة في العمليات والإدارة والمنظمة تحديد (15) خمسة عشر عنصراً من العناصر التي تساعد على مواءمة تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية، ويمكن بيان هذه العناصر على النحو التالي :-

1- المنظمة : الهيكل، المواهب، الابتكار، الإدارة، والتكيف.

2- العمليات : التنفيذ، ثقافة المنظمة، خدمة الزبون، الاستجابة، والإنتاجية.

3- الإدارة : الاستراتيج، التركيز، القيادة، الاتحادات، والأهداف.

وقد تم تقسيم الإجراءات الإدارية إلى قسمين وهما :-

أ- الإجراءات الإدارية الرئيسة وهي :-

الاستراتيج (Strategy)، التنفيذ (Execution)، ثقافة المنظمة (Culture)، الهيكل (Structure).

ب- الإجراءات الإدارية الثانوية وهي :-

المواهب (Talent)، القيادة (Leadership)، الابتكار (Innovation)، الاتحادات (Mergers).

والإجراءات الإدارية الرئيسة والثانوية مجتمعة مع بعضها بعضا تسهم في تحقيق المواءمة بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية.

وخلصت الدراسة إلى أن تحليل مكونات الإجراءات الإدارية والتكنولوجية من خلال سلسلة القيمة يؤمن مقياس كمي لقياس النجاح الكلي للمنظمة. كما أنه يحدد الفرص لزيادة الإنتاجية ويقود إلى فهم قيمة التكنولوجيا في دعم فرص نجاح المنظمة، وأظهرت الدراسة طرق تحسين التفاعل بين عناصر المواءمة المتمثلة في الأفراد والعمليات والتكنولوجيا، وأن أكثر المديرين التنفيذيين نجاحاً هم الذين يركزون على مواءمة استراتيجيات الأعمال التنافسية مع تكنولوجيا المعلومات.

تمكن الباحث ومن خلال دراسة كل من Peshkam & Oberg (2004) من معرفة الإجراءات الإدارية الرئيسة والثانوية والتي تسهل عملية المواءمة بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية، كما تم التعرف كذلك على أثر المواءمة بين تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية على نجاح المنظمة وزيادة إنتاجيتها. إن الاستثمار الحكيم في تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية الجديدة والتي تحقق أفضل العلاقات بين الأفراد والإجراءات الإدارية والتكنولوجية ينتج عنها زيادة إنتاجية المنظمة وتنافسيتها ويحسن كذلك من النتيجة النهائية للأعمال.

8-2-3 دراسة Verreault (2003) بعنوان

“Strategic Alignment of Information Technologies : A Resource Based Perspective”

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المواءمة الاستراتيجية (مواءمة تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية) على الأداء المؤسسي وذلك باستخدام مفهوم قاعدة الموارد. وتشمل جميع الأصول، إجراءات المنظمة، المعلومات، والمعرفة وكيفية توظيفها. تستطيع المنظمة من خلال مواردها تطوير وتنفيذ استراتيجيات أعمال تنافسية والتي تحسن الكفاءة والفاعلية. وقد استند Verreault (2003) في دراسته على طريقتين لقياس المواءمة الاستراتيجية. الطريقة الأولى تأخذ بمفهوم التفاعل،

والطريقة الثانية تأخذ بمفهوم التداخل. ويقصد بالتفاعل درجة الانسجام والتطابق بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية. وفي هذه الطريقة فإن المواءمة تقاس بدرجة التداخل بين الموارد الاستراتيجية (استراتيج الأعمال) ودعم تكنولوجيا المعلومات للموارد الاستراتيجية. أما مفهوم التداخل، فإن استراتيج الأعمال يتداخل بين استراتيج تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي، ويمكن فحص المواءمة من خلال دراسة العلاقات بين المفاهيم. وعند تصميم المواءمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات لا يكفي النظر فقط إلى الاعتبارات الخارجية، بل لابد من أخذ الاعتبارات الداخلية وذلك لأهميتها. وعلى المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار الخصائص الرئيسة للموارد الاستراتيجية والتي يكون لها قيمة، من الصعب الوصول إليها، ومن غير الممكن نسخها أو استبدالها، والتأكد كذلك من أن إدارة تكنولوجيا المعلومات تدعم الموارد بطريقة مناسبة، وبهذا يكون لها أثر إيجابي على الأداء المؤسسي.

ثم خلصت الدراسة إلى أن المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لدعم الموارد الاستراتيجية أكثر ربحية، وأن المواءمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات فعالة كوسيلة لشرح الاختلاف في الأداء المؤسسي.

تبين للباحث من نتائج دراسة Verreault (2003) بأن إدارة تكنولوجيا المعلومات لها تأثير على الأداء المؤسسي، وعند مواءمة تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة.

9-2-3 دراسة Farrell (2003) بعنوان

"Aligning IT to Corporate Objectives : Organizational Factors in Use"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العناصر التي تستخدمها المنظمات لمواءمة نظم المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية في المنظمات المتوسطة والكبيرة العاملة في استراليا. وكيف تستخدم هذه المنظمات نظم المعلومات لدعم وتحقيق أهدافها؟ بينت الدراسة بأن هناك (21) واحد وعشرون عنصراً من العناصر التي تستخدمها المنظمات وذلك لتحقيق المواءمة بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية. وقد تم تجميع هذه العناصر في ثلاث مجموعات. حيث تبين بأن هناك علاقات تسلسلية هرمية بين هذه العناصر، وأن بعض هذه العناصر تعتمد على بعضها بعضاً بغية استخدامها بنجاح في المنظمات لتحقيق المواءمة.

إن المجموعات الثلاث لعناصر المواءمة كانت على النحو التالي :-

1- التخطيط والإدارة : (Management and Planning)

2- التكنولوجيا : (Technology)

3- الأعمال : (Business)

إن عناصر التخطيط والإدارة هما الأساس لعناصر المواءمة الأخرى. وإن وجودهما واستخدامهما مع العناصر الأخرى للمواءمة يضمن تحقيق المواءمة بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية، وتتكون عناصر التخطيط والإدارة من :-

(1) سلوك واتجاهات المديرين التنفيذيين (CEO Attitude)، وهيكلية التقرير والعلاقات بين المديرين التنفيذيين ومديري نظم المعلومات CEO/CIO relationship and reporting structure، وأسلوب مديري نظم المعلومات CIO Management Style، ونوعية التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Quality، وطريقة تخطيط نظم المعلومات Information Technology Planning Methodology.

وتتكون عناصر المواءمة للأعمال من :-

(1) السياسات والمعايير Standards and Policy، وإدارة المعلومات Information Management، وإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات Information Technology Service Management، وطريقة الحصول على الموارد Sourcing Methodology، وإدارة البرنامج Program Management، وإدارة أصحاب المصالح Stakeholder Management.

وتتكون عناصر المواءمة للتكنولوجيا من :-

(1) إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات Information Technology Infrastructure Management، استخدام الإنترنت Internet Usage، استخدام الإنترنت Intranet Usage، تكامل نظام المعلومات Integrated Information System، تخزين البيانات Data Warehousing، نموذج المعلومات Information Modeling، أدوات التحليل والتقرير Reporting & Analysis Tools، استخدام البريد الإلكتروني E-mail Usage، تعريف الخدمات المعيارية Standard Service Definition، ومستوى الخدمة Service Levels.

تبين للباحث من خلال دراسة Farrell (2003) أن المنظمات الاسترالية المتوسطة والصغيرة الحجم تستخدم مجموعة من العناصر لتحقيق المواءمة بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية، وتبين كذلك أن اجراءات المواءمة وتحقيق المواءمة ليست بالعملية السهلة بل تتطلب ضرورة توافر (21) عنصراً من العناصر اللازمة لتحقيق المواءمة. وأن بعض هذه العناصر تعتمد على بعضها بعضاً وأن بينها علاقات تسلسلية هرمية وذلك لضمان تحقيق المواءمة بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

10-2-3 دراسة Tsair (2003) بعنوان

"Modeling and Measuring Relationships Between IT - Business Strategic

Alignment and Performance Outcomes"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المواءمة الاستراتيجية بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات على الأداء التنافسي في المنظمات الصناعية الاسترالية حيث تم أخذ عينة للدراسة من (37) منظمة. أظهرت الدراسة بأن المواءمة الاستراتيجية بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات لها أثر على (4) أربع من (10) عشر فوائد تنافسية وهي على وجه التحديد خدمة الزبون، الوفرة في الكلفة، قيادة السلعة، أو الخدمة، والعائد المكتسب، كما أن الدرجة العالية من مواءمة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات ليس لها علاقة على الفوائد التنافسية المذكورة فيما عدا خدمة الزبون ونوعية المنتج.

استفاد الباحث من دراسة Tsair (2003) في التعرف على أثر مواءمة استراتيجيات الأعمال التنافسية مع تكنولوجيا المعلومات على الميزات التنافسية (الأداء التنافسي).

إن المواءمة تتطلب تغييراً في سلوك العاملين في مجال الأعمال وفي مجال تكنولوجيا المعلومات. كما أنها تتطلب التعاون والتنسيق المشترك بينهما والتوافق مع إجراءات التخطيط الاستراتيجي.

11-2-3 دراسة Luftman (2000) بعنوان

"Assessing Business - IT Alignment Maturity"

هدفت الدراسة إلى مناقشة طرق تقييم نضج مواءمة تكنولوجيا المعلومات والأعمال، وعند فهم نضج المواءمة تستطيع المنظمة أن تحدد الفرص لزيادة درجة الانسجام في العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال.

وتركز المواءمة الاستراتيجية على النشاطات التي ينفذها المدير لتحقيق الأهداف المتناسكة ونشاطات المنظمة الأخرى مثل المالية، التسويق، الموارد البشرية والتصنيع. ولهذا فإن المواءمة تخاطب كيف تتناغم تكنولوجيا المعلومات والأعمال وكيف للأعمال أن تتناغم مع تكنولوجيا المعلومات. تتطور المواءمة إلى علاقات بين وظائف تكنولوجيا المعلومات ووظائف الأعمال الأخرى وتكيفهما مع الاستراتيجية. إن تحقيق المواءمة عملية ديناميكية تطويرية وتتطلب دعماً قوياً من المدير التنفيذي، علاقات عمل جيدة، قيادة قوية، تحديداً مناسباً للأولويات، ثقة واتصال فعال، وكذلك فهم جيد للأعمال والبيئات الفنية. إن تحقيق المواءمة والحفاظ عليها يتطلب التركيز على تعظيم العناصر التي تساعد على المواءمة وتقليل موانع المواءمة. إن تقييم نضج المواءمة الاستراتيجية يُمكن المنظمة ويزودها بألية لتقييم النشاطات.

إن معرفة الخيارات الاستراتيجية وإجراءات الاستراتيجية وإجراءات المواءمة يسهل على المنظمة رؤية أين تقف الآن؟ وكيف لها أن تتقدم وتحسن؟ إن مواءمة تكنولوجيا المعلومات والأعمال يرجع إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات بتوقيت صحيح ومناسب وبانسجام مع استراتيجيات الأعمال التنافسية والحاجات والأهداف. وهذا التعريف يخاطب :-

1- كيف لتكنولوجيا المعلومات أن تتواءم مع الأعمال؟

2- كيف يمكن للأعمال أن تتواءم مع تكنولوجيا المعلومات؟

تبين للباحث من خلال دراسة Luftman (2000) بأن المنظمات تسعى إلى ربط الأعمال مع التكنولوجيا في ضوء استراتيجيات الأعمال التنافسية الديناميكية والتطور التكنولوجي المستمر. والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن الحفاظ على وتحقيق الانسجام بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال؟ وما هو أثر عدم المواءمة على المنظمة؟ وكيف يتم تقييم نضج المواءمة؟ وخلصت الدراسة إلى أن تحديد نضج مواءمة المنظمة يؤمن آليات لفهم وتحسين العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال، وأنه لا يمكن لنشاط واحد بمفرده أن يحقق المواءمة والحفاظ عليها. بسبب وجود عدة متغيرات في بيئة الأعمال إضافة إلى أن التكنولوجيا متغيرة باستمرار وديناميكية.

“Enablers and Inhibitors of Business – IT Alignment”

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤيا حول المجالات التي تساعد أو تعيق مواءمة تكنولوجيا المعلومات والأعمال. تركز المواءمة على النشاطات التي ينفذها المديرين لتحقيق الأهداف المترابطة والشاملة للمنظمة. وقد حددت الدراسة أهم العناصر التي تساعد على المواءمة، وكذلك العناصر التي تعيق المواءمة. وقد قام التنفيذيين بوصف النشاطات التي تساعد على تحقيق المواءمة والنشاطات التي تعيق المواءمة، وتم تحليل هذه النشاطات مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الصناعة، والوقت، وموقع التنفيذيين. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك نشاطات رئيسة يمكن أن تساعد في تحقيق المواءمة وهي :-

1- دعم الإدارة التنفيذية، وعلاقات عمل جيدة، قيادة قوية، وتحديد مناسب للأولويات، اتصال فعال وثقة، وفهم جيد لبيئة الأعمال، ومشاركة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الاستراتيجيات، وفهم تكنولوجيا المعلومات للأعمال.

أما النشاطات التي تعيق المواءمة فهي على النحو التالي :-

1- افتقار العلاقات ما بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وعدم تحديد أولويات تكنولوجيا المعلومات، وفشل تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التزاماتها، وقلة فهم تكنولوجيا المعلومات للأعمال، وعدم دعم المديرين التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات، وافتقار إدارة تكنولوجيا المعلومات للقيادة.

وقد استفاد الباحث من دراسة Luftman et. al. (1999) بأن على المديرين التنفيذيين العمل نحو الحد من النشاطات التي تعيق المواءمة، وتعظيم النشاطات التي تساعد على المواءمة، وذلك من خلال القيام بما يلي :-

1- التركيز على تحسين العلاقات ما بين المجالات الوظيفية لتكنولوجيا المعلومات والأعمال. والعمل نحو التعامل المشترك والمشاركة في تطوير الاستراتيجيات، والاتصال الفعال ما بين العاملين في مجال الأعمال التنفيذية وتكنولوجيا المعلومات.

“A process - Oriented Assessment of the Alignment of Information Systems and Business Strategy : Implication for IT Business Value”

هدفت الدراسة إلى بيان أثر مواءمة نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي. وكذلك بيان كيفية تقييم المواءمة الاستراتيجية (مواءمة نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية) عملياً؟ تم بناء نموذج مفاهيمي يتضمن الإجراءات الإدارية التي تساعد على المواءمة وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى أن عملية المواءمة تكون على شكل اجراءات إدارية مستمرة تتعامل مع التحديات التي تواجهها الإدارة في ترجمة صنع الخيارات الاستراتيجية وأن آليات المواءمة هي وسائل لإدارة محتوى واجراءات المواءمة. وتتضمن مشاركة تنفيذي الأعمال وتنفيذي نظم المعلومات، وخلق رؤية مشتركة بينهما نحو مشاريع الأعمال ومشاريع نظم المعلومات.

استفاد الباحث من دراسة Tallon & Kraemer (1999) بأنه ولغايات تحقيق المواءمة الاستراتيجية يجب أن يكون التركيز على النشاطات الرئيسة لتنفيذ استراتيجيات الأعمال التنافسية واستراتيجيات نظم المعلومات. إن الحفاظ على المواءمة يتطلب التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والتطورات التكنولوجية المستمرة.

“Improving Business and Information Strategy Alignment : Learning From the Banking Industry”

هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسات وإجراءات المنظمة التي تسهم وتزيد المواءمة بين استراتيجيات المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية. وقد أجريت الدراسة على عينة شملت أربعة بنوك استرالية. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك (15) خمسة عشر عنصراً يساعد على تحقيق المواءمة بين استراتيجيات المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية وهي :-

أ- هناك (6) ستة عناصر في إجراءات تشكل الاستراتيجية وتتلخص بما يلي :-

- الخبرة في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة، وتركيز الاستراتيجية على مدى المشاركة في التخطيط الشامل للمنظمة واتفاق المديرين التنفيذيين حول توجهات الاستراتيجية والوضوح والتوافق في توجهات الاستراتيجية، واعتبارات المدير التنفيذي حول استراتيجية المعلومات، وإجراءات تشكل الاستراتيجية الشامل للمنظمة.
  - ب- المسؤولين والهيكل التنظيمي وتتلخص عناصر المواءمة بما يلي :-
  - الهيكل التنظيمي الذي يتمم الاستراتيجية، وإجراءات صنع القرار المناسب لتوجهات الاستراتيجية، والمسؤوليات المناسبة لتوجهات الاستراتيجية.
  - ج- استراتيجية التكنولوجيا وتتلخص عناصر المواءمة بما يلي :-
  - البنية التحتية المناسبة للتكنولوجيا، وتكنولوجيا المعلومات المناسبة لتوليد المعلومات اللازمة للسلعة والخدمة.
  - د- سياسات ومسؤوليات نظم المعلومات وتتلخص عناصر المواءمة بما يلي :-
  - مسؤوليات مديري الأعمال للمعلومات المبنية على التطوير والتداخل المركز بين كادر نظم المعلومات وكادر الأعمال وتطوير فهم نظم المعلومات لدى مديري الأعمال، وتطوير مهارات الأعمال لمديري نظم المعلومات.
- استفاد الباحث من دراسة كل من Broadbent & Weill (1993) بأن للمعلومات دوراً كبيراً في تأمين الميزات المقارنة للبنوك المبحوثة على غيرها من البنوك التي لا تستخدم المعلومات. وأن اجراءات تشكل استراتيجية البنوك المبحوثة كان لها الدور الرئيس في تحقيق المواءمة بين استراتيجية المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية.
- 3-3 مقارنة بين ما تتوقع الدراسة الحالية أن تقدمه وما قدمته الدراسات السابقة.
- وبعد أن تم التعرض لما توفر للباحث من الدراسات العربية والأجنبية حول موضوع مدى توافق نظم المعلومات الادارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثر ذلك التوافق على الأداء المؤسسي من حيث انتاجية العمل، والمبيعات، والربحية، فإنه يمكن عرض ما تتميز به دراسته الحالية والاضافات المتوقعة منها، مقارنة بالدراسات السابقة على النحو التالي :-

الدراسات الحالية	الدراسات السابقة	المتغير
تركز الدراسة الحالية على بيان عناصر توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية.	في حدود معرفة الباحث لم تتطرق الدراسات العربية إلى بيان عناصر توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية.	عناصر التوافق
الدراسة الحالية تركز على دراسة أثر توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي.	الدراسات العربية ركزت على دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمي والأداء.	نوعية الأثر
الدراسة الحالية تركز على أثر توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، والمبيعات والربحية.	الدراسات الأجنبية تناولت موضوع توافق تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثر ذلك على الأداء المؤسسي بشكل عام.	التركيز
الدراسة الحالية تتناول بالتحليل متغيرات نظم المعلومات الإدارية ومتغيرات استراتيجيات الأعمال التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز).	الدراسات الأجنبية لم تتناول تحليل متغيرات نظم المعلومات من أجهزة وبرمجيات وقاعدة بيانات وأفراد ومتغيرات استراتيجيات الأعمال التنافسية من قيادة التكلفة والتمايز والتركيز.	خصوصية التحليل
تجري الدراسة الحالية في بيئة شرقية عربية.	أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات غربية.	البيئة

## الفصل الرابع الطريقة والاجراءات

طبيعة ونوع الدراسة	1-4
مجتمع الدراسة	2-4
وحدة المعاينة	3-4
طرق جمع البيانات	4-4
الأساليب الإحصائية وحدود الدراسة	5-4
خصائص الأفراد المبحوثين وشركاتهم	6-4

## الفصل الرابع

### الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل الطريقة التي من خلالها تم إجراء الدراسة، وأهم الاجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة، والتي منها اختيار مجتمع الدراسة، والطرق التي استخدمت في جمع البيانات والمعلومات التي احتاجت إليها الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات التي تم جمعها، وكيفية الوصول إلى نتائج الدراسة، وتم في نهاية هذا الفصل بيان حدود الدراسة، والصعوبات التي واجهت الباحث في أثناء تنفيذ الدراسة، ووصف خصائص الأفراد المبحوثين وشركاتهم.

#### 1-4 طبيعة ونوع الدراسة :-

تعد هذه الدراسة سببية كونها تبحث في أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والموارد البشرية) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) على الأداء المؤسسي من حيث (إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية). وهي دراسة تحليلية استنتاجية بالاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة في ضوء الفرضيات التي تبنتها والمبينة في الفصل الأول من هذه الدراسة.

#### 2-4مجتمع الدراسة :-

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة العاملة في الأردن والمسجلة في بورصة عمان / سوق الأوراق المالية حسب إحصاءات عام (2005) والبالغ عددها (84) شركة صناعية موزعة على محافظات المملكة الأردنية الهاشمية. وتشمل القطاعات الصناعية التالية :-

- قطاع الأثاث والمطابخ والأبواب، وقطاع الصناعات الاستخراجية، وقطاع الصناعات الهندسية، وقطاع الصناعات الزراعية، وقطاع مستحضرات التجميل والعلطور، وقطاع التعبئة والتغليف، وقطاع الصناعات الكيماوية، وقطاع المحيكتات، وقطاع المنتجات البلاستيكية، وقطاع الصناعات التمويينية، وقطاع المنتجات العلاجية، وقطاع الطباعة والورق واللوازم المكتبية، وقطاع المنتجات الجلدية، وقطاع الصناعات الإنشائية. والملحق رقم (2) يبين أسماء الشركات الصناعية المبحوثة.

#### 3-4 وحدة المعاينة :-

إن وحدة المعاينة التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة، تضم الأفراد الذين يشغلون وظيفة مدير عام، ونائب مدير عام، ورئيس قسم نظم المعلومات، ومدير دائرة تكنولوجيا المعلومات، والبالغ عددهم (300) فرداً استناداً إلى الكشوفات التي توفرت للباحث عن مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (300) استبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة. وتم استعادة (210) استبانة أي ما نسبته (70%) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة في البحث العلمي بغية تعميم النتائج على المجتمع الكلي.

#### 4-4 طرق جمع البيانات :-

تعتمد هذه الدراسة على الأسلوب التحليلي، الذي ينطلق من دراسة مدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتعتمد هذه الدراسة كذلك على أسلوب الدراسة الميدانية، حيث سنعتمد على مصدرين لجمع البيانات وهما :-

##### المصادر الثانوية :-

وتشتمل على المراجع والأدبيات والدوريات ذات العلاقة بمفهوم توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها وذلك بهدف التعرف على المفاهيم والمصطلحات وأبعادها المختلفة من أجل بناء الإطار النظري للدراسة. والتعرف على أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

##### المصادر الأولية :

ولجمع البيانات من الأفراد المبحوثين، فقد تم الاعتماد على استبانة خاصة تم تصميمها وتحليلها من قبل مجموعة من الاساتذة المختصين بموضوع الدراسة، ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة، للوقوف على درجة الصدق والثبات الداخلي لفقرات الاستبانة وتغطيتها بمتغيرات الدراسة، وستكون الإجابة على فقرات الاستبانة من خلال مقياس ليكرت الخماسي وتكونت أداة القياس (الاستبانة) ملحق رقم (1) من الأجزاء التالية :-

- الخصائص الاجتماعية لوحدة المعاينة والتحليل وتتضمن :-  
(الجنس، والمستوى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والعمر، وسنوات الخبرة، وعدد سنوات العمل في مجال نظم المعلومات، عدد فروع الشركة، عدد العاملين في مجال نظم المعلومات، عدد الموظفين العاملين بشكل دائم في الشركة، وسنة التأسيس).
- المحور الثاني من الاستبانة شمل هذا المحور (13) فقرة لقياس مدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتكون من (5-1) درجات.
- المحور الثالث من الاستبانة شمل هذا المحور (37) فقرة لقياس أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الإنتاجية والمبيعات والربحية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المشار إليه أعلاه.
- المحور الرابع من الاستبانة شمل هذا المحور (34) فقرة لقياس أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الإنتاجية والمبيعات والربحية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتكون من (5-1) درجات.
- المحور الخامس من الاستبانة شمل هذا المحور (34) فقرة لقياس أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الإنتاجية والمبيعات والربحية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتكون من (5-1) درجات.

#### 4-5 الأساليب الإحصائية وحدود الدراسة :-

قامت الدراسة الحالية بمعالجة وتحليل البيانات الخاصة بها استناداً إلى الأساليب الإحصائية التالية

1-5-4- صدق الاستبانة :-

اعتمد الباحث في التأكد من فقرات الاستبانة على معطيات الصدق الظاهري في عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص الإداري ملحق رقم (3) كما تم استخدام الصدق المنطقي في تحديد المفاهيم والمتغيرات ذات العلاقة وصياغة الفقرات الدالة عليها، بعد الأخذ بالملاحظات التي وردت من المحكمين، من حيث التصحيح لبعض الفقرات وإلغاء بعضها ودمج فقرات أخرى.

2-5-4 ثبات فقرات الاستبانة :-

تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي. وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة وفقاً لمعيار كرونباخ ألفا (93.5%) وهي نسبة عالية يعتمد عليها في اعتماد نتائج الدراسة الحالية. ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول رقم (1-4) بأن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

جدول رقم (1-4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ ألفا
13-1	توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها	92.1%
26-14	أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على إنتاجية العمل	89.7%
38-27	أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على المبيعات	84.6%
50-39	أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الربحية	84.5%
62-51	أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على إنتاجية العمل	86.4%
73-63	أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على ربحية الشركة	86.5%
84-74	أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على المبيعات	87.7%

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ ألفا
95-85	أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على إنتاجية العمل	89.7%
106-96	أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على المبيعات	89.1%
118-107	أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الربحية	88.8%
	المعدل العام لمعامل الثبات	93.5%

#### 3-5-4 مقياس الإحصاء الوصفي :-

تم استخدام مقياس الاحصاء الوصفي وذلك لوصف الأفراد المبحوثين، ولترتيب أبعاد متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كأساس لاختبار (T) للمقارنات الثنائية، ومصفوفة الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### 4-5-4 تحليل الانحدار البسيط :-

تم كذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

#### 5-5-4 حدود الدراسة :-

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :-

أولاً : اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة العاملة في الأردن لاعتقاد الباحث بأهمية هذا النوع من الشركات في الاقتصاد الوطني.

ثانياً : اختار الباحث وحدة المعاينة من المديرين العامين ونوابهم ورئيس قسم نظم المعلومات في الشركات الصناعية العامة الأردنية كونهم أقدر من غيرهم في التعامل مع محتوى الدراسة ونموذجها وفي التعاطي مع شكل التوافق بين متغيراتها.

ثالثاً : وزعت الاستبانة وتمت اعادتها خلال الفترة ما بين 2006/7/1 إلى 2006/10/1، وقد رافق ذلك مجموعة من المصاعب، تمثلت في عدم تعاون بعض الشركات في تعبئة الاستبانة.

#### 4-6 خصائص الأفراد المبحوثين وشركاتهم :-

تكونت وحدة المعاينة من الأفراد المبحوثين من المديرين ونوابهم ورؤساء أقسام نظم المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وقد تم التعامل مع هذه الفئة من الأفراد المبحوثين كونهم أقدر من غيرهم على التعامل مع متغيرات الدراسة ومحتواها وفهؤذج الدراسة وفي التعاطي مع شكل التوافق بين متغيراتها. ولوصف خصائص الأفراد المبحوثين فقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، وفحص البيانات المتعلقة بخصائص هؤلاء الأفراد في الجداول التالية :-

1-6-4 الجنس :-

جدول رقم (4-2)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس للأفراد المبحوثين

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	194	92.4%
أنثى	16	7.6%
المجموع	210	100%

يظهر من الجدول رقم (4-2) أن النسبة الأكبر من الأفراد المبحوثين كانت من الذكور حيث بلغ عددهم (194) فرداً وشكلوا ما نسبته (92.4%)، بينما بلغ عدد الإناث (16) فرداً ونسبة (7.6%) من مجموع الأفراد المبحوثين، وقد يعود سبب ارتفاع عدد الذكور مقارنة بعدد الإناث العاملات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية إلى طبيعة عمل هذه الشركات. كما يمكن أن يكون من أسباب ارتفاع نسبة الذكور العاملين في الشركات المبحوثة عن نسبة الإناث هو طبيعة عمل الأفراد المبحوثين أنفسهم حيث إن هؤلاء الأفراد العاملين هم من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر، والمعروف بأن هذه المناصب عادة تمنح للذكور دون الإناث في الشركات المبحوثة. علماً بأن نسبة توالي الإناث لمراكز قيادية لا تزال متدنية مقارنة بالذكور. وقد يعود السبب أيضاً إلى ساعات العمل الطويلة التي يتطلبها العمل في الشركات الصناعية المبحوثة والتي قد تعيق الإناث من البقاء بعيداً عن التعامل مع الإلتزامات الأسرية.

#### 2-6-4 المستوى الوظيفي :-

يلاحظ من الجدول رقم (3-4) أن نسبة الأفراد الذين يتولون منصب مدير عام قد بلغت (4.8%) من الأفراد المبحوثين وكان عدد هؤلاء الأفراد (10)، وكانت نسبة الأفراد الذين يتولون منصب نائب مدير عام (23.3%)، وبلغ عددهم (49) فرداً. بينما شكل الأفراد الذين يتولون منصب رئيس قسم نظم معلومات ما نسبته (32.4%) وكان عددهم (68) فرداً وبلغت نسبة الأفراد الذين يتولون منصب مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات (39.5%) وبلغ عددهم (83) فرداً.

جدول رقم (3-4)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي للأفراد المبحوثين

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
4.8%	10	مدير عام
23.3%	49	نائب مدير عام
32.4%	68	رئيس قسم نظم المعلومات
39.5%	83	مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات
100%	210	المجموع

وكما هو موضح في الجدول رقم (3-4) فإن هناك ارتفاعاً في نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات ومنصب رئيس قسم نظم المعلومات الأمر الذي يمكن أن يكون سببه هو أن النسبة الأكبر من الشركات المبحوثة لديها اهتمام واضح باستخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات في تطوير منتجاتها وإعادة تموضعها لتتمكن من المنافسة في ضوء سياسة الانفتاح الاقتصادي التي انتهجتها الأردن مؤخراً، والذي يفرض على الشركات الصناعية ضرورة استخدام تقنيات جديدة تمكنها من المنافسة مع الشركات الأجنبية. ويشير الجدول رقم (3-4) كذلك إلى أن هناك تبايناً واضحاً بين المستويات الوظيفية لفئات الموظفين. حيث يقل العدد كلما كان المستوى الإداري أعلى، ويبدو التباين بين فئة المديرين والفئات الأخرى من المستويات الوظيفية.

#### 3-6-4 التحصيل العلمي :-

يوضح الجدول رقم (4-4) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤهلات العلمية التي حصلوا عليها، وكما هو ملاحظ فإن النسبة الأكبر من هؤلاء الأفراد يحملون درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (153) فرداً، وبنسبة (72.9%) من الأفراد المبحوثين، ويليهم في المرتبة الثانية حملة دبلوم كلية المجتمع حيث بلغ عددهم (36) فرداً، شكلوا ما نسبته (17.1%)، ويليهم حملة درجة الماجستير حيث بلغ عددهم (21) فرداً، شكلوا ما نسبته (10%) من الأفراد المبحوثين.

جدول رقم (4-4)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير التحصيل العلمي للأفراد المبحوثين

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
17.1%	36	دبلوم كلية مجتمع
72.9%	153	بكالوريوس
10%	21	ماجستير
100%	210	المجموع

ويلاحظ من الجدول رقم (4-4) كذلك أن هناك ارتفاعاً في مستوى التحصيل العلمي للأفراد المبحوثين العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ويمكن تفسير هذا الارتفاع بأن العمل في مثل هذه الشركات يتطلب في العادة توافر معرفة علمية. وقد أدركت هذه الشركات حقيقة ذلك مما دفعها إلى استقطاب الأفراد الحاصلين على مؤهلات علمية عالية، مما قد يفسر سبب ارتفاع نسبة التحصيل العلمي للأفراد المبحوثين العاملين في الشركات المبحوثة. وقد يرجع سبب النسبة العالية للتحصيل العلمي للأفراد المبحوثين كون أن غالبيتهم يعملون في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وهذا يتطلب معرفة ووعي في التقنيات الحديثة.

#### 4-6-4 العمر :-

يلاحظ من الجدول رقم (5-4) أن نسبة الأفراد الذين كانت أعمارهم تقل عن (30) سنة قد بلغت (6.2%) وبلغ عددهم (13) فرداً من الأفراد المبحوثين، بينما شكل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-أقل من 40 سنة) نسبة (31.4%)، وبلغ عددهم (66) فرداً، وشكل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-أقل من 50 سنة) نسبة (62.4%) من الأفراد المبحوثين وكان عددهم (131) فرداً.

جدول رقم (4-5)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر للأفراد المبحوثين

الفئة	التكرار	النسبة
20 - أقل من 30 سنة	13	6.2%
30 - أقل من 40 سنة	66	31.4%
40 - أقل من 50 سنة	131	62.4%
المجموع	210	100%

وكما يظهر من الجدول رقم (4-5) فإن أغلب الأفراد كانوا يتركزون في الفئتين العمريتين الأخيرتين أي ما نسبته (93.8%) من الأفراد المبحوثين هم ممن تزيد أعمارهم عن (40) عاماً، وهو الأمر الذي يمكن أن يعود إلى أن الأفراد المبحوثين كانوا ممن يشغلون مناصب إدارية تتطلب توافر خبرات سابقة طويلة حتى يتمكنوا من العمل في الشركات المبحوثة، والقيام بعملهم الذي يتطلب خبرات واسعة، مما قد يفسر سبب ارتفاع نسبة الأفراد المبحوثين الذين تزيد أعمارهم عن (40) سنة. وقد يكون سبب ارتفاع الأعمار إلى أن هؤلاء الذين يمتلكون خبرات واسعة كانوا يعملون في شركات مماثلة وتم استقطابهم من قبل الشركات المبحوثة نظراً لخبرتهم الطويلة الأمر الذي يفسر ارتفاع نسبة الأفراد الذين تزيد أعمارهم على (40) سنة. وهذه النتيجة منطقية مع ارتفاع المستويات الإدارية للأفراد المبحوثين وضرورة تحلي المعنيين بالخبرة والدراية اللازمين.

4-6-5 سنوات الخبرة :-

يظهر من الجدول رقم (4-6) توزيع الأفراد المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركات التي يعملون فيها. ويلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من هؤلاء الأفراد كانت سنوات خبرتهم أكثر من (10) سنوات، حيث بلغت نسبتهم (68.6%) وكان عددهم (144) فرداً يليهم الأفراد الذين تقل خبرتهم عن (10) سنوات حيث بلغت نسبتهم (22.9%) من الأفراد المبحوثين وكان عددهم (48) فرداً. وجاء الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (1-5 سنوات) في المرتبة الثالثة، حيث شكلوا ما نسبته (6.7%) من الأفراد المبحوثين، وبلغ عددهم (14) فرداً. وجاء الأفراد الذين تقل خبرتهم عن سنة في المرتبة الأخيرة، حيث شكلوا ما نسبته (1.9%) من الأفراد المبحوثين وكان عددهم (4) أفراد.

جدول رقم (4-6)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة للأفراد المبحوثين

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	4	1.9%
1 - أقل من 5 سنوات	14	6.7%
5 - أقل من 10 سنوات	48	22.9%
10 سنوات فأكثر	144	68.6%
المجموع	210	100%

وقد يعود سبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين تزيد سنوات خبرتهم على (10) سنوات والأفراد الذين تتراوح خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات) إلى كبر أعمار العينة وارتفاع مستوياتهم الإدارية مما يفسر سبب ارتفاع الخبرة العملية للأفراد المبحوثين. وقد يعود السبب أيضاً إلى أن الشركات المبحوثة تتبع سياسات الاحتفاظ بالموارد البشرية الذين تتوفر لديهم الخبرات الطويلة في مجال عملهم مما يفسر ارتفاع نسبة الأفراد المبحوثين ذوي الخبرات الطويلة في الشركات المبحوثة.

6-6-4 عدد سنوات العمل في مجال نظم المعلومات :-

يتبين من الجدول (4-7) أن النسبة الأكبر من الأفراد المبحوثين كانت ممن تتراوح عدد سنوات خبراتهم (1-أقل من 5 سنوات) حيث بلغ عدد هؤلاء الأفراد (95) فرداً شكلوا ما نسبته (45.2%) ويقيم في المرتبة الثانية الأفراد الذين بلغت سنوات خبرتهم في مجال نظم المعلومات من (5-أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (61) فرداً وبنسبة (29%) من الأفراد المبحوثين. وبلغ عدد الأفراد الذين كانت خبرتهم أقل من سنة (35) فرداً شكلوا ما نسبته (16.7%) في حين شكل الأفراد الذين كانت خبرتهم في مجال نظم المعلومات أكثر من (10) سنوات ما نسبته (9%) من الأفراد المبحوثين، وكان عددهم (19) فرداً.

جدول رقم (4-7)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات العمل في مجال نظم المعلومات

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	35	16.7%

1 - أقل من 5 سنوات	95	45.2%
5 - أقل من 10 سنوات	61	29%
10 سنوات فأكثر	19	9%
المجموع	210	100%

كما يوضح الجدول رقم (4-7) إنخفاض الخبرة العملية للنسبة الأكبر من الأفراد المبحوثين في مجال نظم المعلومات وقد يعود ذلك إلى أن الشركات المبحوثة أخذت مؤخراً بالاهتمام في مجال إكساب العاملين فيها المهارات اللازمة في مجال نظم المعلومات وذلك لمواجهة التحديات التي فرضتها العولمة وسياسات الانفتاح الاقتصادي التي انتهجها الأردن في السنوات الماضية، مما قد يفسر إنخفاض نسبة عدد سنوات الخبرة للأفراد المبحوثين في مجال نظم المعلومات الأمر الذي فرض على الشركات المبحوثة زيادة الاهتمام في مجال نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها من أجهزة وبرمجيات وقواعد بيانات وأفراد.

#### 7-6-4 عمر الشركة :-

يوضح الجدول رقم (4-8) توزيع الشركات المبحوثة حسب أعمارها وبحكم سنة التأسيس. وكما يبين الجدول رقم (4-8) فإن (56.2%) من الشركات المبحوثة كانت أعمارها أكثر من (10) سنوات، و(21.9%) تراوحت أعمارها ما بين (5-أقل من 10 سنوات)، و(18.1%) من الشركات المبحوثة كانت أعمارها من (1-أقل من 5 سنوات)، و(3.8%) من الشركات المبحوثة كانت أعمارها أقل من سنة.

#### جدول رقم (4-8)

توزيع الشركات الصناعية المساهمة العامة حسب تاريخ التأسيس

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	8	3.8%
1 - أقل من 5 سنوات	38	18.1%
5 - أقل من 10 سنوات	46	21.9%

10 سنوات فأكثر	118	56.2%
المجموع	210	100%

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المعلومات التي حصل عليها من دليل سوق الأوراق المالية

ويلاحظ من خلال الجدول رقم (4-8) أن النسبة الأكبر من الأفراد المبحوثين يعملون في الشركات المبحوثة التي تزيد أعمارها على (10) سنوات وبنسبة (56.2%)، وقد يعود سبب ذلك إلى التشريعات والأنظمة المعمول بها في المملكة الأردنية الهاشمية والتي كانت تدعم الشركات المبحوثة لما لها من أهمية في دعم الاقتصاد الوطني. حيث كانت هذه التشريعات تقدم التسهيلات إلى الشركات الصناعية المساهمة العامة، إضافة إلى البيئة الاستثمارية الآمنة في الأردن شجعت المستثمرين لتأسيس مثل هذه الشركات مما يفسر كبر أعمارها. كما أن تذبذب أسعار العملة الأردنية في نهاية الثمانينات من القرن الماضي، كان له الأثر الأكبر في استثمار الأموال الموجودة في البنوك في مثل هذه الشركات حفاظاً على قيمة هذه العملة الأمر الذي يفسر كبر أعمار الشركات المبحوثة.

8-6-4 عدد الموظفين العاملين بشكل دائم في الشركة :-

يظهر الجدول رقم (4-9) أن (4.8%) من الأفراد المبحوثين يقل عدد العاملين في الشركات المبحوثة عن (5) موظفين، و(10.5%) من الأفراد المبحوثين يتراوح عدد العاملين في الشركات المبحوثة ما بين (5-20) موظفًا، و(26.2%) من الأفراد المبحوثين يتراوح عدد العاملين في الشركات المبحوثة ما بين (21-50) موظف، و(30%) من الأفراد المبحوثين يتراوح عدد العاملين في الشركات المبحوثة ما بين (51-100) موظفًا، و(28.6%) من الأفراد المبحوثين يزيد عدد العاملين في الشركات المبحوثة أكثر من (100) موظف، مما يدل على ارتفاع عدد العاملين بشكل دائم في الشركات المبحوثة التي يتراوح عدد العاملين فيها من (51-100) موظف.

جدول رقم (4-9)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد الموظفين العاملين بشكل دائم في الشركات المبحوثة

العدد	التكرار	النسبة
أقل من 5 موظفين	10	4.8%
5-20 موظف	22	10.5%

50-21 موظف	55	26.2%
100-51 موظف	63	30%
أكثر من 100 موظف	60	28.6%
المجموع	210	100%

يوضح الجدول رقم (4-9) أن هناك ارتفاعاً في مستوى الخبرات التي يتمتع بها الأفراد المبحوثون بشكل عام. وهو الأمر الذي قد يعزى إلى أن الشركات المبحوثة قد تركز عند قيامها بعملية التعيين والاستقطاب للأفراد على اختيار أولئك الذين تتوافر لديهم خبرات سابقة وخاصة أن امتلاك العنصر البشري الذي لديه خبرات قد يكون من بين أحد أشكال الميزة الاحتكارية التي تمتلكها المنظمات، والتي تساعد في الحصول على الميزات التنافسية التي تسعى إليها بغية تحقيق قصب السبق على غيرها من الشركات المماثلة.

#### 9-6-4 عدد الموظفين العاملين في دائرة نظم المعلومات :-

يظهر الجدول رقم (4-10) أن (76.7%) من الأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثة يقل عدد العاملين في دائرة نظم المعلومات عن (5) موظفين، و(23.3%) من الأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثة يتراوح عدد العاملين في دائرة نظم المعلومات ما بين (5-20) موظف، مما يعكس صغر حجم دوائر نظم المعلومات في الشركات المبحوثة.

#### جدول رقم (4-10)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد الموظفين العاملين في دائرة نظم المعلومات

العدد	التكرار	النسبة
أقل من 5 موظفين	161	76.7%
20-5 موظف	49	23.3%
المجموع	210	100%

وقد يعود سبب صغر حجم دوائر نظم المعلومات في الشركات المبحوثة إلى حداثة توجه الشركات المبحوثة إلى استخدام التقنيات الحديثة في عملياتها الانتاجية.

ويعود السبب في ذلك إلى احتدام المنافسة الأمر الذي فرض على الشركات المبحوثة التوجه نحو زيادة الاهتمام بالتقنيات الحديثة للوقوف أمام المنافسة الخارجية.

10-6-4 عدد فروع الشركة :-

يتضح من الجدول رقم (11-4) أن النسبة الأكبر كانت للشركات التي لا تمتلك فروعاً لها، حيث بلغت نسبة هذه الشركات (78.1%) وكان عددها (164) شركة، ثم تلتها الشركات التي تمتلك من (5-1) فروع، حيث بلغت نسبتها (16.2%) من الشركات المبحوثة، بينما كانت نسبة الشركات التي تمتلك ما بين (10-6) فروع (5.7%) من الشركات المبحوثة.

جدول رقم (11-4)

توزيع الشركات المبحوثة حسب عدد الفروع التابعة لها

العدد	التكرار	النسبة
لا يوجد فروع	164	78.1%
5-1 فروع	34	16.2%
10-6 فروع	12	5.7%
المجموع	210	100%

وكما يشير الجدول رقم (11-4) فإن النسبة الأكبر من الشركات المبحوثة ليس لها فروع وقد يكون السبب أن هذه الشركات لها وجود في السوق الأردني لمدة طويلة وقد تمكنت من تكوين سمعة جيدة لخدماتها أو منتجاتها، الأمر الذي دفع بها إلى اقتصار خدماتها على السوق المحلي، وذلك إما لتطور السوق الأردني أو لتوفر الاستقرار في الأردن. ويشير الجدول رقم (11-4) إلى تدني نسبة الشركات التي لها من (6-10) فروع وقد يكون السبب في ذلك ولوج هذه الشركات إلى حقل الأعمال الدولي الذي يعتبر من الحقول الجديدة بالنسبة للشركات المبحوثة.

11-6-4 تخصصات الأفراد العاملين في دائرة نظم المعلومات :-

وهم الفريق الذي يعمل ضمن دائرة نظم المعلومات الإدارية ويكونوا مسؤولين عن إدامة تشغيل نظم المعلومات، وحفظ وحماية قواعد البيانات مثل المشغلين والمصممين ومحلي ومطوري النظم والمبرمجين وفريق الدعم الفني، ومستخدمي نظم المعلومات الإدارية (MIS Users).

جدول رقم (4-12)

التكرارات والنسب المئوية لتخصصات العاملين في دائرة نظم المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
13.24%	20	مشغل نظم
9.93%	15	مصمم نظم
16.55%	25	محلل ومطور نظم
20.52%	31	مبرمج
9.93%	15	دعم فني
29.8%	45	مستخدمي نظم
100%	151	المجموع

يوضح الجدول رقم (4-12) أن هناك ارتفاعاً في نسبة الأفراد المسؤولين عن استخدام تطبيقات نظم المعلومات مثل مدخلي البيانات وهو الأمر الذي يعزى إلى أن الشركات المبحوثة تركز على أهمية أن يكون إدخال البيانات بشكل صحيح حتى تكون المخرجات صحيحة، حيث تعمل على دقة وسرعة اتخاذ القرارات بشكل صحيح وبلغت نسبتهم (29.8%)، ويأتي في المرتبة الثانية تخصص مبرمج حيث بلغت نسبتهم (20.5%) ويقع على عاتقهم إعداد البرامج اللازمة وإدامة تشغيل نظم المعلومات، ويأتي في المرتبة الثالثة الأفراد العاملون بوظيفة محلل ومطور نظم حيث بلغت نسبتهم (16.55%) حيث إن الشركات المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً للعاملين في مجال تحليل وتطوير الأنظمة لتواكب التطورات السريعة والمشاركة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتغيرات الكبيرة في الأسواق المحلية والإقليمية.

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة	1-5
إختبار فرضيات الدراسة	2-5

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت لدى الباحث من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وسيتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية، وذلك بمناقشة إجابات الأفراد المبحوثين على الأسئلة التي وردت في استبانة الدراسة المتعلقة بمدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز).

وقد تضمن المحور الأول من الاستبانة خصائص الأفراد المبحوثين وخصائص الشركات المبحوثة. وتضمن المحور الثاني من الاستبانة فحص مجموعة من الفقرات تمثل مدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز). وتضمن المحور الثالث من الاستبانة مجموعة من الأسئلة تمثل أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية. وتناول المحور الرابع من الاستبانة مجموعة من الأسئلة تمثل أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية. وتناول المحور الخامس من الاستبانة مجموعة من الأسئلة تمثل أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية.

وعلى الصفحات الأخيرة من الفصل سيتم اختبار الفرضيات التي جاءت بها الدراسة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها عبر عملية التحليل الإحصائي لأسئلة الاستبانة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة. وتتعلق الفرضية الأولى باختبار مدى العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز). وتتعلق الفرضية الثانية باختبار أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وتتعلق الفرضية الثالثة باختبار أثر استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها على الأداء المؤسسي

من حيث إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية. والفرضية الرابعة تتعلق بأثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية. وسيتم اختبار الفرضيات الأخرى في ضوء متغيرات الدراسة.

#### 1-5 تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة :-

ولتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) بالفقرات من (1-13) والتي وردت في المحور الثاني من الاستبانة. وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالفقرات التي تمثل أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية بالفقرات من (14-50) والتي وردت في المحور الثالث من الاستبانة. وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تمثل أثر استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) على إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية بالفقرات من (51-84) والتي وردت في المحور الرابع من الاستبانة.

وأخيراً تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تمثل أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية بالفقرات من (85-118) والتي وردت في المحور الخامس من الاستبانة. وتم تحويل استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرات الواردة في استبانة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة من (1-5) والتي يتضمنها المقياس من درجة موافق بشدة إلى درجة غير موافق بشدة في جميع الفقرات.

وتم تصنيف الاستجابات بناءً على التحويل الذي تم لاستجابات الأفراد المبحوثين، وتم كذلك تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها من عملية التحليل التي أجريت على بيانات الدراسة في الجداول التالية :-

1-1-5 مدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها

-:

تم قياس مدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) من خلال ثلاث عشرة فقرة الجدول رقم (1-5)، حيث حققت استجابات الأفراد المبحوثين على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً (3.79)، وانحرافاً معيارياً عاماً (0.72). ويظهر من الجدول رقم (1-5) أن مدى موافقة الأفراد المبحوثين على الفقرة (1) كانت مرتفعة كون المتوسط الحسابي لها كان أعلى من متوسط أداة القياس (3). وعندما سئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال متوافقتان في الشركات التي يعملون بها كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة حيث اختار (177) فرداً منهم القيمة (5) من المقياس شكلوا ما نسبته (84.3%) من الأفراد المبحوثين ومتوسط حسابي (4.28) وبانحراف معياري (0.89). بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (10) أفراد شكلوا ما نسبته (4.7%)، الأمر الذي يدل على أن نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال متوافقتان في الشركات المبحوثة.

جدول رقم (1-5)

مدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع

استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها في الشركات الصناعية العامة الأردنية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال متوافقتان في منظمتي	4.28	0.89
2	نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال متساويتان في الأهمية	4.40	0.75
3	مديرو الإدارات لديهم فهم واضح بنظم المعلومات	3.77	0.96
4	مديرو نظم المعلومات لديهم فهم واضح بمجال الأعمال	3.82	0.97

1.1	3.49	مديرو الإدارات يشاركون في تحديد البرامج اللازمة لنظم المعلومات	5
1.13	3.06	مديرو نظم المعلومات يشاركون في صياغة استراتيجية الأعمال	6
1.17	3.45	مديرو الإدارات يعطون أولوية كبرى لمشاريع نظم المعلومات	7
0.89	4.08	مديرو الإدارات يقررون تخصيص موارد مشاريع نظم المعلومات	8
0.98	3.96	مديرو نظم المعلومات يشاركون جزئياً في صياغة استراتيجية المنظمة	9
1.0	3.92	الإدارة العليا ملتزمة بالإستخدام الإستراتيجي لنظم المعلومات	10
0.99	3.80	استراتيجية نظم المعلومات واستراتيجية الأعمال يعدان في الوقت نفسه	11
0.96	3.71	مديرو الإدارات ومديرو نظم المعلومات يتشاركون في الرؤيا حول كيفية دعم نظم المعلومات لاستراتيجيات الأعمال	12
1.1	3.50	مديرو الإدارات ومديرو نظم المعلومات راضون عن قدراتهم في التنسيق والتعاون	13
0.722	3.79	المتوسط العام	

يظهر من الجدول رقم (5-1) أن موافقة الأفراد المبحوثين على الفقرة (2) كانت مرتفعة كون المتوسط الحسابي لها كان أعلى من متوسط أداة القياس (3). إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال متساويتان في الأهمية كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة حيث اختار (188) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (89.6%) بمتوسط حسابي (4.4) وبانحراف معياري (0.75). بينما بلغ عدد الأفراد الذين لم يوافقوا على ذلك (4) أفراد شكلوا ما نسبته (1.9%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يدل على أن نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال متساويتان في الأهمية في الشركات المبحوثة.

ويظهر من الجدول رقم (5-1) أن مدى موافقة الأفراد المبحوثين على الفقرة (3) كانت مرتفعة كون المتوسط الحسابي لها كان أعلى من متوسط أداة القياس (3). إذا عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن مديري الإدارات لديهم فهم واضح لنظم المعلومات الإدارية كانت الاستجابة عموماً تميل إلى الموافقة حيث اختار (116) منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (60%) وبمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.96). بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (15) فرداً شكلوا ما نسبته (7.1%) من الأفراد المبحوثون. الأمر الذي يدل على أن مديري الإدارات لديهم فهم واضح لنظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن مدى موافقتهم على أن مديري نظم المعلومات لديهم فهم واضح بمجال الأعمال كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة حيث اختار (138) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس، شكلوا ما نسبته (65.7%) وبمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.97)، بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (21) فرداً شكلوا ما نسبته (10%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يدل على أن مديري نظم المعلومات لديهم فهم واضح بمجال الأعمال في الشركات المبحوثة.

ويلاحظ من الجدول رقم (5-1) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (5) حول مدى موافقتهم على أن مديري الإدارات يشاركون في تحديد البرامج اللازمة لنظم المعلومات كانت الاستجابات عموماً تميل إلى الموافقة، حيث اختار (111) فرداً القيم (4، 5) من القياس، شكلوا ما نسبته (62.8%) من الأفراد المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.1). بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (37) فرداً شكلوا ما نسبته (17.6%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يدل على أن مديري الإدارات يشاركون في تحديد البرامج اللازمة لنظم المعلومات.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن مديري نظم المعلومات يشاركون في صياغة استراتيجية الأعمال كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة، حيث اختار (72) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (62.4%)، وبمتوسط حسابي (3.06) وبانحراف معياري (1.1). بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (65) فرداً شكلوا ما نسبته (30.9%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يدل على أن مديري نظم المعلومات يشاركون جزئياً في صياغة استراتيجية الأعمال.

ويلاحظ من الجدول رقم (1-5) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (7) حول مدى موافقتهم على أن مديري الإدارات يعطون أولوية كبرى لمشاريع نظم المعلومات كانت الاستجابات عموماً تميل إلى الموافقة حيث اختار (110) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (52.4%) من الأفراد المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (1.1). بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (46) فرداً شكلوا ما نسبته (21.9%) من الأفراد المبحوثين. الأمر الذي يدل على أن مديري الإدارات لا يعطون أولوية كبرى لمشاريع نظم المعلومات.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن مديري الإدارات يقررون تخصيص موارد لمشاريع نظم المعلومات، مرتفعة حيث اختار (165) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (78.6%) وبمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.89). بينما بلغ عدد الأفراد الذين لم يوافقوا على ذلك (12) فرداً شكلوا ما نسبته (5.8%) من الأفراد المبحوثين. الأمر الذي يدل على أن مديري الإدارات يقررون تخصيص موارد مشاريع نظم المعلومات.

ويظهر في الجدول رقم (1-5) أن مدى موافقة الأفراد المبحوثين على الفقرة (9) كانت مرتفعة كون المتوسط الحسابي لها كان أعلى من متوسط أداة القياس (3). إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن مديري نظم المعلومات يشاركون جزئياً في صياغة استراتيجية المنظمة كانت الاستجابات عموماً تميل إلى الموافقة حيث اختار (148) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس، شكلوا ما نسبته (70.4%)، وبمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.98)، الأمر الذي يدل على أن مديري نظم المعلومات يشاركون جزئياً في صياغة استراتيجية المنظمة.

كما يظهر من الجدول رقم (1-5) استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن الإدارة العليا ملتزمة بالاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات، كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة حيث اختار (145) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس، شكلوا ما نسبته (69.1%)

ومتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (1.00). بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (18) فرداً شكلوا ما نسبته (8.6%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يدل على أن الإدارة العليا في الشركات المبحوثة ملتزمة بالاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن استراتيجية نظم المعلومات واستراتيجية الأعمال يعدان في الوقت نفسه كانت الاستجابات عموماً تميل إلى الموافقة، حيث اختار (131) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (62.4%) ومتوسط حسابي (3.8) وبانحراف معياري (0.99). بينما بلغ عدد الأفراد الذين لم يوافقوا على ذلك (19) فرداً شكلوا ما نسبته (9%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يدل على أن الشركات المبحوثة تُعد استراتيجية نظم المعلومات واستراتيجية الأعمال في الوقت نفسه .

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن مديري الإدارات ومديري نظم المعلومات يتشاركون في الرؤيا حول كيفية دعم نظم المعلومات لاستراتيجيات نظم المعلومات تميل إلى الموافقة حيث اختار (125) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (59.6%) ومتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.96). بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (19) فرداً شكلوا ما نسبته (9%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يدل على أن مديري الإدارات ومديري نظم المعلومات يتشاركون في الرؤيا حول كيفية دعم نظم المعلومات لاستراتيجيات الأعمال.

ويظهر في الجدول رقم (1-5) أن مدى موافقة الأفراد المبحوثين على الفقرة (13) كانت متوسطة حول مدى موافقتهم على أن مديري الإدارات ومديري نظم المعلومات راضون عن قدراتهم في التنسيق والتعاون كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة حيث اختار (112) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (53.3%) ومتوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.1). بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (34) فرداً شكلوا ما نسبته (16.2%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يدل على أن مديري الإدارات ومديري نظم المعلومات راضون عن قدراتهم في التنسيق والتعاون في الشركات المبحوثة.

ويشير الجدول رقم (1-5) إلى أن اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو الفقرات من (1-13) المبيّنة في الجدول ايجابية، لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) \*. ويُظهر الجدول كذلك أن الفقرة (2) والخاصة بتساوي نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال في الأهمية هي أكثر الفقرات في الاتجاه الايجابي.

$$3 = \frac{5+4+3+2+1}{5} = \frac{\text{مجموع أوزان المقياس}}{5} = \text{متوسط أداة القياس}^2$$

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرات المتعلقة بمدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال فإنه يمكن للباحث القول بأن هذه الشركات بحاجة إلى أن تعيد النظر في مدى مشاركة مديري نظم المعلومات في صياغة استراتيجية الأعمال بغية زيادة مشاركتهم وحثهم على تبني هذه الاستراتيجيات، كما أن على هذه الشركات أن تزيد من درجة التنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومديري نظم المعلومات وأن تحاول هذه الشركات قدر الإمكان أن تزيد من مشاركة مديري نظم المعلومات في صياغة استراتيجية المنظمة.

#### 2-1-5 أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي :-

تم قياس أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل من خلال الفقرات من (14-26) الجدول رقم (5-2)، حيث حققت استجابات الأفراد المبحوثين على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً (3.10) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.70)، ويظهر في الجدول (5-2) أن مدى موافقة الأفراد المبحوثين على الفقرة (14) كانت مرتفعة كون المتوسط الحسابي لها كان أعلى من متوسط أداة القياس (3).

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تساعد على زيادة إنتاجية العمل مرتفعة حيث اختار (145) منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (69%) وبتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.92). بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (10) شكلوا ما نسبته (4.8%) الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية تساعد على زيادة إنتاجية العمل في الشركات المبحوثة.

جدول رقم (5-2)

أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي

الأثر على الانتاجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	تساعد نظم المعلومات الإدارية على زيادة إنتاجية العمل	3.91	0.92
15	تعزز نظم المعلومات الإدارية قدرة المنظمة على ايجاد منتجات أو خدمات جديدة للزبون	3.38	1.1

16	تخفيض نظم المعلومات الإدارية زمن تصميم المنتج	3.31	1.0
17	تقلل نظم المعلومات الإدارية وقت تقديم المنتج للعملاء	3.49	1.0
18	تعمل نظم المعلومات الإدارية على خفض كلفة تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون	3.24	1.2
19	تمكن نظم المعلومات الإدارية المنظمة من تحسين جودة المنتج أو الخدمة	3.42	0.87
20	تطبيقات نظم المعلومات الإدارية تقلل من الأخطاء في عمليات صنع المنتج	3.08	1.1
21	تحسن نظم المعلومات الإدارية من جمالية المنتج أو الخدمة	3.15	1.6
22	تتيح نظم المعلومات الإدارية للمنظمة تبادل المعلومات بين موظفيها لزيادة إنتاجية العمل	2.66	1.3
23	تعمل نظم المعلومات الإدارية على تخفيض تكاليف المخزون من خلال الربط المباشر مع الموردين	2.38	1.4
24	تعمل نظم المعلومات الإدارية على تسريع تصنيع المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون	3.25	1.1
التسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	تسهل نظم المعلومات الإدارية في تحديد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة	2.56	1.3
26	تسهل نظم المعلومات الإدارية الاتصالات بين العاملين لزيادة إنتاجيتهم	3.35	1.2

ويظهر الجدول رقم (5-2) إلى أن اتجاهات أفراد المبحوثين سلبية نحو الفقرات (22، 23، 25) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3)، بينما بين الجدول أن اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو باقي الفقرات إيجابية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3).

ويبين الجدول كذلك حصول الفقرة (14) على أعلى وسط حسابي بمعدل (3.91) وبانحراف معياري (0.92). وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تعزز من قدرة المنظمة على إيجاد منتجات أو خدمات جديدة للزبون كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة حيث اختار (96) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (45.7%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (40) فرداً منهم القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (29.1%) من الأفراد المبحوثين. الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية تعزز من قدرة الشركات المبحوثة على إيجاد منتجات أو خدمات جديدة للزبون.

ويظهر الجدول رقم (5-2) استجابات الأفراد المبحوثون حول مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تخفف زمن تصميم المنتج كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة، حيث اختار (94) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (44.8%) من الأفراد المبحوثين. بينما اختار (49) فرداً منهم القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (23.4%) من الأفراد المبحوثين. الأمر الذي قد يعني أن نظم المعلومات الإدارية تخفف زمن تصميم المنتج في الشركات المبحوثة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تقلل وقت تقديم المنتج للعملاء كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة، حيث اختار (113) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس، شكلوا ما نسبته (53.8%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (32) فرداً منهم القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (15.2%) من الأفراد المبحوثين. الأمر الذي قد يعني أن نظم المعلومات الإدارية تقلل من وقت تقديم المنتج للعملاء.

ويظهر الجدول رقم (5-2) استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على خفض كلفة تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون كانت تميل إلى الموافقة حيث اختار (100) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (47.6%) وبمتوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (1.2)، بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (60) فرداً شكلوا ما نسبته (28.5%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على خفض كلفة تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون في الشركات المبحوثة.

ويظهر من الجدول رقم (5-2) أن مدى موافقة الأفراد المبحوثين على الفقرة (19) كانت مرتفعة كون المتوسط الحسابي لها كان أعلى من متوسط أداة القياس (3)،

حيث اختار (100) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (47.6%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (30) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (14.3%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية تمكن الشركات المبحوثة من تحسين جودة المنتج أو الخدمة. وكانت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (20) حول مدى موافقتهم على أن تطبيقات نظم المعلومات الإدارية تقلل من الأخطاء في عمليات صنع المنتج تميل إلى الموافقة حيث اختار (87) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (41.4%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (66) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (31.4%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي قد يعني أن تطبيقات نظم المعلومات الإدارية تقلل من الأخطاء في عمليات صنع المنتج في الشركات المبحوثة.

ويظهر الجدول رقم (2-5) استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (21) حول مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تحسن من جمالية المنتج أو الخدمة، كانت تميل إلى الموافقة حيث اختار (84) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (40%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (57) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (27.2%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي قد يعني أن نظم المعلومات الإدارية تحسن من جمالية المنتج أو الخدمة في الشركات المبحوثة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون في الفقرة (22) عن موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تنتج للشركات المبحوثة تبادل المعلومات بين موظفيها لزيادة إنتاجية العمل جاءت استجابات الأفراد سلبية حيث اختار (67) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (31.9%) من الأفراد المبحوثين. بينما اختار (92) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (43.8%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي قد يعني أن نظم المعلومات الإدارية لا تتيح للشركات المبحوثة تبادل المعلومات بين موظفيها لزيادة إنتاجية العمل.

وكانت استجابات الأفراد المبحوثين سلبية كذلك على الفقرة (23) والتي تقيس مدى موافقة الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على تخفيض تكاليف المخزون من خلال الربط المباشر مع الموردين حيث اختار (57) فرداً القيم (4، 5) من المقياس، شكلوا ما نسبته (27.2%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (112) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (53.3%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي قد يعني أن نظم المعلومات الإدارية لا تعمل على تخفيض تكاليف المخزون من خلال الربط المباشر مع الموردين.

ويظهر الجدول رقم (5-2) استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (24) عن مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على تسريع تصنيع المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون كانت تميل إلى الموافقة حيث اختار (93) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (44.3%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (51) فرداً القيم (1، 2) من المقياس، شكلوا ما نسبته (24.3%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي قد يعني أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على تسريع تصنيع المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون.

وكانت استجابات الأفراد المبحوثون سلبية على الفقرة (25) والتي تقيس مدى مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تحديد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة حيث اختار (62) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (39.5%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (100) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (47.6%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي قد يعني أن نظم المعلومات الإدارية قد لا تسهم في تحديد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركات المبحوثة.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين ايجابية على الفقرة (26) والتي تقيس مدى موافقة الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تسهل الاتصالات بين العاملين لزيادة إنتاجيتهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.35) وبانحراف معياري (1.2) وهي أعلى من متوسط أداة القياس (3).

إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تسهل الاتصالات بين العاملين لزيادة إنتاجيتهم كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة حيث اختار (104) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (49.5%) من الأفراد المبحوثين. بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (56) فرداً شكلوا ما نسبته (26.6%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية تسهل الاتصالات بين العاملين لزيادة إنتاجيتهم.

وقد تقاربت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسات سابقة، James & Hicks (1993: 93) والتي أظهرت أن نظم المعلومات الإدارية تؤدي إلى تحسين الأداء وخلق ميزات تنافسية مستدامة. واتفقت هذه النتيجة كذلك مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من Applegate & McFarlane & Mckinney (1999: 201) التي أظهرت أن نظم المعلومات تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل وإلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

### 3-1-5 أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على المبيعات :-

تم قياس أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) على المبيعات من خلال الفقرات من (27-38) في الجدول رقم (5-3) حيث حققت استجابات الأفراد المبحوثون على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً مقداره (3.10) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.72)، ويظهر الجدول رقم (5-3) مدى موافقة الأفراد المبحوثين على الفقرة (27) كانت مرتفعة كون المتوسط الحسابي لها كان أعلى من متوسط أداة القياس (3).

إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على زيادة المبيعات كانت الاستجابات مرتفعة حيث اختار (140) فرداً منهم القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (65.6%) ومتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.92). بينما بلغ عدد الذين لم يوافقوا على ذلك (10) شكلوا ما نسبته (4.8%) الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية تساعد على زيادة المبيعات في الشركات المبحوثة.

جدول رقم (5-3)

### أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على المبيعات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27	تعمل نظم المعلومات الإدارية على زيادة المبيعات	3.87	0.92
28	تسهم نظم المعلومات الإدارية في وضع قواعد الانضباط للبائعين لزيادة مبيعاتهم	3.03	1.3
29	تتيح نظم المعلومات الإدارية على تهيئة أجواء العمل المناسبة لرجال المبيعات لزيادة مبيعاتهم	2.98	1.2
30	تساعد نظم المعلومات الإدارية على توفير مجالات التدريب اللازمة لموظفي المبيعات	3.49	1.0
31	تسهم نظم المعلومات الإدارية في التعرف على أسواق جديدة	2.81	1.2

0.87	3.38	تدعم نظم المعلومات الإدارية التنبؤ بالمبيعات	32
1.2	2.59	تخفض نظم المعلومات الإدارية من كلفة قوائم البيع	33
1.0	3.05	تسهم نظم المعلومات الإدارية في تحسين مستوى أداء موظفي المبيعات	34
1.3	2.90	تساعد نظم المعلومات الإدارية على زيادة الطلب على السلعة	35
1.5	3.05	تساعد نظم المعلومات الإدارية في تحليل البيئة الخارجية لزيادة الفرص البيعية	36
1.2	3.26	تسهم نظم المعلومات الإدارية في بلورة أنشطة بيعية متكاملة للمنظمة	37
1.3	3.52	تعمل نظم المعلومات الإدارية على بناء قاعدة بيانات تساعد على زيادة المبيعات	38

ويظهر الجدول رقم (5-3) أن اتجاهات الأفراد المبحوثين سلبية نحو الفقرات (29، 31، 33، 35) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3) في حين يبين الجدول رقم (5-3) أن اتجاهات الأفراد المبحوثين ايجابية نحو باقي الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3). كما يلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة (38) حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو (3.52) والتمثلة بموافقة الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الإدارية تؤثر على زيادة المبيعات. وكانت استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تسهم في وضع قواعد الانضباط للبايعين لزيادة مبيعاتهم تميل إلى الموافقة حيث اختار (79) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (37.7%) من الأفراد المبحوثين. بينما اختار (63) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (30%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية تسهم في وضع قواعد الإنضباط للبايعين لزيادة مبيعاتهم.

ويظهر الجدول رقم (3-5) استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تتيح تهيئة أجواء العمل لرجال المبيعات لزيادة مبيعاتهم سلبية حيث اختار (77) فرداً القيم (4، 5) من المقياس، شكلوا ما نسبته (36.7%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (71) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (33.8%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة لا تعمل بشكل كبير على تهيئة أجواء العمل المناسبة لرجال المبيعات لزيادة مبيعاتهم. وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تساعد على توافر مجالات التدريب اللازمة لموظفي المبيعات كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة حيث كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.49) وهي أعلى من متوسط أداة القياس (3)، حيث اختار (68) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (53.8%) من الأفراد المبحوثين. بينما اختار (32) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (33.8%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة تساعد على توافر مجالات التدريب اللازمة لموظفي المبيعات.

ويظهر الجدول رقم (3-5) استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تساهم في التعرف على أسواق جديدة سلبية وبمتوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (68) فرداً القيم (4، 5) شكلوا ما نسبته (32.4%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (85) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (40.5%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة لا تساهم في التعرف على أسواق جديدة.

ويبين الجدول رقم (3-5) حصول الفقرة (32) على متوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.87) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3). حيث اختار (91) فرداً من المبحوثين القيم (4، 5) شكلوا ما نسبته (43.4%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (31) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (14.8%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة تدعم التنبؤ بالمبيعات.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تخفض من كلفة قوائم البيع جاءت استجابات المبحوثين سلبية وبمتوسط حسابي (2.59) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (62) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (39.9%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (99) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (47.2%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة لا تخفض من كلفة قوائم البيع.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (34) المتمثلة بمدى موافقة الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الإدارية تساهم في تحسين مستوى أداء موظفي المبيعات ايجابية وبتوسط حسابي (3.05) وبانحراف معياري (1.5)، وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) حيث اختار (82) فرداً القيم (4، 5) شكلوا ما نسبته (39%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (64) فرداً القيم (1، 2) شكلوا ما نسبته (30.5%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة قد تساهم في تحسين مستوى أداء موظفي المبيعات.

ويظهر الجدول رقم (3-5) استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (35) المتمثلة عن مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تساعد على زيادة الطلب على السلعة سلبية وبتوسط حسابي (2.90) وهو أقل من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.3)، حيث اختار (89) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (42.3%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (76) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (36.2%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة لا تساعد على زيادة الطلب على السلعة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تساعد في تحليل البيئة الخارجية لزيادة الفرص البيعية جاءت استجاباتهم ايجابية وبتوسط حسابي (3.05) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.5)، حيث اختار (104) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (49.5%) من الأفراد المبحوثين. بينما اختار (77) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (36.7%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة تساعد في تحليل البيئة الخارجية لزيادة الفرص البيعية.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (37) المتمثلة عن مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تساهم في بلورة أنشطة بيعية متكاملة للمنظمة ايجابية وبتوسط حسابي (3.26) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (104) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (49.5%) من الأفراد المبحوثين. بينما اختار (77) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (36.7%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة تساعد في تحليل البيئة الخارجية لزيادة الفرص البيعية.

ويظهر الجدول رقم (3-5) استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (38) حول مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على بناء قاعدة بيانات تساعد على زيادة المبيعات ايجابية وبتوسط حسابي (3.52) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.3)، حيث اختار (128) فرداً القيم (4، 5) شكلوا ما نسبته (60.7%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (48) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (22.9%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة تعمل على بناء قاعدة بيانات تساعد على زيادة المبيعات.

وقد شابته هذه النتيجة النتائج التي توصلت لها دراسة كل من Luftman & Brier (1999) (121): والتي أظهرت أن نظم المعلومات الإدارية ستمكن المنظمات من بناء ميزات تنافسية والتي بدورها ستزيد من رؤية وأرباح وفاعلية المنظمة للمنافسة في الأسواق سريعة التغيير في يومنا هذا.

#### 4-1-5 أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الربحية :-

تم قياس أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) على الربحية من خلال الفقرات من (39-50) في الجدول رقم (4-5) حيث حققت استجابات الأفراد المبحوثين على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً مقداره (3.10) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.72) ويظهر من الجدول رقم (4-5) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو باقي الفقرات لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (39) المتمثلة في أن نظم المعلومات الإدارية تساعد على تلبية رغبات العملاء حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.97) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (0.92).

#### جدول رقم (4-5)

#### أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الربحية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
39	تساعد نظم المعلومات الإدارية على تلبية رغبات العملاء	3.97	0.92
40	تعمل نظم المعلومات الإدارية على ضبط تكاليف ترويج المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون	3.14	1.2

41	تساعد نظم المعلومات الإدارية في ضبط بيانات التكلفة	3.02	1.2
42	توفر نظم المعلومات الإدارية المعلومات اللازمة لتحديد قيمة السلع	3.26	1.2
43	تسهل نظم المعلومات الإدارية في تحديد السيولة المتاحة في الأمد القصير	2.50	1.3
44	تساعد نظم المعلومات الإدارية على سرعة إرسال واستقبال الرسائل بكلفة منخفضة	3.16	1.1
45	تسهل نظم المعلومات الإدارية في زيادة الربحية	2.83	1.2
46	تقدم نظم المعلومات الإدارية المعلومات اللازمة لتحديد بدائل فرص الاستثمار	3.1	1.2
47	تسهل تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في تحليل وتقييم البدائل لتعظيم الأرباح	3.1	1.2
48	تساعد تطبيقات نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الحد الأدنى من تكرار البيانات لزيادة الربحية	2.7	1.3
49	تسهل تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في الإعلان والتسويق بكلفة قليلة	3.38	1.1
50	تسهل تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في إلغاء دور الوسطاء في عمليات الشراء	3.00	1.3

عندما سُئل الأفراد المبحوثون في الفقرة (39) عن موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تساعد على تلبية رغبات العملاء جاءت استجاباتهم ايجابية وبتوسط حسابي (3.97) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (0.92)، حيث اختار (146) فرداً القيم (4، 5)

من المقياس شكلوا ما نسبته (69.5) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (9) منهم القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (4.3%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة تساعد على تلبية رغبات العملاء.

ويظهر الجدول رقم (4-5) أن استجابات المبحوثين على الفقرة (40) المتمثلة في مدى موافقة الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على ضبط تكاليف ترويج المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون جاءت ايجابية وبمتوسط حسابي (3.14) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (77) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (41.4%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (57) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (27.1) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على ضبط تكاليف ترويج المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون في الفقرة (41) عن مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تساعد في ضبط بيانات التكلفة كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة وبمتوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (80) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (38.1%) من الأفراد المبحوثين. بينما اختار (68) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (32.3%) من الأفراد المبحوثين. الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة تساعد في ضبط بيانات التكلفة.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (42) المتمثلة في مدى موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تعمل على توافر المعلومات اللازمة لتحديد قيمة السلع ايجابية وبمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (103) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (49%) من الأفراد المبحوثين. بينما اختار (50) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (23.8%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة تعمل على توفير المعلومات اللازمة لتحديد قيمة السلع.

ويظهر الجدول رقم (4-5) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (43) جاءت سلبية وبمتوسط حسابي (2.48) وبانحراف معياري (1.3)، إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تسهل تحديد السيولة المتاحة في الأمد القصير في الشركات المبحوثة اختار (43) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (20.5%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (107) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (50.9) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية لا تسهل تحديد السيولة المتاحة في الأمد القصير في الشركات المبحوثة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون في الفقرة (44) عن موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تساعد على سرعة إرسال واستقبال الرسائل بكلفة منخفضة كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة وبمتوسط حسابي (3.16) وبانحراف معياري (1.1)، حيث اختار (83) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (39.5%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (49) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (23.3%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة قد تساعد على سرعة ارسال واستقبال الرسائل بكلفة منخفضة.

ويظهر في الجدول رقم (4-5) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (45) جاءت سلبية وبمتوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (61) فرداً القيم (4، 5) من المقياس، بينما اختار (87) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (41.4%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة قد لا تسهم بشكل كبير في زيادة الربحية.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن نظم المعلومات الإدارية تقدم المعلومات اللازمة لتحديد بدائل فرص الاستثمار كانت الاستجابات تميل إلى الموافقة وبمتوسط حسابي (3.1) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (64) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (30.4%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (73) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (34.8%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة تقدم المعلومات اللازمة لتحديد بدائل فرص الاستثمار.

ويظهر الجدول رقم (4-5) كذلك أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (47) كانت ايجابية وبمتوسط حسابي (3.1) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (93) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (44.3%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (65) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (31%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في الشركات المبحوثة تسهم في تحليل وتقييم البدائل لتعظيم الأرباح.

كما يظهر في الجدول رقم (4-5) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (48) جاءت سلبية وبمتوسط حسابي (2.70) وبانحراف معياري (1.3) حيث اختار (86) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (40.9%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (70) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (43%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن تطبيقات نظم المعلومات الإدارية تساعد على تحقيق الحد الأدنى من تكرار البيانات لزيادة الربحية.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن مدى موافقتهم على أن تطبيقات نظم المعلومات الإدارية تسهم في الاعلان والتسويق بكلفة قليلة كانت الاستجابات ايجابية وبمتوسط حسابي (3.38) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.1)، حيث اختار (126) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (60%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (41) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (19.5%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن تطبيقات نظم المعلومات الإدارية تسهم في الاعلان والتسويق بكلفة قليلة في الشركات المبحوثة.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (50) ايجابية وبمتوسط حسابي (3.1) وبانحراف معياري (1.3)، إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن مدى موافقتهم على أن تطبيقات نظم المعلومات الإدارية تسهم في إلغاء دور الوسيط في عملية الشراء اختار (107) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (51%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (70) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (33.3%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن تطبيقات نظم المعلومات الإدارية تسهم في إلغاء دور الوسيط في عملية الشراء.

وقد تماثلت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة Hirschheim & Sabherwal (2001: 87-108) والتي أظهرت أن نظم المعلومات الإدارية تساعد المنظمات على تحقيق عوائد عالية من أعمالها، كما اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي أشار إليها Barney (1991: 99-120) بأن هناك ارتباطاً بين نظم المعلومات واستراتيجيات التنافس وبين الأداء المؤسسي من حيث زيادة الربحية.

5-1-5 أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي :-

تم قياس أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) على الأداء المؤسسي مقاساً بإنتاجية العمل من خلال الفقرات من (51-62) في الجدول رقم (5-5) حيث حققت استجابات الأفراد المبحوثين على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً مقداره (3.11) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.71).

ويظهر من الجدول رقم (5-5) أن اتجاهات الاستجابات كانت سلبية نحو الفقرات (54، 58، 60، 61، 62) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3)، بينما يلاحظ أن اتجاهات الأفراد المبحوثين ايجابية نحو باقي الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، ويشير الجدول رقم (5-5) إلى أن الفقرة (55) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.88)، والمتمثلة بموافقة الأفراد المبحوثين على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تساعد على تنمية ولاء العملاء للمنتج أو الخدمة المقدمة للزبون.

جدول رقم (5-5)

أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على إنتاجية العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
51	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في تحسين جودة المنتج	3.30	1.2
52	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في تطوير شكل المنتج	3.83	0.98
53	تعمل استراتيجيات الأعمال التنافسية على تحسين تصميم المنتج	3.06	1.2
54	تمكن استراتيجيات الأعمال التنافسية المنظمة من تحسين نمط المنتج أو الخدمة	2.99	1.2
55	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في تنمية ولاء العملاء للمنتج أو الخدمة المقدمة للزبون	3.63	0.88
56	تعمل استراتيجيات الأعمال التنافسية على تقليل اهتمامات العملاء بمنتجات المنظمات المنافسة	3.03	1.2

0.81	3.51	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية المنظمة في زيادة انتاجية العمل	57
1.2	2.97	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في تحقيق وفورات في حجم الإنتاج	58
1.1	3.18	تعمل استراتيجيات الأعمال التنافسية على ضبط النفقات الإدارية	59
1.2	2.80	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في ترشيد تكاليف التخزين	60
1.5	2.50	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية على تخفيض كلفة التمويل	61
1.3	2.09	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في زيادة القيمة المضافة للسلعة	62

عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في تحسين جودة المنتج في الفقرة (51) جاءت الاستجابات ايجابية وممتوسط حساي (3.30) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (103) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (49%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (59) فرداً منهم القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (28.1%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية في الشركات المبحوثة لا تسهم إلى حد ما في تحسين جودة المنتج بسبب تشتت استجابات المبحوثين.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين في الفقرة (52) ايجابية وممتوسط حساي (3.83) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (0.98)، حيث اختار (137) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (65.2%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (13) منهم القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (6.2%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية في الشركات المبحوثة تساعد في تطوير شكل المنتج.

ويظهر الجدول رقم (5-5) استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تعمل على تحسين تصميم المنتج في الفقرة (53) كانت ايجابية وممتوسط حسابي (3.06) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (79) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (37.5%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (60) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (28.5%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تعمل على تحسين تصميم المنتج في الشركات المبحوثة.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (54) سلبية وممتوسط حسابي (2.99) وبانحراف معياري (1.2) حيث اختار (77) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (36.5%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (70) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (33.3%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تمكن الشركات المبحوثة من تحسين نمط المنتج أو الخدمة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تساعد في تنمية ولاء العملاء للمنتج أو الخدمة المقدمة للزبون في الفقرة (55) كانت الاستجابات ايجابية وممتوسط حسابي (3.63) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (0.88) حيث اختار (141) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (67.2%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (24) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (11.4%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تساعد في تنمية ولاء العملاء للمنتج أو الخدمة المقدمة للزبون في الشركات المبحوثة.

وكانت استجابات الأفراد المبحوثين في الفقرة (56) ايجابية وممتوسط حسابي (3.03) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (100) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (47.7%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (69) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (32.9%)، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تعمل على تقليل اهتمامات العملاء بمنتجات المنظمات المنافسة في بعض الشركات المبحوثة ولا تعمل في البعض الآخر من الشركات.

ويظهر الجدول رقم (5-5) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (57) كانت ايجابية وبمتوسط حسابي (3.51) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (0.81) حيث اختار (119) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (56.6%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (25) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (11.9%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يدل على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية عموماً تساعد الشركات المبحوثة في زيادة إنتاجية العمل.

ويظهر الجدول رقم (5-5) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (58) كانت سلبية بمتوسط حسابي (2.97) وبانحراف معياري (1.2) إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في تحقيق وفورات في حجم الانتاج اختار (97) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (46.2%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (74) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (35.3%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تسهم في تحقيق وفورات في حجم الإنتاج في بعض الشركات المبحوثة وتسهم في البعض الآخر من الشركات.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تعمل على ضبط النفقات الإدارية كانت استجاباتهم ايجابية وبمتوسط حسابي (3.18) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.1)، حيث اختار (98) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (46.6%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (56) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (26.6%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تعمل على ضبط النفقات الإدارية.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرات (60، 61، 62) سلبية إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تساعد في ترشيد تكاليف التخزين في الفقرة (60) اختار (74) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (35.2%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (82) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (39%) من الأفراد المبحوثين.

ويظهر الجدول رقم (5-5) استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تساعد على تخفيض كلفة التمويل كانت تميل إلى عدم الموافقة وبمتوسط حسابي (2.50) وبانحراف معياري (1.5) حيث اختار (62) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (29.6%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (112) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (53%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تساعد على تخفيض كلفة التمويل في الشركات المبحوثة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في زيادة القيمة المضافة للسلعة في الفقرة (62) اختار (79) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (37.6%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (71) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (33.8%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يدل على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تسهم في زيادة القيمة المضافة للسلعة.

واتفقت هذه النتيجة من نتائج الدراسات التي توصلت إليها دراسة كل من Chan, Huff, Barclay & Copeland (1997: 142) والتي بينت أن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) تعمل على زيادة إنتاجية العمل.

#### 6-1-5 أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على ربحية المنشأة :-

تم قياس أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) على ربحية المنشأة من خلال الفقرات من (63-73) في الجدول رقم (5-6) حيث حققت استجابات الأفراد المبحوثين على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً مقداره (3.10) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.73)، ويظهر من الجدول رقم (5-6) أن اتجاهات الأفراد المبحوثين ايجابية نحو الفقرات (64، 65، 66، 67، 69) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، بينما يبين الجدول رقم (5-6) أن اتجاهات الأفراد المبحوثين سلبية نحو باقي الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3).

#### جدول رقم (5-6)

#### أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على ربحية المنشأة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
63	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في زيادة ربحية المنظمة	2.86	1.4
64	تمكن استراتيجيات الأعمال التنافسية من تخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون	3.80	0.97
65	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في رفع كفاءة الأداء	3.32	1.1
66	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في الحصول على مواد أولية منخفضة الثمن	3.31	1.0

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
67	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في الحصول على عمالة بكلف منخفضة	3.43	1.02
68	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في ضبط أوجه الانفاق	2.80	1.14
69	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في اختيار تصاميم ابداعية لزيادة الربحية	3.35	0.91
70	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية ضبط مصاريف البحوث والتطوير	2.85	1.2
71	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في ضبط مصاريف الإعلان	2.98	.1
72	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في تعزيز استثمار الموارد البشرية بكفاءة	2.79	12
73	تمكن استراتيجيات الأعمال التنافسية المنظمة من تقديم خدمات سريعة بكلف منخفضة	2.39	1.3

ويظهر الجدول رقم (5-6) مدى موافقة الأفراد المبحوثين على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في زيادة ربحية المنظمة، إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في زيادة ربحية المنظمة في الفقرة (63) كانت الاستجابات سلبية وممتوسط حسابي (2.86) وهو أقل من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.4) حيث اختار (80) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (38.1%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (87) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (41.4%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تسهم في زيادة الربحية.

وكانت استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تمكن المنظمة من تخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، ايجابية وبتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.97) حيث اختار (144) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (68.6%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (15) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (7.2%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تمكن من تخفيض تكاليف المنتج او الخدمة المقدمة للزبون في الشركات المبحوثة.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (65) ايجابية وبتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.1)، حيث اختار (103) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (49.1%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (46) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (21.9%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في رفع كفاءة الأداء في الشركات المبحوثة.

ويظهر الجدول رقم (5-6) استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (66) عن أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تساعد في الحصول على مواد أولية منخفضة الثمن كانت الاستجابات ايجابية وبتوسط حسابي (3.31) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.0) حيث اختار (104) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (49.5%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (49) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (23.4%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تساعد الشركات المبحوثة في الحصول على مواد أولية منخفضة الثمن.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون في الفقرة (67) عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في الحصول على عمالة بكلفة منخفضة، كانت الاستجابات ايجابية وبتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.0)، حيث اختار (115) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (54.7%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (36) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (27.1%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في الحصول على عمالة بكلف منخفضة.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (68) سلبية وبتوسط حسابي (2.80) وبانحراف معياري (1.1) حيث اختار (65) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (30.9%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (84) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (40%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تسهم تماماً في ضبط أوجه الإنفاق.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون في الفقرة (69) عن موافقتهم فيما إذا كانت استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في اختيار تصاميم ابداعية لزيادة الربحية، كانت الاستجابات ايجابية وممتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.91)، حيث اختار (98) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (46.6%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (33) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (15.7%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في اختيار تصاميم ابداعية لزيادة الربحية في الشركات المبحوثة.

ويظهر الجدول رقم (5-6) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (70) كانت سلبية وممتوسط حسابي (2.85) وبانحراف معياري (1.2) الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تسهم في ضبط مصاريف البحوث والتطوير. وكانت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (71) سلبية وممتوسط حسابي (2.98) وبانحراف معياري (1.1) حيث اختار (81) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (49%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (66) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (31.5%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تسهم في ضبط مصاريف الإعلان.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تساعد في تعزيز استثمار الموارد البشرية بكفاءة سلبية وممتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (75) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (45.8%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (81) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (38.6%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تساعد في تعزيز استثمار الموارد البشرية بكفاءة.

وكانت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (73) سلبية، إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تمكن الشركات المبحوثة من تقديم خدمات سريعة بكلف منخفضة أختار (67) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (31.9%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (113) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (53.8%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تمكن الشركات المبحوثة من تقديم خدمات سريعة بكلف منخفضة.

واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة Farrell (2003) حيث بينت أن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تعمل على خفض الكلفة وزيادة الربحية.

#### 7-1-5 أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على المبيعات :-

تم قياس أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) على المبيعات من خلال الفقرات من (74-84) في الجدول رقم (7-5) حيث حققت استجابات الأفراد المبحوثين على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً مقداره (3.13) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.78)، ويظهر من الجدول رقم (7-5) أن اتجاهات الأفراد المبحوثين سلبية نحو الفقرات (75، 83، 84) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3)، بينما يبين الجدول رقم (7-5) أن اتجاهات الأفراد المبحوثين ايجابية نحو باقي الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3). ويظهر من الجدول رقم (7-5) أن الفقرة (77) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.98) والمتمثلة بموافقة أفراد العينة على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في زيادة المبيعات.

#### جدول رقم (7-5)

#### أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على المبيعات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
74	تمكن استراتيجيات الأعمال التنافسية من اشباع احتياجات عملائها بصورة أفضل من منافسيها	3.07	1.2
75	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية المنظمة من تخفيض تكاليف المبيعات	2.46	1.4
الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
76	تخفض استراتيجيات الأعمال التنافسية تكاليف ترويج المنتج أو الخدمة	3.35	1.2

0.98	3.83	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في زيادة المبيعات	77
1.23	3.12	استراتيجيات الأعمال التنافسية تساهم في ضبط بيانات التكلفة	78
1.2	3.09	استراتيجيات الأعمال التنافسية تساهم في تعظيم بدائل فرص الاستثمار	79
1.1	3.47	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في تخفيض الحصة السوقية للقادمين الجدد	80
1.1	3.02	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في تخفيض تهديدات السلع البديلة	81
0.97	3.39	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في تخفيض مستوى المنافسة السائد في الصناعة	82
1.2	2.87	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية على تخفيض تهديدات العملاء	83
1.2	2.72	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في زيادة القطاعات السوقية المستهدفة	84

ويظهر من الجدول رقم (5-7) استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (74) كانت ايجابية إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على ان استراتيجيات الأعمال التنافسية تمكن من اشباع احتياجات عملائها بصورة أفضل من منافسيها كانت الاستجابات ايجابية وبمتوسط حسابي (3.07) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.2)، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تمكن الشركات المبحوثة من اشباع احتياجات عملائها بصورة أفضل من منافسيها.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون في الفقرة (75) عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تساعد المنظمة على تخفيض تكاليف المبيعات كانت الاستجابات سلبية وبتوسط حسابي (2.46) وبانحراف معياري (1.4) الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تساعد على تخفيض تكاليف المبيعات.

وكانت استجابات الأفراد المبحوثين نحو الفقرة (76) ايجابية وبتوسط حسابي (3.35) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.2) الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تعمل على تخفيض تكاليف ترويج المنتج أو الخدمة. وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في زيادة المبيعات كانت الاستجابات ايجابية وبتوسط حسابي (3.83) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (0.99) الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في زيادة المبيعات في الشركات المبحوثة.

ويظهر الجدول رقم (5-7) استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في ضبط بيانات التكلفة في الفقرة (78) كانت ايجابية وبتوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (1.3)، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في ضبط بيانات التكلفة في الشركات المبحوثة.

كما ويظهر الجدول رقم (5-7) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (79) كانت ايجابية وبتوسط حسابي (3.09) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (1.2) حيث اختار (90) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (42.8%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (66) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (31.4%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في تعظيم بدائل فرص الاستثمار في الشركات المبحوثة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون في الفقرة (81) عن موافقتهم على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تساعد في تخفيض تهديدات السلع البديلة كانت الاستجابة ايجابية بمتوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (1.1) حيث اختار (78) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (37.2%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (68) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (32.4%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تساعد في تخفيض تهديدات السلع البديلة.

ويظهر الجدول رقم (5-7) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (82) كانت ايجابية وبتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (0.97) حيث اختار (105) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (50%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (36) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (27.1%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في تخفيض مستوى المنافسة السائد في الصناعة.

وكانت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (83) سلبية وبتوسط حسابي (2.87) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (68) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (37.2%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (80) فرداً القيم (1، 2) شكلوا ما نسبته (38.1%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تساعد في تخفيض تهديدات العملاء.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (84) سلبية وبتوسط حسابي (2.72) وبانحراف معياري (1.2)، الأمر الذي يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية لا تسهم في زيادة القطاعات السوقية المستهدفة.

وهما أن المتوسط العام لجميع الفقرات قد بلغ (3.13) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تعمل على زيادة المبيعات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Loison, et al (2005) التي بينت أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تعمل على زيادة المبيعات. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من Jouirou & Kalika (2004) التي بينت أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تسهم في تعزيز وتحسين الأداء وزيادة المبيعات.

8-1-5 أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل :-

تم قياس أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، وذلك من خلال الفقرات من (85-95) في الجدول رقم (5-8)، حيث حققت استجابات الأفراد المبحوثين على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً مقداره (3.77) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.74)، ويظهر من الجدول رقم (5-8) أن اتجاهات الأفراد المبحوثين ايجابية نحو الفقرات جميعها وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، ويبين الجدول رقم (5-8) أن الفقرة (86) هي أكثر الفقرات ايجابية من وجهة نظر الأفراد المبحوثين، بينما الفقرة (90) هي أقلها ايجابية.

جدول رقم (5-8)

أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	إلى أي مدى تعتقد أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال في منطقتك يؤدي إلى :-		
85	زيادة إنتاجية العمل	4.30	0.98
86	زيادة قدرة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة	4.37	0.77
الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
87	تحسين إنتاجية العاملين	3.73	0.98
88	تخفيض المصروفات غير المباشرة	3.74	1.0
89	تمكين المنظمة من المشاركة في تكاليف البحوث والتطوير لمنتجات جديدة	3.43	1.1
90	زيادة نسبة الطاقة المستغلة	3.09	1.2
91	زيادة الروابط مع الموزعين	3.38	1.2
92	ارتفاع الكفاءة التشغيلية	4.01	1.0
93	زيادة التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات في خطوط الانتاج	3.88	1.1
94	تحسين الاتصالات بين العاملين بالرغم من تباعد المسافات بينهم	3.84	1.1
95	تحسين تخطيط البرامج الزمنية للمنتج	3.72	1.1

عندما سُئل الأفراد المبحوثون في الفقرة (85) عن موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل كانت الاستجابات ايجابية وبمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.98) حيث اختار (177) فرداً القيم (4، 5)

من المقياس شكلوا ما نسبته (87.2%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (18) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (8.6%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (86) ايجابية ومرتوسط حسابي (4.37) وبانحراف معياري (0.77) حيث اختار (183) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (87.2%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (4) أفراد القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (1.9%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى زيادة قدرة الشركات المبحوثة على استغلال مواردها بكفاءة.

ويظهر الجدول رقم (5-8) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (87) كانت ايجابية ومرتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.98) حيث اختار (112) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (58.1%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (18) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (8.6%) من الأفراد المبحوثين الأمر الذي يعني أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين في الشركات المبحوثة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تخفيض المصروفات غير المباشرة كانت الاستجابات إيجابية ومرتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.0)، حيث اختار (134) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (63.8%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (27) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (12.9%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تخفيض المصروفات غير المباشرة في الشركات المبحوثة.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تمكين المنظمة من المشاركة في تكاليف البحوث والتطوير لمنتجات جديدة، كانت الاستجابات ايجابية ومرتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.1)،

حيث اختار (107) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (50.9%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (42) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (20%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تمكين الشركات المبحوثة من المشاركة في تكاليف البحوث والتطوير لمنتجات جديدة.

ويظهر الجدول رقم (5-8) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (90) كانت ايجابية وممتوسط حسابي (3.09) وبانحراف معياري (1.2) إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها تعمل على زيادة نسبة الطاقة المستغلة اختار (77) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (36.7%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (67) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (31%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها تعمل على زيادة نسبة الطاقة المستغلة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة الروابط مع الموزعين، كانت الاستجابات ايجابية وممتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (1.2) حيث اختار (105) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (50%) من الأفراد المبحوثين بينما اختار (51) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (24.3%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة الروابط مع الموزعين.

ويظهر الجدول رقم (5-8) استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية كانت ايجابية وممتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (1.0) حيث اختار (161) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (76.7%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (17) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (8.1%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية في الشركات المبحوثة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون في الفقرة (93) عن موافقتهم على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات في خطوط الانتاج كانت الاستجابات ايجابية وبتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (1.1) حيث اختار (142) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (67.6%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (22) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (10.4%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات في خطوط الانتاج.

ويظهر الجدول رقم (5-8) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (94) كانت ايجابية وبتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (1.1)، حيث اختار (139) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (66.2%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (25) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (11.9%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها يؤدي تحسين الاتصالات بين العاملين بالرغم من تباعد المسافات بينهم.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها يؤدي إلى تحسين تخطيط البرامج الزمنية للمنتج ايجابية وبتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.1) حيث اختار (128) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (60.9%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (26) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (12.4%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها يؤدي إلى تحسين تخطيط البرامج الزمنية للمنتج.

وبما أن المتوسط العام للفقرات من (85-95) بلغ (3.77) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) فإن ذلك يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها يؤثر على زيادة انتاجية العمل، وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Verreault, D. (2003) التي أظهرت بأن توافَق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية له أثر ايجابي على الأداء المؤسسي وعلى زيادة إنتاجية العمل.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من Chan & Huff (1997) التي أظهرت أن التوافق الاستراتيجي بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة إنتاجية العمل.

9-1-5 أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على المبيعات :-

تم قياس أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) على الأداء المؤسسي من حيث المبيعات، وذلك من خلال الفقرات من (96-106) في الجدول رقم (9-5)، حيث حققت استجابات الأفراد المبحوثين على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً مقداره (3.68) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.76).

ويظهر من الجدول رقم (9-5) أن اتجاهات الأفراد المبحوثين ايجابية نحو الفقرات جميعها وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما يبين الجدول رقم (9-5) أن الفقرة (99) هي أكثر الفقرات ايجابية وبتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.98).

جدول رقم (9-5)

أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها

مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على المبيعات

الرقم	الفقرة	إلى أي مدى تعتقد أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال في منطقتك يؤدي إلى :-	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
96	زيادة المبيعات		3.60	1.1
97	تخفيض تكلفة المبيعات		3.44	1.2
98	زيادة كفاءة رجال البيع		4.17	1.0

0.98	4.30	تحسين الاتصال برجال البيع	99
1.1	3.64	تمكين المنظمة من زيادة مرونتها في صنع بدائل الخيارات الاستراتيجية البيعية	100
1.1	3.70	تمكين المنظمة من كسب ميزات تنافسية جديدة	101
1.1	3.42	تمكين المنظمة من الدخول إلى أسواق جديدة	102
1.3	3.08	زيادة الحصة السوقية	103
1.2	3.31	سرعة تحليل المعلومات البيعية	104
1.0	3.93	تحسين تخطيط عمليات البيع	105
1.1	3.84	زيادة مرونة إدارة المبيعات	106

عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة المبيعات كانت الاستجابات ايجابية ومرتفعة حسابياً (3.60) وبانحراف معياري (1.1)، حيث اختار (121) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (57.6%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (38) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (18.1%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤدي إلى زيادة المبيعات.

ويظهر الجدول رقم (5-9) استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤدي إلى تخفيض تكلفة المبيعات، كانت ايجابية ومرتفعة حسابياً (3.44) وانحراف معياري (1.2) حيث اختار (109) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (51.9%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (28) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (18.1%) من الأفراد المبحوثين، وبما يعكس موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تخفيض تكلفة المبيعات.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (98) عن مدى موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤدي إلى زيادة كفاءة رجال البيع، ايجابية بمتوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (1.0)، حيث اختار (169) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (80.5%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (18) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (8.6%) من الأفراد المبحوثين، وبما يعكس موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤدي إلى زيادة كفاءة رجال البيع.

ويظهر الجدول رقم (5-9) استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (99) كانت ايجابية وبتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.98) إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تحسين الاتصال برجال البيع، اختار (181) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (86.2%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (9) أفراد القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (4.3%) من الأفراد المبحوثين، وبما يعكس موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تحسين الاتصال برجال البيع.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تمكين المنظمة من زيادة مرونتها في صنع بدائل الخيارات الاستراتيجية البيعية، كانت الاستجابات ايجابية وبتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.1)، حيث اختار (119) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (56.7%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (27) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (12.8%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تمكين الشركات المبحوثة من زيادة مرونتها في صنع بدائل الخيارات الاستراتيجية البيعية.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تمكين المنظمة من كسب ميزات تنافسية جديدة، ايجابية وبتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (1.1)،

حيث اختار (119) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (56.7%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (27) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (12.8%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تمكين الشركات المبحوثة من كسب ميزات تنافسية جديدة.

ويظهر الجدول رقم (5-9) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (102) حول موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تمكين المنظمة من الدخول إلى أسواق جديدة، كانت الاستجابات ايجابية وبمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.1)، حيث اختار (107) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (50.9%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (32) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (20%) من الأفراد المبحوثين، وبما يعكس موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تمكين الشركات المبحوثة من الدخول إلى أسواق جديدة.

ويظهر الجدول رقم (5-9) استجابات الأفراد المبحوثين عن موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، كانت ايجابية بمتوسط حسابي (3.08) وبانحراف معياري (1.3)، حيث اختار (76) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (36.2%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (70) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (33%) من الأفراد المبحوثين، وبما يعكس موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى سرعة تحليل المعلومات البيعية ايجابية وبمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (101) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (48.1%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (56) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (26.6%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى سرعة تحليل المعلومات البيعية.

ويظهر الجدول رقم (5-9) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (105) كانت ايجابية وممتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (1.0)، حيث اختار (155) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (73.8%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (25) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (11.9%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تحسين تخطيط عمليات البيع.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة مرونة إدارة المبيعات، كانت الاستجابات ايجابية وممتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (1.1) وبما يعكس موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة مرونة إدارة المبيعات.

وبما أن المتوسط العام لجميع الفقرات بلغ (3.68) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) وبانحراف معياري (0.76)، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها على زيادة المبيعات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Synnott (1987) التي بينت أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى كسب ميزات تنافسية وزيادة المبيعات كما يؤدي إلى زيادة مرونة الشركات لصنع الخيارات الاستراتيجية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من Kent & Hall (1999) التي أظهرت أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت مرتبطة بشكل كبير باستراتيجيات أعمال المنظمات وأن التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة المبيعات.

10-1-5 أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الربحية :-

تم قياس أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) على الأداء المؤسسي من حيث ربحية المنظمة، وذلك من خلال الفقرات من (107-118) في الجدول رقم (5-10)، حيث حققت استجابات الأفراد المبحوثين على هذه الفقرات متوسطاً حسابياً مقداره (3.76) وانحرافاً معيارياً عاماً (0.71).

ويظهر من الجدول رقم (5-10) أن اتجاهات الأفراد المبحوثين ايجابية نحو الفقرات جميعها وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما يبين الجدول رقم (5-10) أن الفقرة (112) هي أكثر الفقرات ايجابية وبتوسط حسابي (4.34) وبانحراف معياري (0.86) والمتمثلة في موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تمكين الشركات المبحوثة من زيادة حصتها السوقية.

جدول رقم (5-10)

أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع

استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الربحية

الرقم	الفقرة	إلى أي مدى تعتقد أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال في منطقتك يؤدي إلى :-	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
107	زيادة ربحية المنظمة		3.76	1.1
108	ضبط تبديد الموارد		3.72	1.0
109	ضبط تبديد الطاقة		3.61	1.0
110	تحجيم التكلفة التشغيلية		3.43	1.1
111	تقليل مخاطر قيام المنافسين بتقليد استراتيجية قيادة التكلفة التي تتبعها المنشأة		4.21	1.0
112	تمكين المنظمة من زيادة حصتها السوقية		4.34	0.86
113	تمكين المنظمة من اختراق أسواق جديدة خارج حدود بيئتها		3.83	0.99
114	تحسين نظم التميز سعري		3.86	0.98
115	تقليل التكاليف الثابتة		3.61	1.1

116	تقليل التكاليف المتغيرة	3.18	1.2
117	تخفيض تكاليف أنشطة ضبط الجودة	3.48	1.2
118	تطوير طرق التوزيع	4.11	0.98

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون في الفقرة (107) عن موافقتهم على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة، كانت الاستجابات ايجابية وبمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (1.1)، حيث اختار (135) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (64.3%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (28) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (13.3%) من الأفراد المبحوثين، وبما يعكس أن توافَق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى زيادة ربحية الشركات المبحوثة.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين عن موافقتهم على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى ضبط تبديد الموارد الفقرة (108)، ايجابية وبمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.0)، حيث اختار (124) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (59%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (24) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (11.4%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى ضبط تبديد الموارد في الشركات المبحوثة.

ويلاحظ من الجدول رقم (5-10) أن استجابات الأفراد المبحوثين كانت ايجابية على الفقرة (109) وبمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.0).

إذ عندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى ضبط تبديد الطاقة، بلغ عدد الذين أجابوا بالموافقة (119) فرداً شكلوا ما نسبته (56.6%) من الأفراد المبحوثين، بينما بلغ عدد الذين أجابوا بعدم الموافقة (14) فرداً شكلوا ما نسبته (11.5%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافَق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى ضبط تبديد الطاقة في الشركات المبحوثة.

ويظهر الجدول رقم (5-10) استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تحجيم التكلفة التشغيلية الفقرة (110)، كانت ايجابية ومتموسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.1)، حيث اختار (105) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (50%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (41) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (19.6%) من الأفراد المبحوثين، وبما يعكس موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تحجيم التكلفة التشغيلية في الشركات المبحوثة.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين عن مدى موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تقليل مخاطر قيام المنافسين بتقليد استراتيجية قيادة التكلفة التي تتبعها المنشأة الفقرة (111)، ايجابية ومتموسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (1.0)، حيث اختار (172) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (72.8%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (15) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (7.1%) من الأفراد المبحوثين، وبما يعكس موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تقليل مخاطر قيام المنافسين بتقليد استراتيجية قيادة التكلفة التي تتبعها الشركات المبحوثة.

ويظهر الجدول رقم (5-10) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (112) كانت ايجابية ومتموسط حسابي (4.34) وبانحراف معياري (0.86)، حيث اختار (183) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (87.2%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (9) أفراد القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (4.3%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تمكين الشركات المبحوثة من زيادة حصتها السوقية.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تمكين المنظمة من اختراق أسواق جديدة خارج حدود بيئتها الفقرة (113)، كانت الاستجابات ايجابية ومتموسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.99)، حيث اختار (130) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (62%)

من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (15) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (7.1%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تمكين الشركات المبحوثة من اختراق أسواق جديدة خارج حدود بيئتها.

ويظهر الجدول رقم (5-10) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (114) كانت ايجابية وبمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.98)، حيث اختار (141) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (67.2%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (21) أفراد القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (10%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تحسين نظم التمييز سعري في الشركات المبحوثة.

وجاءت استجابات الأفراد المبحوثين حول مدى موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال يؤدي إلى تقليل التكاليف الثابتة، ايجابية وبمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.1)، حيث اختار (119) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (56.7%)، بينما اختار (34) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (16.2%) من الأفراد المبحوثين، وبما يعكس موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تقليل التكاليف الثابتة في الشركات المبحوثة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال يؤدي إلى تقليل التكاليف المتغيرة، كانت الاستجابات ايجابية على الفقرة (116) وبمتوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (80) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (38.1%)، بينما اختار (62) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (29.5%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تقليل التكاليف المتغيرة في الشركات المبحوثة.

ويظهر الجدول رقم (5-10) أن استجابات الأفراد المبحوثين على الفقرة (117) كانت ايجابية وبمتوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري (1.2)، حيث اختار (110) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (52.4%) من الأفراد المبحوثين، بينما اختار (46) فرداً القيم (1، 2)

من المقياس شكلوا ما نسبته (21.9%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تخفيض تكاليف أنشطة ضبط الجودة في الشركات المبحوثة.

وعندما سُئل الأفراد المبحوثون عن موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تطوير طرق التوزيع، كانت الاستجابات ايجابية على الفقرة (118) وبمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.98)، حيث اختار (166) فرداً القيم (4، 5) من المقياس شكلوا ما نسبته (79%)، بينما اختار (12) فرداً القيم (1، 2) من المقياس شكلوا ما نسبته (5.8%) من الأفراد المبحوثين، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تطوير طرق التوزيع في الشركات المبحوثة.

وبما أن المتوسط العام لجميع الفقرات من (107-118) (3.76) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (3) فإن ذلك يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤثر على زيادة ربحية الشركات المبحوثة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من Henderson & Venkatraman (1993) التي توصلت إلى أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى دعم لرؤية المنظمة من خلال مبادرات تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات وبالتالي زيادة الربحية. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Nickels (2004) التي توصلت إلى أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى تكامل وظائف نظم المعلومات مع استراتيجيات الأعمال الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الربحية.

#### 2-5 اختبار فرضيات الدراسة :-

وبعد الانتهاء من تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فإنه سيتم اختبار وتحليل الفرضيات التي تم تحديدها في هذه الدراسة وذلك لمعرفة العلاقات ودلالاتها الاحصائية وأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والتي تمثلت في مدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها، وأثر نظم المعلومات بمتغيراتها على الأداء من حيث انتاجية العمل والمبيعات والربحية، وكذلك لبيان مدى أثر استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها على الأداء في الشركات المبحوثة، ولبيان أثر توافق نظم المعلومات بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها على الأداء في الشركات المبحوثة من حيث انتاجية العمل، والمبيعات، والربحية.

1-2-5 الفرضية الأولى : نصت الفرضية الأولى على أنه :-

Ho : لا يوجد توافق ما بين متغيرات نظم المعلومات الإدارية ومتغيرات استراتيجيات الأعمال.

جدول رقم (11-5)

نتائج اختبار الفرضية الأولى

t المحسوبة	t الجدولية	SIG-t	نتيجة الفرضية العدمية
15.884	1.96	0.000	رفض

لقد تم استخدام One Sample T-test ويلاحظ من مناقشة نتائج الحاسوب في الجدول رقم (11-5) أن قيمة t المحسوبة = (15.884) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي فقد تم رفض الفرضية العدمية (Ho) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد توافق بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها واستراتيجيات الأعمال بمتغيراتها في الشركات المبحوثة وما يؤيد ذلك أن مجمل استجابات المبحوثين جاءت ايجابية على الفقرات من (13-1) والمتمثلة في مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية.

2-2-5 الفرضية الثانية : نصت الفرضية الثانية على أنه :-

Ho : لا تؤثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالإنتاجية.

جدول رقم (12-5)

نتائج اختبار الفرضية الثانية

t المحسوبة	t الجدولية	SIG -t	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
8.511	1.96	0.000	رفض	0.508

لقد تم استخدام الانحدار البسيط ويلاحظ من مراجعة نتائج الحاسوب في الجدول رقم (12-5) أن قيمة t المحسوبة = (8.511) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية،

وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية (Ho) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني بأن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤثر على الإنتاجية بدلالة أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين للفقرات التي تقيس أثر نظم المعلومات الإدارية على الإنتاجية كان أعلى من متوسط أداة القياس، الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤثر على زيادة الإنتاجية في الشركات المبحوثة.

3-2-5 الفرضية الثالثة : نصت الفرضية الثالثة على أنه :-

Ho : لا تؤثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالمبيعات.

جدول رقم (5-13)

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

t المحسوبة	t الجدولية	SIG-t	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
7.136	1.96	0.000	رفض	0.443

لقد تم استخدام الانحدار البسيط وظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (5-13) التي تشير إلى أن قيمة t المحسوبة = (7.136) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. فإنه يمكن القول برفض الفرضية العدمية (Ho)، وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني بأن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤثر على المبيعات، حيث دلت استجابات المبحوثين على أن المتوسط العام لجميع الفقرات التي تقيس أثر نظم المعلومات الإدارية على المبيعات من (27-38) كانت أعلى من متوسط أداة القياس (3) الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤثر على زيادة المبيعات.

4-2-5 الفرضية الرابعة : نصت الفرضية الرابعة على أنه :-

Ho : لا تؤثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالربحية.

جدول رقم (5-14)

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

t المحسوبة	t الجدولية	SIG-t	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
9.631	1.96	0.000	رفض	0.555

لقد تم استخدام الانحدار البسيط الذي أوصل إلى النتائج المعروضة في الجدول رقم (5-14) التي توضح أن قيمة t المحسوبة = (9.631) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي فإن الباحث يرفض الفرضية العدمية (Ho) ويقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني بأن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤثر على الربحية، إذ جاءت عموم الاستجابات ايجابية وبمتوسط عام (3.10) لجميع الفقرات من (39-50)، الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤثر على زيادة ربحية الشركات المبحوثة.

5-2-5 الفرضية الخامسة : نصت الفرضية الخامسة على أنه :-

Ho : لا تؤثر استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي مقاساً بإنتاجية العمل.

جدول رقم (5-15)

نتائج اختبار الفرضية الخامسة

t المحسوبة	t الجدولية	SIG -t	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
11.284	1.96	0.000	رفض	0.616

جاءت نتائج استخدام الانحدار البسيط موضحة في الجدول رقم (5-15) وهي تشير إلى أن قيمة t المحسوبة = (11.284) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي فإنه تم رفض الفرضية العدمية (Ho)

وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤثر على إنتاجية

العمل بدلالة أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين

كان أعلى من متوسط أداة القياس (3) الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤثر على زيادة الإنتاجية في الشركات المبحوثة.

6-2-5 الفرضية السادسة : نصت الفرضية السادسة على أنه :-

Ho : لا تؤثر استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي مقاساً بالربحية.

جدول رقم (5-16)

نتائج اختبار الفرضية السادسة

t المحسوبة	t الجدولية	SIG -t	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
6.412	1.96	0.000	رفض	0.406

ولما كان الباحث قد استخدم الانحدار البسيط فإن نتائج الحاسوب المعروضة في الجدول رقم (5-16) تشير إلى أن قيمة t المحسوبة = (6.412) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وعليه فإن الباحث يرفض الفرضية العدمية (Ho) ويقبل الفرضية البديلة. وتفسير هذه النتيجة يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤثر على الربحية ومرد ذلك هو موافقة استجابات الأفراد المبحوثين على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤثر على زيادة الربحية، حيث كان المتوسط العام للفقرات التي تقيس أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الربحية أكبر من متوسط أداة القياس (3).

7-2-5 الفرضية السابعة : نصت الفرضية السابعة على أنه :-

Ho : لا تؤثر استراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء المؤسسي مقاساً بالمبيعات.

جدول رقم (5-17)

نتائج اختبار الفرضية السابعة

t المحسوبة	t الجدولية	SIG -t	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
11.071	1.96	0.000	رفض	0.609

لقد تم استخدام الانحدار البسيط فحصل الباحث على نتائج الحاسوب في الجدول رقم (5-17) والتي توضح أن قيمة t المحسوبة = (11.071) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وفي ضوء النتائج السابقة واعتماداً على نتائج تحليل استجابات المبحوثين الخاصة بأثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على المبيعات فإن الباحث يرفض الفرضية العدمية (Ho) ويقبل الفرضية البديلة. بمعنى أن الشركات المبحوثة تتبنى استراتيجيات أعمال تنافسية تؤثر بمتغيراتها على مبيعات هذه الشركات.

8-2-5 الفرضية الثامنة : نصت الفرضية الثامنة على أنه :-

Ho : لا يؤثر التوافق بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها واستراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالإنتاجية.

جدول رقم (5-18)

نتائج اختبار الفرضية الثامنة

t المحسوبة	t الجدولية	SIG- t	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
15.162	1.96	0.000	رفض	0.725

وبعد استخدام الانحدار البسيط حصل الباحث على النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-18) والتي تعكس أن قيمة t المحسوبة = (15.162) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي فإن الباحث يستطيع رفض الفرضية العدمية (Ho) وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني أن التوافق بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤثر على الإنتاجية بدلالة موافقة الأفراد المبحوثين على أن التوافق يؤثر على زيادة الإنتاجية حيث كان المتوسط العام لاستجاباتهم أكبر من متوسط أداة القياس (3).

9-2-5 الفرضية التاسعة : نصت الفرضية التاسعة على أنه :-

Ho : لا يؤثر التوافق بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها واستراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالمبيعات.

جدول رقم (5-19)

نتائج اختبار الفرضية التاسعة

t المحسوبة	t الجدولية	SIG- t	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
11.257	1.96	0.000	رفض	0.615

وكذلك تم استخدام الانحدار البسيط للتعامل مع البيانات الخاصة بالفرضية التاسعة، ومن مطالعة النتائج المعروضة في الجدول رقم (5-19) فإن قيمة t المحسوبة = (11.257) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي فإنه يمكن القول برفض الفرضية العدمية (Ho) وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤثر على الأداء المؤسسي مقاساً بالمبيعات. وما يفسر ذلك أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين كان أكبر من متوسط أداة القياس (3)، الأمر الذي يعني موافقتهم على أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى زيادة المبيعات.

10-2-5 الفرضية العاشرة : نصت الفرضية العاشرة على أنه :-

Ho : لا يؤثر التوافق بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها واستراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الأداء المؤسسي مقاساً بالربحية.

جدول رقم (5-20)

نتائج اختبار الفرضية العاشرة

t المحسوبة	t الجدولية	SIG t	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط r
9.049	1.96	0.000	رفض	0.531

وأخيراً فقد قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط للتعامل مع نتائج الاستجابات الخاصة بالفرضية العاشرة، ويتوضح من نتائج هذا الاستخدام المعروضة في الجدول رقم (5-20) أن قيمة t المحسوبة = (9.049) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96). وبما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي فإن الباحث يرفض الفرضية العدمية (Ho) ويقبل الفرضية البديلة. وهذا يعني أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤثر على الأداء المؤسسي مقياساً بالربحية. بدلالة أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين كان أعلى من المتوسط العام لأداة القياس (3)، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة ربحية الشركات المبحوثة.

يبين الجدول رقم (5-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لمتغيرات الدراسة، ويظهر الجدول كذلك أن المتوسط العام لكافة متغيرات الدراسة كان أكبر من المتوسط العام لأداة القياس (3)، الأمر الذي يعني موافقة الأفراد المبحوثين على أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى تحسين الأداء في الشركات المبحوثة مقياساً بالإنتاجية، والمبيعات، والربحية.

جدول رقم (5-21)

المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية العامة لمستوى المتغيرات كافة

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام
1	مدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها	3.79	0.72
2	أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على إنتاجية العمل	3.10	0.70

0.72	3.10	أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على المبيعات	3
0.72	3.10	أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على الربحية	4
0.71	3.11	أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على إنتاجية العمل	5
0.72	3.10	أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الربحية	6
0.80	3.13	أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على المبيعات	7
الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	المتغير	الرقم
0.74	3.77	أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على إنتاجية العمل	8
0.76	3.68	أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على المبيعات	9
0.71	3.76	أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على الربحية	10

5-2-11 المقابلات التي تمت مع بعض المديرين العامين ونوابهم:

تم إجراء مقابلات مع بعض المديرين العامين ونوابهم ورئيس قسم نظم المعلومات الإدارية ومدير دائرة تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة الأردنية، كما تم توزيع الاستبانات وشرحها وتعبئتها خلال عملية المقابلة وذلك لحاجة بعض متغيرات الدراسة إلى توضيح،

ومن أجل التعرف على مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية في الشركات المبحوثة. تبين من خلال المقابلات أن توافق البنية التحتية لنظم المعلومات (IS) كالأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية المتمثلة بقيادة التكلفة والتمايز والتركيز يلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء الشركات المبحوثة مقاساً بالانتاجية والمبيعات والربحية، وذلك من خلال مساهمة عملية التوافق في تطوير الحلول السريعة واللازمة لعمليات المنظمة وتحقيق المشاركة في المعارف والمعلومات بين المستويات التنظيمية وتنفيذ العمليات التجارية والمالية والإدارية بكفاءة وسرعة عالية. إن عملية التوافق الاستراتيجي تؤدي كذلك إلى سرعة استغلال الفرص في البيئة الخارجية للشركات المبحوثة.

وأفاد الذين أجريت معهم المقابلات بأن توافق نظم المعلومات بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (التوافق الاستراتيجي) يؤدي إلى زيادة درجة التناغم والانسجام بين الوحدات التنظيمية من خلال زيادة درجة المشاركة في الموارد المتاحة وبالتالي زيادة الكفاءة التشغيلية والمرونة المنظمية في الاستجابة للمتغيرات الخارجية والتي تؤدي إلى استغلال الفجوات والفرص المتاحة في الأسواق. وأضاف المديرين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الاستراتيجي والأداء المالي في الشركات المبحوثة، حيث يزداد الأداء مقاساً بالانتاجية والمبيعات والربحية مع زيادة درجة التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية. وأفاد الأفراد الذين تمت مقابلتهم بأن التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى إنخفاض تكاليف السلع والخدمات المقدمة للزبون. وتبين أيضاً من خلال المقابلات بأن التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى إيجاد القواعد المعرفية اللازمة لحل المشكلات المتكررة وتطوير السلع والخدمات واستغلال وفورات الحجم الناتجة عن تحسين خبرات ومهارات العاملين وتحسين السياسات وسرعة التعامل مع المعلومات وأفاد بعض المديرين بأن أنظمة المعلومات الاستراتيجية تؤثر في تحسين ربحية الشركات المبحوثة والمتمثلة بالعائد على الاستثمار والعائد على المبيعات والتدفقات النقدية للمنظمة كما تعمل على زيادة الحصة السوقية للشركات المبحوثة في الصناعة التي تعمل بها، وأن أنظمة المعلومات تؤثر في تحسين الميزة التنافسية للشركات وذلك من خلال تعزيز الإفادة من مصادر موارد هذه الشركات ورأى بعض المديرين الذين تمت مقابلتهم بأنه من الضروري قيام الشركات المبحوثة بتطوير أنظمة المعلومات بغية المحافظة على الميزة التنافسية في المستقبل.

وأشار بعض مديري نظم المعلومات بأن نظم المعلومات تؤثر على الإبداع والتميز في الشركات المبحوثة وأن التوافق الاستراتيجي يعتبر أداة هامة في تحقيق قيادة التكلفة في الصناعة التي تعمل بها الشركات والنتيجة عن أتمتة العمل الفني والإداري وتوفير تكلفة العمالة وتحقيق التكامل الداخلي في تنفيذ الأنشطة الرئيسية والفرعية في الشركات المبحوثة.

وذكر بعض المديرين العاملين في دائرة نظم المعلومات أن نظم المعلومات تعد أداة هامة ومساعدة لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية حيث يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة الأداء في الشركات الصناعية الأردنية وزيادة ربحيتها وتقليل تكلفة تقديم الخدمة أو السلعة للعملاء مما يحقق ميزة تكلفة في هذه الشركات.

وأفاد بعض المديرين الذين تمت مقابلتهم بأن التوافق الاستراتيجي يعمل على زيادة الكفاءة الناتجة عن تحسين طرق الاتصال والتنسيق بين كافة أجزاء المنظمة والفروع كما أنه يؤدي إلى تحسين التمايز لدى الشركات الصناعية عن طريق زيادة الإبداع الناتج عن بناء قواعد معرفية تساعد في عملية البحوث والتطوير وتقديم سلع وخدمات جديدة إلى السوق كما أشار مديرو نظم المعلومات بأن التوافق الاستراتيجي يعمل على زيادة فاعلية وظائف أنظمة المعلومات وعمليات المنظمة مثل العلاقة مع الموردين والعملاء وعمليات الانتاج. كما أن التوافق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة امكانية الوصول للمعلومات ودرجة المرونة والمشاركة وكفاءة وإدارة أنظمة المعلومات وخلق مزايا تنافسية وتطبيق التغيير المنظمي وبالتالي تحسين الأداء الكلي للشركات الصناعية المبحوثة.

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج	1-6
التوصيات	2-6

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### 1-6 مناقشة النتائج :-

يتناول هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. ومناقشة وتفسير النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بأثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة والبرمجيات، وقواعد البيانات، والموارد البشرية) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، والمبيعات، والربحية. وذلك اعتماداً على التحليل السابق الذي تم لإتجاهات الأفراد المبحوثين واجاباتهم على إسئلة الدراسة، ونتائج اختبار فرضياتها، كما يتناول هذا الفصل مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكان من أهم هذه النتائج ما يلي :-

أولاً : أظهرت الدراسة وجود توافق بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقاعدة البيانات، والموارد البشرية) وبين استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) في الشركات المبحوثة. حيث أكد (84.3%) من الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها واستراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها متوافقة في الشركات المبحوثة. بمعنى أن هناك من يحرص على هذا التوافق وتأتي مثل هذه النتيجة متشابهة مع دراسة كل من Kifi & Kalika (2005) التي أظهرت أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية سيؤدي إلى تحقيق ميزات تنافسية مستدامة. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من Tallon & Kraemer (1999: 2) التي أظهرت بأن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجية الشركة وهيكلها التنظيمي من الممكن أن يولد أفضل مستويات الأداء فيها. واتفقت هذه النتيجة كذلك مع دراسة Loison, et. al. (2005: 1) التي أظهرت بأن التوافق الاستراتيجي يسهم في تعزيز نجاح الشركات لأمد طويل.

ثانياً: أظهرت الدراسة أن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تساعد على زيادة إنتاجية العمل، حيث أكد (69%) من الأفراد المبحوثين على أن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل. تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة Jouirou & Kalika (2004: 1) التي دلت نتائجها أن توافق نظم المعلومات الإدارية

مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يسهم في تعزيز وتحسين العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والأداء. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شناق (1994) التي أظهرت بأنه لا يوجد أثر لنظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي، ولا تؤثر أجهزة وبرامج الحاسوب المستخدمة على الأداء في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

ثالثاً : أظهرت الدراسة كذلك بأن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تساعد على زيادة المبيعات في الشركات المبحوثة، حيث كانت استجابات (61%) من الأفراد المبحوثين تشير إلى أن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤدي إلى زيادة المبيعات. واتفقت هذه النتيجة مع ما وصلت إليه دراسة كل من Luftman & Brier (1999: 121) والتي أظهرت أن نظم المعلومات الإدارية ستمكن المنظمات من بناء ميزات تنافسية والتي بدورها ستزيد من رؤية وأرباح وفاعلية المنظمة للمنافسة في الأسواق سريعة التغيير في يومنا هذا. واتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة العجلوني (1998) والتي دلت نتائجها على أن الشركات في قطاع الصناعة التي لديها دائرة أو قسم خاص بنظم المعلومات الإدارية تحقق عائد متوسط أعلى من الشركات الأخرى في نفس القطاع والتي لا يوجد فيها دائرة أو قسم خاص بنظم المعلومات الإدارية.

رابعاً : أظهرت الدراسة أن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤدي إلى زيادة ربحية الشركات المبحوثة، حيث كان المتوسط العام لجميع الفقرات من (39-50) الواردة في استبانة الدراسة، والتي تقيس أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على ربحية الشركات المبحوثة أعلى من متوسط أداة القياس (3)، الأمر الذي يعني أن نظم المعلومات الإدارية تؤدي إلى زيادة ربحية الشركات المبحوثة. واتفقت هذه النتيجة مع ما وصلت إليه دراسة Farrell (2003: 1) التي توصلت إلى أن الاستخدام الملائم لمحفظة تكنولوجيا المعلومات من أجهزة وشبكات وبرمجيات وقواعد بيانات وأفراد يعزز تنفيذ الخيار الاستراتيجي لبلوغ الأداء المرغوب. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شناق (1994) التي توصلت إلى أنه لا يوجد علاقة بين استخدام الحاسوب والأداء المؤسسي.

خامساً : أظهر الأفراد المبحوثون أن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل في الشركات المبحوثة. إذ جاءت استجابات ما يقارب ال (50%) منهم بأن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل. ويدعم هذا الاتفاق نتائج أعمال بعض الشركات المبحوثة وما حققته من شهرة وسمعة في سوق العمل (دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية، 2005).

سادساً: أظهر الأفراد المبحوثين أن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تعمل على زيادة ربحية الشركات المبحوثة، حيث كان المتوسط العام لجميع الفقرات من (63-73) والتي تقيس أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها على ربحية الشركات أعلى من متوسط أداة القياس (3)، الأمر الذي يعني موافقة استجابات المبحوثين على أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تؤثر على زيادة ربحية الشركات المبحوثة. واتفقت هذه النتيجة مع ما وصلت إليه دراسة كل من ادريس والمرسي (2006: 47) والتي أظهرت بأن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الانتاجية وزيادة فاعلية أنشطتها التسويقية. واتفقت كذلك مع دراسة Porter (1985: 1) التي أظهرت نتائجها بأن الاستراتيجيات التنافسية هي جوهر نجاح أو فشل المنظمة ضمن القطاع الموجودة فيها، وهي تهدف إلى تأسيس مستوى أرباح معين والحفاظ عليه في ظل القوة التنافسية الموجودة في القطاع.

سابعاً : أظهرت الدراسة بأن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تعمل على زيادة المبيعات. حيث أكد (59%) من الأفراد المبحوثين بأن استراتيجيات الأعمال التنافسية تؤدي إلى زيادة المبيعات في الشركات المبحوثة. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Porter (1980: 30) التي أظهرت بأن استراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة تتمثل في تركيز الإدارة العليا على تخفيض تكاليف أنشطتها من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة وبالتالي زيادة المبيعات.

ثامناً : أشار الأفراد المبحوثون أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، والموارد البشرية) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، التميز، والتركيز) يعمل على زيادة إنتاجية العمل. حيث أكد (52.4%) منهم بأن توافق نظم المعلومات بمتغيراتها واستراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل. واتفقت هذه النتيجة مع ما وصلت إليه دراسة Hirschheim, R. & R. Sabherwal, (2001: 87-108)

التي بينت أن المنظمات التي حققت التوافق بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية حققت عوائد عالية من أعمالها، وأصبحت نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات كممكّن هام لاستراتيجيات الأعمال التنافسية في مجالات خدمة الزبون، وتحسين النوعية، وأتمتة الإجراءات، والتميز التنافسي. تاسعاً: أشار الأفراد المبحوثون أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، والموارد البشرية) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، التمايز، والتركيز) يعمل على زيادة المبيعات. حيث أكد (56%) منهم بأن توافق نظم المعلومات بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤدي إلى زيادة المبيعات.

عاشراً: أظهرت الدراسة أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها يعمل على زيادة ربحية الشركات المبحوثة. حيث أكد (57%) من الأفراد المبحوثين بأن التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية يؤدي إلى زيادة ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من Brynjolfsson, Erik & Hitt, M (1998: 49-55) التي بينت بأن المنظمات التي حققت أفضل مستويات الأداء هي المنظمات التي تمكنت من أن تناغم بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات أعمالها. واتفقت كذلك مع دراسة Barney (1991: 99-120) التي توصلت إلى أن هناك ارتباطاً بين توافق نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات التنافس والأداء.

حادي عشر: أظهرت نتائج اختبار One Sample T-Test أن قيمة T المحسوبة (15.9) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، حيث تم مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها مع المتوسط الحسابي لأداة القياس (3) وهو أقل من المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين (3.79)، الأمر الذي يعني أنه يوجد توافق بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من Kifi & Kalika (2005) إذ أظهرت الدراسة أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية سيؤدي إلى تحقيق ميزات تنافسية.

ثاني عشر : أظهرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها وبين الإنتاجية، حيث تبين أن قيمة T المحسوبة (8.511) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ومعامل ارتباط (0.508) وهذه يعني أن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤثر على زيادة الإنتاجية.

ثالث عشر : أظهرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها والمبيعات، حيث تبين أن قيمة T المحسوبة (7.136) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ومعامل ارتباط (0.443)، وهذا يعني بأن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤثر على زيادة المبيعات.

رابع عشر : أظهرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع ربحية الشركات المبحوثة، حيث تبين أن قيمة T المحسوبة (9.631) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ومعامل ارتباط (0.555) وهذا يعني أن نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها تؤثر على زيادة الربحية.

خامس عشر : أظهرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة بين استراتيجيات الأعمال التنافسية وإنتاجية العمل، حيث تبين بأن قيمة T المحسوبة (11.284) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ومعامل ارتباط (0.616)، وهذا يعني بأن استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤثر على زيادة إنتاجية العمل.

سادس عشر : أظهرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة بين استراتيجيات الأعمال التنافسية وربحية الشركات المبحوثة. حيث تبين بأن قيمة T المحسوبة (6.412) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وهذا يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تؤثر على زيادة ربحية الشركات المبحوثة.

سابع عشر : أظهرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة بين استراتيجيات الأعمال التنافسية والمبيعات. حيث تبين بأن قيمة T المحسوبة (11.071) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.96)، وهذا يعني أن استراتيجيات الأعمال التنافسية تؤثر على زيادة المبيعات.

ثامن عشر : أظهرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة بين توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، والموارد البشرية) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، التمايز، والتركيز) وبين إنتاجية العمل.

حيث تبين بأن قيمة T المحسوبة (15.162) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ومعامل ارتباط (0.725)، وهذا يعني أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤثر على زيادة إنتاجية العمل في الشركات المبحوثة.

تاسع عشر : أظهرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة بين توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها وبين المبيعات. حيث تبين بأن قيمة T المحسوبة (11.257) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ومعامل ارتباط (0.615)، وهذا يعني أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤثر على زيادة المبيعات.

عشرون : أظهرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة بين توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها وبين ربحية الشركات المبحوثة. حيث تبين بأن قيمة T المحسوبة (9.049) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ومعامل ارتباط (0.531)، وهذا يعني أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها تؤثر على زيادة ربحية الشركات المبحوثة.

## 2-6 التوصيات :-

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحث يود أن يورد بعض التوصيات والتي من شأنها أن تعزز عمل الشركات المبحوثة وبما يؤدي إلى تحقيق التوافق وبشكل مستمر لصالح غاياتها النهائية وكما يلي :-

أولاً : إن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقاعدة البيانات، والموارد البشرية) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) يسهم في تحقيق نجاح وتميز الشركات، لذلك على الشركات المبحوثة الحفاظ على حالة التوافق السائدة فيها والعمل على تطويرها باستمرار من خلال تطوير الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والعمل على تدريب الأفراد العاملين لديها، وتحسين ظروف العمل واستخدام نظام حوافز فعال لمكافأة العاملين للمحافظة على حالة التوافق في الشركات المبحوثة.

ثانياً : يوصي الباحث الشركات المبحوثة بالعمل على زيادة درجة التواصل بين العاملين لبناء المزيد من جسور الثقة والتعاون بينهما وذلك من خلال عقد اللقاءات والندوات والمشاركة في المناسبات الخاصة بالعاملين لإدامة التواصل.

ثالثاً : كما يوصي الباحث الشركات المبحوثة بعقد برامج تدريبية للعاملين تتصل مواضيعها بالتوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية من حيث التدريب على الأساليب والممارسات الإدارية التي تساعد على زيادة درجة التوافق الاستراتيجي بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية.

رابعاً : يرى الباحث أهمية قيام الشركات المبحوثة بتعظيم إمكانات التوافق الاستراتيجي وتحجيم عوائق التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية وذلك من خلال اطلاع العاملين على النشرات العلمية المتخصصة في مجال التوافق وتوزيعها بشكل مستمر على الإداريين، والطلب منهم بيان ما هو جديد في مجال التوافق وذلك عن طريق اللقاءات الدورية معهم وفيما بينهم.

خامساً : كما يرى الباحث أهمية قيام الشركات المبحوثة بتعريف العاملين بالإجراءات التي تساعد على تكامل استراتيجيات الأعمال التنافسية مع مكونات نظم المعلومات من أجهزة وبرمجيات وقواعد بيانات وأفراد، وذلك من خلال تحديد هذه الإجراءات ونشرها على شكل أدلة عمل على العاملين لديها.

سادساً : يوصي الباحث الشركات المبحوثة بضرورة تحديد توجهاتها الاستراتيجية بشكل واضح وبناء علاقات شراكة بين تنفيذي نظم المعلومات وتنفيذي الأعمال وتنمية روح التعاون والاحترام المتبادل بينهما وذلك من خلال إشراكهم مع الإدارة العليا في رسم وصياغة توجهاتها ورؤيتها المستقبلية.

سابعاً : كما يوصي الباحث الشركات المبحوثة بضرورة استثمار مخصصات محفظة نظم المعلومات بحكمة وذلك من خلال الحفاظ على الأجهزة وصيانتها وإدامتها وتطوير وتحديث برمجياتها وقواعد البيانات اللازمة بغية زيادة فاعليتها.

ثامناً : يرى الباحث أهمية قيام الشركات المبحوثة بالعمل على تشجيع استخدام ما يسمى بإدارة عملية التوافق الاستراتيجي، حيث سيتم في هذه العملية توافر حالات اتصالات وتفاعلات بين القائمين على عملية التوافق والأفراد العاملين قبل وفي أثناء عملية التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية،

وبعد انتهاء عملية التوافق بغية توافر المعلومات اللازمة حول نتائج عملية التوافق، ونقاط القوة والضعف الموجودة في عملية التوافق، وهو الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى التوافق الاستراتيجي، والتقليل من المشاكل التي قد تحدث في أثناء وبعد عملية التوافق وذلك لتوفير المعرفة لدى الأفراد حول التوافق الاستراتيجي وأهمية استمرار حالة التوافق في الشركات المبحوثة.

تاسعاً : كما يرى الباحث أهمية قيام الشركات المبحوثة بالأخذ بأسلوب تكرار عملية التوافق، وهو الأمر الذي قد يتم من خلال الأخذ بسياسة التوافق الدوري، الشهري، أو النصف سنوي. الأمر الذي يجعل عملية التوافق أكثر دقة مما هو الحال، حيث أن دورية التوافق قد تجعل القائمين عليها أكثر قدرة على تذكر التفاصيل المتعلقة بعملية التوافق وبالتالي يكونون أكثر دقة في القيام بعملية التوافق.

عاشراً : يرى الباحث ضرورة قيام الشركات المبحوثة بإشراك العاملين في عملية التوافق، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لأكثر عدد منهم للمشاركة في عملية التوافق التي تتم أحياناً لإجراء تغييرات وتعديلات على عملية التوافق، كون هؤلاء العاملين هم أكثر الجهات معرفة بمتطلبات واحتياجات وظائفهم، والظروف التي تحيط بهم والتي قد يكون لها تأثير على أدائهم. وهو الأمر الذي يتم من خلال عقد اجتماعات دورية مع هؤلاء العاملين بحيث يتم فيها مناقشة أية مستجدات، أو ظروف طارئة قد تحدث وتحتاج إلى إجراء تغييرات أو تعديلات في محتوى عملية التوافق المستخدمة في هذه الشركات.

حادي عشر : يوصي الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول فاعلية مدى توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها وأثره على الأداء المؤسسي في قطاعات أخرى، بحيث يتم استطلاع آراء الأفراد العاملين في هذه القطاعات مما قد يمكن من الحصول على نتائج أكثر دقة حول فاعلية عملية التوافق المستخدمة في هذه الشركات وأهم المشاكل التي تواجه عملية التوافق وتحد من فاعليتها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

ثاني عشر : يوصي الباحث بقيام الشركات المبحوثة بتحديد الأهداف التي تسعى إليها عملية التوافق بشكل دقيق وواضح. والقيام بتوضيح هذه الأهداف لجميع العاملين حتى تتكون لديهم المعرفة الكاملة عن الغرض من عملية التوافق. الأمر الذي

قد يساعد في زيادة دقة النتائج التي يتم الحصول عليها من عملية التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية.

ثالث عشر : يرى الباحث ضرورة قيام الشركات المبحوثة بتشجيع عملية التنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة داخل كل شركة بحيث يتم من خلال هذه العملية تحديد طرق التوافق، ومعايير التوافق المناسبة لكل طريقة وذلك في ضوء نوعية الوظائف السائدة في الشركة. ويكون ذلك من خلال تشكيل فرق عمل تضم مجموعة من العاملين يمثل كل منهم المستوى الإداري الذي يعمل فيه، وبحيث يكون كل موظف بمثابة المندوب الذي يقوم بنقل وجهة نظر العاملين في ذلك المستوى حول طرق التوافق وعناصر التوافق التي قد تتناسب بصورة أكبر مع الوظائف التي يشغلونها.

رابع عشر : العمل على زيادة درجة الربط المباشر مع الموردين وذلك باستخدام خطوط الاتصال المباشر (Leased Lines) وخطوط الاتصال الرقمية من خلال المقاسم.

خامس عشر: ضرورة زيادة مشاركة تنفيذي نظم المعلومات في صياغة وتنفيذ استراتيجيات الأعمال التنافسية، وذلك من خلال عقد لقاءات مستمرة ومتكررة بينهم وبين تنفيذي الأعمال وزيادة درجة التواصل فيما بينهما.

سادس عشر: ضرورة قيام الشركات المبحوثة باتاحة انسياب المعلومات بين مديري الأعمال ومديري نظم المعلومات بسهولة ويسر وبدرجة أكبر عما هو عليه الحال وذلك من خلال وضع الآليات اللازمة لذلك بما في ذلك استخدام البريد الإلكتروني والوسائل الإلكترونية الحديثة الأخرى مثل التراسل الفوري من خلال المواقع الإلكترونية (Instant Messaging).

## المراجع

- 1 المراجع باللغة العربية
- 2 المراجع باللغة الإنجليزية

## المراجع باللغة العربية :-

- (1) إدريس، ثابت، والمرسي جمال، (2006)، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة.
- (2) البكري، سونيا محمد وسليمان إبراهيم، (2001)، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، طبع ونشر وتوزيع، الابراهيمية، رمل الاسكندرية.
- (3) البكري، سونيا، ومسلم، علي، (1995)، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، القاهرة.
- (4) جواد، شوقي ناجي، (2000)، "إدارة الاستراتيجية"، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (5) حبتور، عبد العزيز، (2004)، "الإدارة الاستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (6) حسن عماد ملكاوي، (1993)، "تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات"، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص ص 29-35 .
- (7) حيدر، معالي، (2002)، "نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة.
- (8) الخوري، هاني شحادة، (1998)، "تكنولوجيا المعلومات على اعتاب القرن الحادي والعشرين"، مدخل تعريفى لتكنولوجيا المعلومات، دمشق، سوريا.
- (9) الدوري، زكريا، (2005)، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (10) رويح، كمال، (2004)، "دراسة مدى وعي مسؤولى الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية"، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد 2، ص ص 149-181 .
- (11) السامرائى، إيمان، والزعبى، هيثم، (2004)، "نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، الأردن.
- (12) سونا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، (1996)، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية"، الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.

- (13) الشناق، رفعت، (1994)، "أثر نظم المعلومات الادارية على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، عمان الجامعة الأردنية.
- (14) الصباغ، عبد الوهاب، (1996)، "الحاسوب في إدارة الأعمال : أنظمة - تطبيقات - إدارة"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (15) الطائي، محمد عبد حسين، (2005)، "مدخل إلى نظم المعلومات الادارية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- (16) العارف، نادية، (2005)، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، رمل الاسكندريه.
- (17) العارف، نادية، (2002)، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة.
- (18) عامر إبراهيم قنديلجي، (1985)، "بنك المعلومات الآلية وشبكاتها"، بغداد : دار واسط للدراسات والنشر والتوزيع.
- (19) عبد المنعم بدور، (1993)، "أهمية المعلومات في العملية الإدارية"، مجلة الاداري، ص 44 .
- (20) العجلوني، عبد الفتاح محمد، (1998)، "تقييم تطبيقات نظم المعلومات الادارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الأردن"، رسالة ماجستير، عمان، الجامعة الأردنية.
- (21) العلي، عبد الستار محمد، (1985)، "نظم المعلومات والحاسبة الالكترونية"، مطبوعات جامعة البصرة، البصرة، العراق.
- (22) فريد أنطون، (1997)، "دوام التغيير في عصر المعلومات الرقمية"، مجلة الاداري، ص: 62 .
- (23) قنديلجي، عامر والجنابي، علاء، (2005)، "نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- (24) مبارك، حمد الله موسى (2004)، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي الأداء"، دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- (25) مرسي، نبيل، (2006)، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، القاهرة.
- (26) المشاقبة، زياد محمد، (2003)، "دور نظم المعلومات الادارية في صناعة القرارات الادارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الأعمال، إربد، الأردن.

- المشريقي، حسن، (1997)، "نظرية القرارات الادارية في صناعة القرارات الادارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، إربد، الأردن.
- (27) المغربي، عبد الحميد، (2005)، "نظم المعلومات الإدارية، (الأسس والمبادئ)"، المكتبة العصرية بالمنصورة، القاهرة.
- (28) ملوخيه، أحمد، (2006)، "نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، القاهرة.
- (29) منذر صلاح، "نظم المعلومات الإدارية"، عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية، (1981).
- (30) منصور، عوض، وأبو النور محمد، (1999)، "تحليل نظم المعلومات باستخدام الكمبيوتر"، ط 5، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (31) النجار، فايز جمعة، (2004)، "نظم المعلومات الادارية وأثرها على استراتيجية المنشأة في الشركات الصناعية الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، قسم الادارة، عمان، الأردن.

- 1) Al Mahamid, S., and Beeson, I., (2004), "**Survey of Strategic Alignment Indicators in Manufacturing Companies in the south-west of England**", University of the west of England, working paper.
- 2) Alter, A., (1995), "**The Profit center Paradox**". **Computer World**, 24, pp. 101-105.
- 3) Anderson, D. and Weiss, J., (2004), "**Aligning Technology and Business Strategy : Issue & Frameworks**", A Field study of 15 companies, Proceeding of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science.
- 4) Anthony, William P., Perrewe, Pamela and Kacmar, K.M., (1999), "**Human Resources Management**", Harcourt Brace & Company.
- 5) Applegate, Lynda M.; McFarlane, F. Warren, and McKinney, James L., (1999), "**Corporate Information Systems Management : Text and cases**", 5<sup>th</sup> ed., Singapore : McGraw – Hill International Edition.
- 6) Barney, J., (1991), "**Firm Resources and Sustained Competitive advantage**", *Journal of Management*, No.1, pp 99-120.
- 7) Beeson, I., and Al Mahamid, S., (2004), "**Survey of Strategic Alignment Indicators in Manufacturing Companies in the South-West of England**", Retrieved August 16, 2003 from <http://www.cems.uwe.ac.uk/rkzhang/cres2003/paper/soundm.PDF>.

- 8) Beeson, I., Green, S., Sa, J., and Sully, A., (2002), "**Linking Business and Information Systems Provision in Dynamic Environment**", Information Systems Frontiers 4, pp 317-329.
- 9) Boar, Bernard H., (1999), "**Logic and Information Technology Strategy : Separating good sense from nonsense**", Journal of Systems Management, 45 (5) pp 16-21.
- 10) Brancheau, J., Janz, B., and Wetherbe, J., (1996), "**Key Issues in Information Systems Management : 1994-1995**", SIM Delphi results, MIS Quarterly 20, pp 225-242.
- 11) Brier, T., and Luftman, J., (1999), "**Enablers and Inhibitors of Business – IT Alignment**" Communications of the Association for Information Systems, volume 1, Article, 11.
- 12) Broadbent, M., and Weill, P., (1993), "**Improving Business and Information Strategy Alignment: Learning from the banking Industry**", IBM Systems Journal, vol., 32 No 1.
- 13) Brynjolfsson, Erik and Hitt, M., (1998), "**Beyond the Productivity Paradox**", Communications of the ACM, 41 (8), pp 49-55.
- 14) Carol, Cashmore., (1991), "**Business Information Systems and Strategies**", New York : Prentic Hall. P. 2.
- 15) Chan, Yolanda E., and Huff, Sid L., Barclay, Donald w. & Copeland, G., (1997), "**Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment**", Information Systems Research, 8 (2) pp 125-150.
- 16) David, P., (2002), "**The Alignment GAP**", CIO insight, <http://www.cioinsight.com/article 2.0.3959, 283925,00asp>.

- 17) Donna, Hussain., (1981), "**Information Processing Systems for Management**", U.S.A : Richard D. Irurin Inc, p. 10.
- 18) Due, Richard T., (1997), "**A strategic Approach to IT Investments**", Information Systems Management, 14 (3), P. 74  
Retrieved, October 25, 2004, from <http://www.search.epnet.com/direct.asp?an-9706205720>.
- 19) Farrell, Ivor Jonathan, (2003), "**Aligning IT to Corporate Objectives: Organizational Factors in use**", Doctorate thesis, Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University, Sydney.
- 20) Fisher, Alan R., (2001), "**A strategy for sharing corporate information**", Retrieved February 15, 2004, from <http://www.fws.gov/stand/site/wfwsstrat.htm/>.
- 21) Fulweiler, Rebecca D., (2001), "**The Role of Management Information Systems**", The Journal of Academic Librarianship 27(5), p. 390.
- 22) Goldsmith, IV., (1991) "**Linking IT Planning to business Strategy**", Long Range Planning 24, pp 67-77.
- 23) Gottschalk, P., (2000) "**Studies of Key Issues in IS Management Around the world**", International Journal of Information Management 20, pp 164-169.
- 24) Haag, Stephen; Cummings, Maeva, and Dawkins, James., (2000), "**Management Information Systems for the Information Age**", 2<sup>nd</sup> ed, Boston Burr Ridge : McGraw – Hill Companies, Inc.

- 25) Heizer, Jay, and Render, Barry, (1999), "**Principles of operations Management**", 3<sup>rd</sup> ed., Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- 26) Henderson, J., and Venkatraman, IV., (1990), "**Strategic Alignment : A model for Organizational Transformation Via Information Technology**", working paper 3223-90, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- 27) Henderson, J., and Venkatraman, IV., (1993), "**Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for Transforming Organizations**", working IBM System Journal 32, pp 4-16.
- 28) Henderson, J.C. and Venkatraman, N., (1999), "**Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for transforming organizations**", IBM Systems Journal, 38, p 472-484.
- 29) Hirschheim, R. and R. Sabherwal (2001), "**Detour in the path toward Strategic Information Systems Alignment**", California Management Review, Fall, 44, (1) 87-108.
- 30) Hitt, Lorin M. & Brynjolfsson, Erik, (1996), "**Productivity Business profitability and consumer surplus : Three Different Measures of Information Technology Value**", MIS Quarterly, 20 (2) pp 121-142.
- 31) Hu, Quing & Huang, C. Derrick (2005), "**Aligning IT with Firm Business Strategies using the Balance Scorecard System**", proceeding of the 38 Hawaii International Conference on System Science.

- 32) James, O. and Hicks, JR., (1993), "**Management Information Systems**", a user Perspective, 3<sup>rd</sup> ed., Paul: West Publishing Company.
- 33) Johnson, Gerry, and Scholes, Keven. (2002), "**Exploring corporate strategy**", 6<sup>th</sup> ed., England : Person Education Limied.
- 34) Jouirou, N., and Kalika, M., (2004), "**Strategic Alignment A Performance Tool (An Empirical Study of SMEs**", Proceeding of the 10<sup>th</sup> Americas Conference on Information Systems, New York, New York.
- 35) Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1992) "**The Balanced Scorecard to Strategy**", California Management Review, (39), pp. 53-79.
- 36) Kefi, H., and Kalika, M., (2005), "**Survey of Strategic Alignment Impact on Organizational Performance in International European Companies**", Proceeding of the 38<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences.
- 37) Kent, Allen and Hall, M., (1999), "**Integration Business and Information Systems Planning**", Encyclopedia of library and Information science, 64 (27), pp 170-188.
- 38) Kotler, Philip, (2000), "**Marketing Management**", Millennium ed., Upper Saddle River, New Jersey : Prentice – Hall International, Inc.
- 39) Laudon, Kennth C., and Laudon, Jane P, (1999), "**Management Information Systems : New Approach to Organization and Technology**", 5<sup>th</sup> ed, New Jersey : Prentice – Hall International, Inc.

- 40) Laudon, Kenneth C., and Laudon, Jane P, (2004),  
**"Management Information Systems : Managing the Digital Firm"**, 7<sup>th</sup> ed, Upper Saddle River, New Jersey : Prentice – Hall International, Inc.
- 41) Lederer, A. and Mendelow, A., (1989) **"Co-ordination of Information Systems plans with business plans"**, Journal of Management Information systems 6, pp 5-10.
- 42) Loison, B., and Regev., A., (2005), **"Business and IT Alignment with SEAM"**, 14<sup>th</sup> +EEE International Engineering Conference, Paris, France.
- 43) Long, Larry., and Long, Nancy, (2001), **"Computers"**, 8<sup>th</sup> ed., New Jersey, Prentice Hall International, Inc.
- 44) Luftman, J. and Brier, T., (1999), **"Achieving and Sustaining Business – IT Alignment"**, California Management Review, 42 (1), pp 109-122.
- 45) Luftman, J., (1999), **"Assessing Business – IT Alignment Maturity"**, Communications of the AIS 4, pp 1-15.
- 46) Luftman, J., (2000), **"Assessing Business – IT Alignment Maturity"**, Communications of AIS, volume 5, Article 14.
- 47) Luftman, J., (2001), **"Business – IT Alignment Maturity in R. Papp, Strategic Information Technology : Opportunities for Competitives Advantage"**, Longon : Idea Group Publishing, p. 107.
- 48) Luftman, J., Lewise, P., and oldach, S., (1993), **"Transforming the Enterprise : The Alignment of Business and Information Technology Strategies"**, IBM Systems Journal 32, pp 198-221.

- 49) Luftman, Jerry N., and Papp, R., (1999), "**Enablers and Inhibitors of Business – IT Alignment Communications of the Association for Information Systems**", volume 1, Article 11.
- 50) Marianne, B., (1990), "**The Alignment of Business and Information Strategies**", PhD thesis, Graduate School of Management, The University of Melbourne.
- 51) Mcleado, Jr., Raymond, (1995), "**Management Information Systems**", 6<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall International, Inc.
- 52) Nickels, D., (2004), "**IT – Business Alignment : what we know that we still don't know**", Proceeding of the 7<sup>th</sup> Annual conference of the Southern Association for Information Systems.
- 53) O'Brien, James A., (2000), "**Introduction to Information Systems : Essentials for the Internet worked Enterprise**", 9<sup>th</sup> , Irwin Boston Burr Ridge : McGraw – Hill Companies, Inc.
- 54) O'Brien, James, A., (2002), "**Management Information Systems : Management Information Technology in the E-Business Enterprise**", 5<sup>th</sup> ed, Irwin, Boston Burr Ridge : McGraw – Hill Companies, Inc.
- 55) Parp, R., (1995), "**Determinants of Strategically Aligned Organizations: A multi-industry, Multi-perspective Analysis**", (Dissertation), Hoboken, NJ : Stevens institute of Technology.

- 56) Peshkam, M., and Oberg, Christopher N., (2004), "**Measuring Impact of IT Alignment and Contribution on Enterprise Success**", The prism Impact Group", Retrieved August 16, 2005 from : [http:// www.prismacorp.com](http://www.prismacorp.com).
- 57) Porter, E. Michel, (1985), "**Competitive Advantage : creating and sustaining superior performance**", New York : The Free press.
- 58) Porter, Michel E., (1980), "**Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Companies**", New York : The Free Press.
- 59) Reich, B. & Benbasat I., (1996), "**Measuring the Linkage between Business and Information Technology objectives**", MIS Quarterly 20, pp 55-81.
- 60) Reich, B. & Benbasat I., (2000), "**Factors that influence the social dimension of alignment between Business and Information Technology objectives**", MIS Quarterly 24, pp 81-87.
- 61) Reich, B. H & Benbasat I., (1996), "**Measuring the Linkage between Business and Information Technology objectives**", MIS Quarterly, 20 (1).
- 62) Sabherwalt, Rajiv & Hirschheim, Rudy (2001), "**Detours in the path toward strategic Information Systems Alignment**", California Management Review, 44 (1), pp 87-108.
- 63) Synnott, W., (1987), "**The Information Weapon : Winning Customers and Markets with Technology**", John Wiley & Sons, pp 12-17.

- 64) Szczena, R., (1999), "**Information Competitive Edge**", Information week, vol. 720, pp 4ER – 10ER.
- 65) Tallon, P., and Kraemer, k., (1999), "**A process – oriented Assessment of the Alignment of Information systems and Business Strategy : Implications for IT Business value**" 4<sup>th</sup> Americas Conference on Information Systems (AIS), Baltimore, Maryland.
- 66) Tarazi, Rami Sami,(2001),"**The Impact of Information Technology on Customer Satisfaction**", a case study at HSBC bank Middle East Jordan, Yarmouk University Faculty of Economics and Management Sciences : Jordan, Irbid.
- 67) Teo Thompson & Ang. James (1999), "**Critical Success Factors in the Alignment of IS plans with Business plans**", International Journal of Information Systems, 19(2), pp 173-185.
- 68) Teo, T. and King, W.,(1997),"**Integration Between Business Planning and Information Systems Planning : an evolutionary Contingency Perspective**", Journal of Management Information Systems 14, pp 185-214.
- 69) Tsair, E., (2003), "**Modeling and Measuring Relationships Between IT – Business Strategic Alignment and Performance Outcomes**", Doctorate thesis, Swinburne University of Technology, Australian.

- 70) Venkatraman, N. Henderson, J., and Oldach, S., (1993), **"Continuous Strategic Alignment: Exploiting Information Technology Capabilities for Competitive Success"**, European Management Journal 11, pp 139-148.
- 71) Verreault, D.,(2003), **"Chair in Strategic Management of Information Technology Strategic Alignment of Information Technologies"**, A Resource – Based perspective M.SC. Thesis, HEC Montreal.
- 72) Whleen, Thomas L., and Hunger, J. David, (2004), **"Strategic Management Business Policy"**, 9<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education, Inc.
- 73) Winterman, V., Smith CH and Abell, A., (1998), **"Impact of Information on Decision – Making in Government Departments"**, Library Management 19 (2), 111-130.
- 74) Zimmer, Michael., (2000), **"Data Conversion Fundamentals – In Brown"**, Carol V., and Topi Heikki, (Eds.), IS Management Hand Book (7<sup>th</sup> ed., p 40) London : Auer Bach Publications.
- 75) Zviran, M., (1990), **"Relationship between Organizational and Information empirical evidence"**, Journal of management Information systems 7, pp 65-82.

## الملاحق

1	استبانة الدراسة
2	الشركات المبحوثة
3	السادة المحكمين لاستبانة الدراسة
4	أسئلة المقابلة

ملحق (1)

الاستبانة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

قسم الإدارة / إدارة الأعمال

السيد مدير / مديرة ..... المحترم

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بإعداد دراسة وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة / إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية للدراسات العليا التي تهدف إلى بيان مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال وأثره على الأداء المؤسسي من حيث إنتاجية العمل، والربحية والمبيعات. يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة في ضوء الواقع الذي تعيشه منظماتكم وسوف تعامل جميع الإجابات بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم ومقدرين دعمكم المستمر في تشجيع البحث العلمي.

وتقبلوا الشكر والتقدير سلفاً

الطالب

محمود أحمد عبيد سليمان

هاتف خلوي 0777/420801

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

والدكتور علاء الدين الجنابي

## الإستبانة

المحور الأول : عام

أرجو التلطف بوضع إشارة (√) في المربع مقابل الاجابة المناسبة من وجهة نظرك.

01 الجنس :

ذكر  أنثى

02 المستوى الوظيفي :

مدير عام  نائب مدير عام  رئيس قسم نظم معلومات

مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات  غير ذلك

03 المستوى التعليمي :

ثانوية عامة فما دون  دبلوم كلية مجتمع  بكالوريوس

ماجستير  دكتوراه

04 العمر :

أقل من 20 سنة  20 سنة - أقل من 30  30 سنة - أقل من 40

40 سنة فأكثر

05 سنوات الخبرة :

أقل من سنة  سنة - أقل من 5 سنوات  5 سنوات - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

06 سنوات الخبرة :

أقل من سنة  سنة - أقل من 5 سنوات  5 سنوات - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

07 لقد مضى على الشركة منذ تأسيسها :

أقل من سنة  سنة - أقل من 5 سنوات  5 سنوات - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

08 عدد الموظفين العاملين بشكل دائم في الشركة :

- أقل من 5 موظفين  من 5 - 20 موظف  من 21 - 50 موظف  
 من 51-100 موظف  أكثر من 100 موظف

09 عدد العاملين في دائرة نظم المعلومات :

- أقل من 5 موظفين  من 5 - 20 موظف  من 20 - 50 موظف  
 أكثر من 50 موظف

010 عدد فروع الشركة :

- لا يوجد فروع  من 1 - 5 فروع  من 6 - 10 فروع  
 أكثر من 10 فروع

011 تخصصات الأفراد العاملين في دائرة نظم المعلومات :

- مشغل نظم أقل من 15 موظف  مصمم نظم من 16-أقل من 20  
 محلل ومطور نظم من 20 - أقل من 30  مبرمج من 31-أقل من 40  
 دعم فني من 41 - أقل من 50  مستخدم نظم من 51-أقل من 60

المحور الثاني : مدى توافق نظم المعلومات بمتغيراتها (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، والتركيز) في الشركات الصناعية العامة الأردنية.

تمثل الفقرات التالية مدى توافق نظم المعلومات مع استراتيجيات الأعمال،

أرجو وضع إشارة (√) مقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال متوافقتان في منظمتي					
2	نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال متساويتان في الأهمية					
3	مديرو الإدارات لديهم فهم واضح بنظم المعلومات					
4	مديرو نظم المعلومات لديهم فهم واضح بمجال الأعمال					
5	مديرو الإدارات يشاركون في تحديد البرامج اللازمة لنظم المعلومات					
6	مديرو نظم المعلومات يشاركون في صياغة استراتيجيات الأعمال					
7	مديرو الإدارات يعطون أولوية كبرى لمشاريع نظم المعلومات					

					مديرو الإدارات يقررون تخصيص موارد مشاريع نظم المعلومات	8
					مديرو نظم المعلومات يشاركون جزئياً في صياغة استراتيجية المنظمة	9
					الإدارة العليا ملتزمة بالاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات	10
					استراتيجية نظم المعلومات واستراتيجية الأعمال يعدان في نفس الوقت	11
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					مديرو الإدارات ومديرو نظم المعلومات يتشاركون في الرؤيا حول كيفية دعم نظم المعلومات لاستراتيجيات الأعمال	12
					مديرو الإدارات ومديرو نظم المعلومات راضون عن قدراتهم في التنسيق والتعاون	13

المحور الثالث : أثر نظم المعلومات بمتغيراتها على الأداء المؤسسي

تمثل مجموعة الفقرات التالية أثر نظم المعلومات الإدارية (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، والأفراد) على انتاجية العمل، أرجو وضع إشارة (√) مقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك.

أ- الأثر على الانتاجية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تساعد نظم المعلومات الإدارية على زيادة إنتاجية العمل					
15	تعزز نظم المعلومات الإدارية قدرة المنظمة على ايجاد منتجات / خدمات جديدة للزبون					
16	تخفض نظم المعلومات الإدارية زمن تصميم المنتج					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تقلل نظم المعلومات الإدارية وقت تقديم المنتج للعملاء					
18	تعمل نظم المعلومات الإدارية على خفض كلفة تطوير المنتج / الخدمة المقدمة للزبون					
19	تمكن نظم المعلومات الإدارية المنظمة من تحسين جودة الخدمة / المنتج					

					20	تطبيقات نظم المعلومات الإدارية تقلل من الأخطاء في عمليات صنع المنتج
					21	تحسن نظم المعلومات الإدارية من جمالية المنتج / الخدمة
					22	تتيح نظم المعلومات الإدارية للمنظمة تبادل المعلومات بين موظفيها لزيادة إنتاجية العمل
					23	تعمل نظم المعلومات الإدارية على تخفيض تكاليف المخزون من خلال الربط المباشر مع الموردين
					24	تعمل نظم المعلومات الإدارية على تسريع تصنيع المنتج / الخدمة المقدمة للزبون
					25	تسهل نظم المعلومات الإدارية في تحديد المنتجات / الخدمات التي تقدمها المنظمة
					26	تسهل نظم المعلومات الإدارية الاتصالات بين العاملين لزيادة إنتاجيتهم

- 2- تمثل مجموعة الفقرات التالية أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، والأفراد) على المبيعات، أرجو وضع إشارة (√) في المربع مقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك.
- ب- الأثر على المبيعات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	تعمل نظم المعلومات الإدارية على زيادة المبيعات					
28	تسهم نظم المعلومات الإدارية في وضع قواعد الانضباط للبائعين لزيادة مبيعاتهم					
29	تتيح نظم المعلومات الإدارية على تهيئة أجواء العمل المناسبة لرجال المبيعات لزيادة مبيعاتهم					
30	تساعد نظم المعلومات الإدارية على توفير مجالات التدريب اللازمة لموظفي المبيعات					
31	تسهم نظم المعلومات الإدارية في التعرف على أسواق جديدة					
32	تدعم نظم المعلومات الإدارية التنبؤ بالمبيعات					
33	تخفض نظم المعلومات الإدارية من كلفة قوائم البيع					
34	تسهم نظم المعلومات الإدارية في تحسين مستوى أداء موظفي المبيعات					

					35	تساعد نظم المعلومات الإدارية على زيادة الطلب على السلعة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					36	تساعد نظم المعلومات الإدارية في تحليل البيئة الخارجية لزيادة الفرص البيعية
					37	تسهم نظم المعلومات الإدارية في بلورة أنشطة بيعية متكاملة للمنظمة
					38	تعمل نظم المعلومات الإدارية على بناء قاعدة بيانات تساعد على زيادة المبيعات

2- تمثل مجموعة الفقرات التالية أثر نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، والأفراد) على ربحية المنشأة، أرجو وضع إشارة (√) في المربع مقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك.

ج- الأثر على الربحية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					39	تساعد نظم المعلومات الإدارية على تلبية رغبات العملاء
					40	تعمل نظم المعلومات الإدارية على ضبط تكاليف ترويج المنتج/ الخدمة المقدمة للزبون
					41	تساعد نظم المعلومات الإدارية في ضبط بيانات التكلفة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					توفر نظم المعلومات الإدارية المعلومات اللازمة لتحديد قيمة السلع	42
					تسهل نظم المعلومات الإدارية في تحديد السيولة المتاحة في الأمد القصير	43
					تساعد نظم المعلومات الإدارية على سرعة إرسال واستقبال الرسائل بكلفة منخفضة	44
					تساهم نظم المعلومات الإدارية في زيادة الربحية	45
					تقدم نظم المعلومات الإدارية المعلومات اللازمة لتحديد بدائل فرص الاستثمار	46
					تسهل تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في تحليل وتقييم البدائل لتعظيم الأرباح	47
					تساعد تطبيقات نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الحد الأدنى من تكرار البيانات لزيادة الربحية	48
					تسهل تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في الإعلان والتسويق بكلفة قليلة	49
					تسهل تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في إلغاء دور الوسطاء في عمليات الشراء	50

المحور الرابع : أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) على الأداء

المؤسسي

تمثل مجموعة الفقرات التالية أثر استراتيجيات الأعمال التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) على الأداء

المؤسسي، أرجو وضع إشارة (√) مقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك.

أ- الأثر على إنتاجية العمل

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
51	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في تحسين جودة المنتج					
52	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في تطوير شكل المنتج					
53	تعمل استراتيجيات الأعمال التنافسية على تحسين تصميم المنتج					
54	تمكن استراتيجيات الأعمال التنافسية المنظمة من تحسين فط الخدمة المنتج					
55	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في تنمية ولاء العملاء للمنتج / الخدمة المقدمة					
56	تعمل استراتيجيات الأعمال التنافسية على تقليل اهتمامات العملاء بمنتجات المنظمات المنافسة					
57	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية المنظمة في زيادة إنتاجية العمل					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في تحقيق وفورات في حجم الإنتاج	58
					تعمل استراتيجيات الأعمال التنافسية على ضبط النفقات الإدارية	59
					تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في ترشيد تكاليف التخزين	60
					تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية على تخفيض كلفة التمويل	61
					تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في زيادة القيمة المضافة للسلعة	62

ب- الأثر على ربحية المنشأة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في زيادة ربحية المنظمة	63
					تمكن استراتيجيات الأعمال التنافسية من تخفيض تكاليف المنتج/الخدمة المقدمة للزبون	64
					تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في رفع كفاءة الأداء	65

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في الحصول على مواد أولية منخفضة الثمن	66
					تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في الحصول على عمالة بكلف منخفضة	67
					تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في ضبط أوجه الانفاق	68
					تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في اختيار تصاميم ابداعية لزيادة الربحية	69
					تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية ضبط مصاريف البحوث والتطوير	70
					تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في ضبط مصاريف الإعلان	71
					تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في تعزيز استثمار الموارد البشرية بكفاءة	72
					تمكن استراتيجيات الأعمال التنافسية المنظمة من تقديم خدمات سريعة بكلف منخفضة	73

ج- الأثر على المبيعات

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
74	تمكن استراتيجيات الأعمال التنافسية من اشباع احتياجات عملائها بصورة أفضل من منافسيها					
75	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية المنظمة من تخفيض تكاليف المبيعات					
76	تخفض استراتيجيات الأعمال التنافسية تكاليف ترويج المنتج / الخدمة					
77	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في زيادة المبيعات					
78	استراتيجيات الأعمال التنافسية تساهم في ضبط بيانات التكلفة					
79	استراتيجيات الأعمال التنافسية تساهم في تعظيم بدائل فرص الاستثمار					
80	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في تخفيض الحصة السوقية للقادمين الجدد					
81	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية في تخفيض تهديدات السلع البديلة					
82	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في تخفيض مستوى المنافسة السائد في الصناعة					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					83	تساعد استراتيجيات الأعمال التنافسية على تخفيض تهديدات العملاء
					84	تسهم استراتيجيات الأعمال التنافسية في زيادة القطاعات السوقية المستهدفة

المحور الخامس : أثر توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، والأفراد) مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) على الأداء المؤسسي

لا اعتقد بشدة	لا أعتقد	محايد	اعتقد	اعتقد بشدة	الرقم	الفقرة
						إلى أي مدى تعتقد أن توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال في منطمتك يؤدي إلى :-
					85	زيادة إنتاجية العمل
					86	زيادة قدرة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة
					87	تحسين إنتاجية العاملين
					88	تخفيض المصروفات غير المباشرة

					تمكين المنظمة من المشاركة في تكاليف البحوث والتطوير لمنتجات جديدة	89
لا اعتقد بشدة	لا أعتقد	محايد	اعتقد	اعتقد بشدة	الفقرة	الرقم
					زيادة نسبة الطاقة المستغلة	90
					زيادة الروابط مع الموزعين	91
					ارتفاع الكفاءة التشغيلية	92
					زيادة التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات في خطوط الانتاج	93
					تحسين الاتصالات بين العاملين بالرغم من تباعد المسافات بينهم	94
					تحسين تخطيط البرامج الزمنية للمنتج	95
					زيادة المبيعات	96
					تخفيض تكلفة المبيعات	97
					زيادة كفاءة رجال البيع	98
					تحسين الاتصال برجال البيع	99
					تمكين المنظمة من زيادة مرونتها في صنع بدائل الخيارات الاستراتيجية البيعية	100
					تمكين المنظمة من كسب ميزات تنافسية جديدة	101

					تمكين المنظمة من الدخول إلى أسواق جديدة	102
					زيادة الحصة السوقية	103
					سرعة تحليل المعلومات البيعية	104

لا اعتقد بشدة	لا أعتقد	محايد	اعتقد	اعتقد بشدة	الفقرة	الرقم
					تحسين تخطيط عمليات البيع	105
					زيادة مرونة إدارة المبيعات	106
					زيادة ربحية المنظمة	107
					ضبط تبديد الموارد	108
					ضبط تبديد الطاقة	109
					تحجيم التكلفة التشغيلية	110
					تقليل مخاطر قيام المنافسين بتقليد استراتيجية قيادة التكلفة التي تتبعها المنشأة	111
					تمكين المنظمة من زيادة حصتها السوقية	112
					تمكين المنظمة من اختراق أسواق جديدة خارج حدود بيئتها	113
					تحسين نظم التمييز سعري	114

					تقليل التكاليف الثابتة	115
					تقليل التكاليف المتغيرة	116
					تخفيض تكاليف أنشطة ضبط الجودة	117
					تطوير طرق التوزيع	118

ملحق (2)

الشركات المبحوثة التي مثلت مجتمع الدراسة في بورصة عمان / سوق الأوراق المالية

شركات الصناعة : السوق الأول

الرقم	اسم الشركة	الاسم المختصر للشركة
1	مصانع الأسمنت الأردنية	مصانع الأسمنت
2	مناجم الفوسفات الأردنية	مناجم الفوسفات
3	الاستثمارات العامة	الاستثمارات العامة
4	مصفاة البترول الأردنية	مصفاة الأردن
5	البوتاس العربية	البوتاس
6	الدباغة الأردنية	الدباغة الأردنية
7	مصانع الأجواخ الأردنية	الأجواخ الأردنية
8	العربية لصناعة الأدوية	العربية للأدوية
9	الصناعية التجارية الزراعية / الإنتاج	الإنتاج
10	مصانع الخزف الأردنية	الخزف الأردنية
11	الألبان الأردنية	الألبان
12	الأردنية لصناعة الأنايب	الأردنية للأنايب
13	مصانع المنظفات الكيماوية العربية	المنظفات العربية
14	الوطنية لصناعة الصلب	الوطنية للصلب
15	دار الدواء للتنمية والاستثمار	دار الدواء

16	العامة للتعيين	تعدينكو
17	العربية لصناعة الألمنيوم / آرال	الألمنيوم / آرال
الرقم	اسم الشركة	الاسم المختصر للشركة
18	مصانع الورق والكرتون الأردنية	الورق والكرتون
19	الصناعات الكيماوية الأردنية	الصناعات الكيماوية
20	العالمية للصناعات الكيماوية	الصناعات الكيماوية
21	المركز العربي للصناعات الدوائية والكيماوية	العربي الدوائية
22	العالمية الحديثة لصناعة الزيوت النباتية	العالمية للزيوت
23	الكابلات الأردنية الحديثة	الكابلات الحديثة
24	الدخان والسجائر الدولية	السجائر الدولية
25	الباطون الجاهز والتوريدات الانشائية	الباطون الجاهز
26	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	الزي للألبسة
27	الوطنية لصناعة الكلورين	الوطنية للكلورين
28	حديد الأردن	حديد الأردن
29	مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية	مجمع الشرق الأوسط
30	الوطنية لصناعة الألمنيوم	الوطنية للألمنيوم
31	الاقبال للطباعة والتغليف	الاقبال للطباعة

32	الاتحاد للصناعات المتطورة	الاتحاد المتطورة
33	مصانع الاتحاد لانتاج التبغ والسجائر	الاتحاد للسجائر
34	العربية لصناعة المواسير المعدنية	المواسير المعدنية

الرقم	اسم الشركة	الاسم المختصر للشركة
35	الصناعات الصوفية	الصناعات الصوفية
36	الموارد الصناعية الأردنية	الموارد الصناعية
37	رافيا الصناعية للأكياس البلاستيكية	رافيا الصناعية
38	المواشي والدواجن	المواشي والدواجن
39	الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	الوطنية للكوابل
40	السلفوكيماويات الأردنية	السلفوكيماويات
41	الكوثر للاستثمار	الكوثر
42	التنقيب للصناعات الإنشائية	التنقيب
43	اتحاد الصناعات الكيماوية والزيوت النباتية	الاتحاد للزيوت
44	المصانع العربية الدولية للأغذية	الدولية للأغذية
45	الوطنية للصناعات النسيجية والبلاستيكية	النسيجية البلاستيكية
46	دار الغذاء	دار الغذاء
47	أمانة للاستثمارات الزراعية والصناعية	أمانة للاستثمارات

الأردنية للزيوت	مصانع الزيوت النباتية الأردنية	48
الصناعات الخزفية	الدولية للصناعات الخزفية	49
شرق أوسط دوائية	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمياوية	50
العربية الكهربائية	العربية للصناعات الكهربائية	51
اللؤلؤة	اللؤلؤة لصناعة الورق الصحي	52
رم علاء الدين	رم علاء الدين للصناعات الهندسية	53
الاسم المختصر للشركة	اسم الشركة	الرقم
الوطنية للدواجن	الوطنية للدواجن	54
الصناعات المتطورة	الصناعات الدوائية المتطورة	55
البصريات والسمعيات	العالمية لصناعة البصريات والسمعيات	56
العصرية الغذائية	العصرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	57
الغزل والنسيج	الغزل والنسيج الأردنية	58
العربية للورق	العربية لتصنيع وتجارة الورق	59
روكول	الأردنية لصناعة الصوف الصخري	60
جوايكو	الأردنية للصناعات الخشبية / جوايكو	61
الأردنية للدواجن	الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن	62
التجارة الدولية	العربية للاستثمار والتجارة الدولية	63
الصناعات والكبريت / جيمكو	الصناعات والكبريت الأردنية / جيمكو	64
الهندسية العربية	الصناعات الهندسية العربية	65

الأردنية الكويتية	الأردنية الكويتية للمنتجات الزراعية والغذائية	66
ناميكو	الوطنية للصناعات الهندسية المتعددة	67
الرازي	الرازي للصناعات الدوائية	68
الدولية للأقمشة	الدولية لانتاج الأقمشة	69
المتحدة الزجاجية	المتحدة للصناعات الزجاجية	70
صناعات السيليكا	الدولية لصناعات السيليكا	71
العالمية للمنظفات	العالمية لصناعة المنظفات	72
الصناعات الوسيطة	الصناعات البتروكيمياوية الوسيطة	73
الصناعات الوطنية	الصناعات الوطنية	74
الاسم المختصر للشركة	اسم الشركة	الرقم
المستلزمات الطبية	العربية للمستلزمات الغذائية والطبية	75
نيزك لصناعة القوالب	نيزك لصناعة القوالب والمعدات	76
العامة الهندسية	العامة للصناعات الهندسية	77
البترو الوطنية	البترو الوطنية	78
المجموعة للنسيج	المجموعة المتحدة للنسيج	79
ملح الصافي	ملح الصافي الأردنية	80
الجنوب للفلاتر	الجنوب لصناعة الفلاتر	81
مجموعة الشرق	مجموعة الشرق الأوسط للاستثمارات الدولية	82
مغنيسيا الأردن	مغنيسيا الأردن	83
التبغ والسجاير	التبغ والسجاير الأردنية	84

ملحق (3)

السادة المحكمين لاستبانة الدراسة الحالية

الأستاذ المحكم	مكان العمل
الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح	جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	جامعة عمان العربية / كلية الدراسات الإدارية والمالية
الأستاذ الدكتور عامر قنديلجي	جامعة قطر
الأستاذ الدكتور زكي الصراف	جامعة الزيتونة
الأستاذ الدكتور هلال البياتي	جامعة عمان العربية / كلية الدراسات الحاسوبية
الدكتورة سعاد برنوطي	جامعة عمان العربية / كلية الدراسات الإدارية والمالية
الدكتور مزهر العاني	جامعة عمان العربية / كلية الدراسات الإدارية والمالية
الدكتور راتب صويص	جامعة عمان العربية / كلية الدراسات الإدارية والمالية

تم توجيه الاسئلة المبينة تالياً الى المديرين العامين ونوابهم ورئيس قسم نظم المعلومات ومدير دائرة تكنولوجيا المعلومات العاملين في الشركات الصناعية المساهمة في الاردن .

1. هل يؤثر توافق البنية التحتية لنظم المعلومات الادارية مع استراتيجيات الاعمال التنافسية على اداء الشركات الصناعية التي تعملون بها ؟
2. هل التوافق الاستراتيجي يساعد على اكتشاف فرص جديدة ؟
3. هل يؤدي التوافق الاستراتيجي الى زيادة درجة الانسجام والتناغم بين الوحدات التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية ؟
4. هل زيادة درجة التوافق الاستراتيجي تؤدي الى زيادة وتحسين الاداء ؟
5. هل يؤدي التوافق الاستراتيجي الى خفض تكلفة السلع او الخدمة المقدمة للزبون ؟
6. هل يؤدي التوافق الاستراتيجي الى تطوير السلع والخدمات وسرعة التعامل مع المعلومات ؟
7. هل تؤثر نظم المعلومات في تحسين ربحية الشركات الصناعية الاردنية ؟
8. هل تؤثر نظم المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية ؟
9. هل تؤثر نظم المعلومات في زيادة الابداع والتميز في الشركات المبحوثة ؟
10. هل يؤدي التوافق الاستراتيجي الى تحقيق قيادة التكلفة ؟
11. هل تعتبر انظمة المعلومات اداة هامة لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية ؟
12. هل التوافق الاستراتيجي يؤدي الى تحسين طرق الاتصال والتنسيق بين اجزاء الشركة والفروع ؟
13. هل يؤدي التوافق الاستراتيجي الى تحسين التمايز في الشركات الصناعية الاردنية ؟
14. هل التوافق الاستراتيجي يعمل على زيادة فاعلية وظائف انظمة المعلومات ؟