

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة : تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

تحت عنوان:

أثر نظم المعلومات في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة - مستغانم -

إشراف الأستاذ:

* خالد علي

إعداد الطالبة :

* يوسف نورية

اللجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشة

الأستاذ/ ودان بوعبد الله

الأستاذ/ خالد علي

الأستاذة/ قبائلي حورية

السنة الجامعية: 2014 - 2015

الإهداء

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والصواب لإنجاز هذا العمل المتواضع، الذي أهديته

إلى أعز الناس على قلبي في هذا الوجود،

إلى من لهما الفضل في تربيته وتعليمي، ومثلي الأعلى في الحياة إلى أمي وأبي

راجية من الله تعالى أن يحفظهما ويطول في عمرهما.

إلى أخواتي وإخواني راجية من الله تعالى أن يمنح لهم السعادة والنجاح.

وإلى جميع أصدقائي.

إلى جميع طلبة إدارة واقتصاد المؤسسة.

وإلى جميع الأشخاص الذين أحبهم، والذين لم يتسنى لي أن أذكر أسمائهم.

الشكر

أولا وقبل كل شيء، أشكر الله سبحانه وتعالى،

على كل شيء، رزقني إياه والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

كما أوقع جزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف خالد علي والأستاذ ودان بوعبد الله

الذان لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهما ونصائحهما القيمة، اعترافا وتقديرا لجميل صبرهما وحسن تواضعهما، راجية من الله عز وجل أن يزيدهما بهما رفعة، فلولاً مجموداتهما لما كان البحث على هذه الصورة وبهذا المضمون.

وأقدم كل الشكر إلى أستاذتي الأعمى الذين لم يبخلوا علينا وأمدوا لنا يد العون والمساعدة.

وشكرى إلى كل عمال مؤسسة المطاحن الكبرى لظفرة على المساعدات المقدمة لى.

ولا أنسى شكر كل من ساعدنى على إنجاز هذا العمل.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	التأثير التنافسي لنظم المعلومات	(1 - 2)
40	تأثير نظم المعلومات في الصناعة	(2 - 2)
42	مقارنة بين تحسين العمليات و إعادة الهندسة	(3 - 2)
48	أنواع الفرينة حسب المعايير الدولية	(1 - 3)
50	الكمية المنتجة لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة لسنة 2014	(2 - 3)
56	واقع نظم المعلومات في المؤسسة	(3 - 3)
56	واقع نظم المعلومات في المؤسسة	(4 - 3)
57	واقع نظم المعلومات في المؤسسة	(5 - 3)
58	علاقة نظم المعلومات بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة	(6 - 3)
61	علاقة نظم المعلومات بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة	(7 - 3)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	تطور نظم المعلومات عبر الزمن	(1 - 1)
09	مكونات نظم المعلومات التسويقي	(2 - 1)
11	مكونات نظم المعلومات الإنتاج	(3 - 1)
13	مكونات نظم معلومات التمويل	(4 - 1)
15	مكونات معلومات الموارد البشرية	(5 - 1)
36	نموذج قوى التنافس لبورتر	(1 - 2)
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة	(1 - 3)
58	مراحل الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة	(2 - 3)

الفهرس

الصفحة

ا	قائمة الجداول.....
ا	قائمة الأشكال.....
أ	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: مدخل إلى نظم المعلومات
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات.....
03	المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات.....
04	المطلب الثاني: تطور نظم المعلومات.....
06	المطلب الثالث: وظائف نظم المعلومات.....
07	المبحث الثاني: أساسيات حول نظم
	المعلومات.....
07	المطلب الأول: موارد نظم المعلومات.....
09	المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات.....
16	المطلب الثالث: أهداف نظم المعلومات.....
17	المبحث الثالث: تقييم أداء نظم المعلومات في المؤسسة.....
17	المطلب الأول: المهارات والمعارف المطلوبة في مجال نظم المعلومات.....
18	المطلب الثاني: مؤشرات نجاح نظم المعلومات.....
19	المطلب الثالث: أسباب فشل ونجاح نظم المعلومات.....
20	خلاصة.....
	الفصل الثاني: أهمية نظم المعلومات في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة
22	تمهيد.....
23	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.....
23	المطلب الأول: تعريف وأهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.....

25	المطلب الثاني: مراحل ومستويات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.....
30	المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.....
31	المبحث الثاني: علاقة نظم المعلومات بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.....
31	المطلب الأول: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.....
32	المطلب الثاني: الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات.....
35	المطلب الثالث: التأثيرات الإستراتيجية لنظم المعلومات.....
40	المبحث الثالث: الاستخدامات المختلفة لنظم المعلومات من أجل تميز المؤسسات.....
40	المطلب الأول: استخدام نظم المعلومات في تحسين الجودة.....
41	المطلب الثاني: استخدام نظم المعلومات لزيادة يقظة المؤسسة.....
41	المطلب الثالث: استخدام نظم المعلومات لإعادة هندسة العمليات.....
43	خلاصة.....
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة " متيجي "
45	تمهيد.....
46	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.....
46	المطلب الأول: تعريف والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.....
47	المطلب الثاني: منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.....
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.....
55	المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات في مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.....
55	المطلب الأول: : نظم المعلومات في المؤسسة قبل استخدام نظم " sap ".....
57	المطلب الثاني: نظم معلومات " sap " في المطاحن الكبرى لظهرة.....
58	المبحث الثالث: علاقة نظم المعلومات بالإدارة الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.....
58	المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.....
60	المطلب الثاني: تأثير نظم معلومات " sap " في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.....
62	خلاصة.....
63	الخاتمة العامة.....
67	قائمة المراجع.....

70 قائمة الملاحق
----	---------------------

تقديم:

إن التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثير التغيرات المعرفية وظهور مفاهيم جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة، أدى إلى بروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسة، في ظل توجه المجتمع الدولي نحو التحرر التجاري وتشكيل نظام اقتصادي عالمي جديد يقوم على إبراز الكفاءة الاقتصادية والدولية وبالتالي السير باتجاه عولمة الأسواق، مما أدى إلى مجموعة من التغيرات فرضت أوضاعاً جديدة أمام الدول والمؤسسات الاقتصادية ككل، لذا أوجب عليها محاولة التأقلم والاستفادة من الفرص.

ولقد أدى هذا التطور الكبير الذي عرفه المجال الاقتصادي خصوصاً إلى ظهور إدارة حديثة بمفاهيم جديدة وأساليب متطورة، مما فرض صعوبة في اتخاذ القرارات، حيث أصبح اتخاذها أمراً أكثر تعقيداً، إذ لم تعد مجرد قواعد بسيطة تتعلق بالمؤسسة، بل تعددت حدودها المحيط الخارجي بكل مكوناته، من خلال النظر إلى المؤسسات على أساس أنها نظام مفتوح ومتكامل يؤثر ويتأثر بالعالم الخارجي، هذا ما أدى إلى صعوبة في كيفية تحكمها في المتغيرات الداخلية والخارجية.

إذ أصبحت نظم المعلومات ذات أهمية بالغة، لا غنى عنها في عالم يتسم بيئة تنافسية حادة الشدة، إذ هي تحدي وضرورة للإدارة الإستراتيجية بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام، لما تقدمه من فرص لتحقيق التميز في الأداء عن باقي المنافسين وبعبارها سلاحاً إستراتيجياً للتصدي لأهم المخاطر والتحديات، وبالتالي نظراً لأهميتها في كافة مراحل ومستويات الإدارة الإستراتيجية، تسعى المؤسسات المعاصرة إلى جمع بصفة مستمرة للبيانات والمعلومات من مصادر مختلفة لتمكين من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على أسس سليمة، لأن دقة هذه القرارات تتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها والتي ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على إقامة نظم معلومات فعالة تضمن التدفق المستمر للمعلومات ووضعها تحت تصرف المسيرين خاصة المديرين الاستراتيجيين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب، من أجل إعداد الإستراتيجية المناسبة وكذلك التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية للمؤسسة وبالتالي ضمان الاستمرار والبقاء.

1- إشكالية البحث:

مما سبق وبعبار أن نظم المعلومات الركيزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية من أجل التميز في الأداء وهذا لدورها الأساسي والمهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة ومن هنا تظهر إشكالية الدراسة التي تتمحور حول التساؤل التالي:

ما مدى تأثير نظم المعلومات على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة؟

وللإحاطة بهذه الإشكالية سنتطرق لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور نظم المعلومات في تسيير المؤسسة ؟
- كيف تساهم نظم المعلومات في دعم الإدارة الإستراتيجية ؟
- ما مدى أهمية نظم المعلومات في الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لمجمع "متيجي" ؟

2- الفرضيات:

وللإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية سنتبنى الفرضيات التالية كمنطلق لنا في هذه الدراسة:

- نظم المعلومات تقوم بتزويد المسيرين بالمعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات.
- الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة هي العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة وهذا من خلال الاعتماد على المعلومات الدقيقة التي يوفرها نظم المعلومات الفعالة؛
- تساهم نظم المعلومات في توفير المعلومات الإستراتيجية الدقيقة لمديرين للإدارة العليا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.

3- أسباب اختيار البحث:

- قيمة وأهمية الموضوع في ظل العولمة والتطور التكنولوجي؛
- المستجدات والتغيرات في المجال العلمي؛
- معرفة مدى تطبيق نظم المعلومات ومفهوم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية؛
- بحكم التخصص فالموضوع يندرج وله علاقة وطيدة بالتخصص الذي ندرس فيه.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية نظم المعلومات في مدى مساهمتها في ترشيد واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة في المؤسسة، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في تسهيل عمل المديرين الاستراتيجيين وجعلها أكثر سيطرة على مجرى المعلومات داخل المؤسسة وخارجها.

5- حدود البحث:

- إن لدراستنا هذه كأي دراسة أو بحث علمي مجموعة من الحدود تتمثل فيما يلي:
- الإطار المكاني: يتمثل في مكان إجراء الجانب التطبيقي أو الميداني من البحث وذلك بمؤسسة المطاحن الكبرى الظهره.
- الإطار الزمني: يتمثل في الفترة التي قمنا فيها بالدراسة الميدانية وهي الممتدة من سنة 2014-2015.

6- منهج البحث:

بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لدراسة موضوعنا بطريقة جيدة، حيث استخدمنا المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري، تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة.

7- الدراسات السابقة:

لغرض استكمال الجانب النظري وإلقاء نظرة على الموضوع، كان لابد من التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو عالجت جزءا منه، نذكرها فيما يلي:

- نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004-2005.

- عبد الرحمان عابد، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في الحقوق، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة مستغانم، 2011-2012.

- إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003-2004.

8- هيكل البحث:

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية واختبار الفروض المصاغة سابقا، ارتأينا تقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، فالجانب النظري يشمل فصلين، الأول يعتبر مدخل إلى نظم المعلومات، نتناول فيه مفاهيم عامة حول نظم المعلومات، كذلك أساسياتها وتقييم أدائها في المؤسسة.

أما الفصل الثاني، تطرقنا فيه إلى أهمية نظم المعلومات في الإدارة الاستراتيجية، حيث تناولنا فيه مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة علاقة نظم المعلومات بالإدارة الاستراتيجية وكذلك الاستخدامات المختلفة من أجل تميز المؤسسات.

وفيما يخص الجانب التطبيقي، فيشمل فصل واحد فقط، يتضمن تطبيق جزء من الجانب النظري من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة، حيث تطرقنا فيه إلى دراسة أهمية وتأثير نظم المعلومات في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

تمهيد:

في ظل بيئة تنافسية تتصف بالشدّة ونتيجة لتطور التكنولوجي وظهور اقتصاد المعرفة، فقد أصبحت تعتبر المعلومات مورداً استراتيجياً للمؤسسات المعاصرة، حيث لا يمكن القيام بأي عملية أو اتخاذ أي قرار بدون الاعتماد عليها، إذ يستلزم استخدامها عمليات متعددة من تجميع، وتصنيف للبيانات ومن ثم تحويلها إلى معلومات يتم إرسالها إلى مستخدميها ولهذا يجب على أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها تبني نظم معلومات باعتبارها وسيلة فعالة لتوفير وتنمية تدفق مستمر من المعلومات على نحو يساعد صانع القرار وممارسي المهام في كل المجالات.

وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات؛

المبحث الثاني: أساسيات حول نظم المعلومات؛

المبحث الثالث: تقييم أداء نظم المعلومات في المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات

إن نظم المعلومات هي الركيزة التي يستند عليها تحسين عمليات وأداء المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها.

المطلب الأول: تعريف نظم المعلومات

تعددت المحاولات التي اهتمت بوضع تعريف نظم المعلومات سنعرض أهمها فيما يلي:

فقد عرفت نظم المعلومات بتوضيح المدلول اللفظي لكلمتي نظم " Systems " ومعلومات " information " حيث عرفت النظم بأنها: "مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين"، كما عرفت المعلومات بأنها "بيانات قد تم معالجتها بحيث يكون لها معنى وقيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لمنفذ القرار"¹.

وعرفها بعض المفكرون على أنها: "مجموعة من الأفراد، التجهيزات، الإجراءات، البرمجيات وقواعد البيانات تعمل يدويا أو آليا على جمع البيانات، تخزينها، معالجتها وتحويلها إلى معلومات من ثم بثها للمستفيد"². أما في تعريف آخر فإن نظم المعلومات هي: "مجموعة من الموارد، الوسائل، البرامج، الأفراد والمعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع، معالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص، صور ورموز في المؤسسة"³. وأيضا قد تم تعريف نظم المعلومات بأنها: "مجموعة المصادر (الأشخاص، المعدات، البرمجيات) تنظم تجميع، تخزين، معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات"⁴.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن نظم المعلومات هي: "الإطار الذي يتم في ظلّه التنسيق بين الموارد (موارد بشرية، موارد مادية) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وذلك لتحقيق أهداف مشروع أو مؤسسة معينة".

المطلب الثاني: تطور نظم المعلومات

¹ سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص19.

² سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية نما: إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص27.

³ Robert reix, traitement des informations, 1^{er} édition, édition fon cher, paris, 1980, p165.

⁴ Amel ben farhat allouache, le management de l'information, édition société Algérienne, Algérie, 2008, p34.

ارتبط التطور في نظم المعلومات بالتغيرات والتقدم في مجال الحواسيب الآلية، حيث بدأ استخدام الحاسوب الآلي في مجال الأعمال مع بداية الخمسينيات من القرن الماضي، كان قبل ذلك لا يستخدم إلا في المجالات العلمية والعسكرية، من أهم الأعمال التي استخدم فيها، إعداد كشوف المرتبات، الفواتير ومختلف العمليات المحاسبية والمكتبية، حيث كان من السهل نسبيًا التعامل مع البيانات الخاصة بتلك العمليات من خلال لغات الحاسوب الآلي التي كانت محدودة وصعبة في تلك الفترة.

كما كان من السهل إقناع الإدارة العليا بجدوى استعماله في تلك العمليات، فعلى سبيل المثال في الأعمال المكتبية يمكن تغطية تكاليفه خلال سنة من تشغيله، ذلك بالاستغناء عن عدد معين من الأفراد وإحلاله محلهم ومن أهم المصطلحات التي كانت سائدة التشغيل الإلكتروني.

وفي منتصف الستينات من القرن الماضي أدى استخدام الأسطوانات " الأقراص المغنطة " إلى إمكانية الحصول على البيانات بسرعة وبطرق مختلفة، كما تحسنت لغات البرمجة ومكن التطوير في نظم التشغيل من تشغيل الحواسيب الآلية بسهولة، كما بدأ الأفراد بتقبلها والاعتماد على مخرجاتها، وكل هذه التطورات ساهمت في بروز ما يطلق عليه نظم المعلومات الإدارية.

أما في فترة السبعينات من القرن الماضي ظهرت الحواسيب الشخصية الصغيرة ووسائل العرض، البرامج المتنوعة وتحسين قواعد البيانات، كل ذلك أدى إلى تمهيد الطريق لبروز " نظام دعم القرار " الذي يركز على تزويد المديرين باحتياجاتهم من المعلومات من خلال تيسير استعمال الحاسوب الآلي وتوفير نظم اتصالات فعالة تسهل استخدام النماذج وأدوات التحليل، قد أدت تلك التطورات إلى توسيع دور نظم المعلومات الإدارية منذ الثمانينات من التسعينات وحتى القرن العشرين أخذت تكنولوجيا المعلومات في ممارسة دور جديد في المؤسسات هو استخدامها كسلاح استراتيجي.

إن التطور السريع في التكنولوجيا واعتماد المؤسسات على الانترنت وشبكات مماثلة لها (الاكسترانت) قد أفرز معطيات جديدة والتي تمثلت فيما يلي¹:

- تهيئة الفرصة للحصول على ميزة تنافسية؛
- القدرة على خلق أعمال جديدة من خلال العمليات التي تقوم بها المؤسسة بالفعل.

الشكل رقم(1-1): تطور نظم المعلومات عبر الزمن

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 33-35.

<p>5- مرحلة الأعمال والتجارة الالكترونية: " التسعينات من القرن الماضي - القرن العشرين "</p> <p>5-1- نظم المعلومات الالكترونية التجارة الالكترونية تستند إلى الانترنت والاكسترات وغيرها.</p>
<p>4- مرحلة النظم الإستراتيجية ونظم المستخدم النهائي: " الثمانيات - التسعينات من القرن الماضي "</p> <p>4-1- نظم المستخدم النهائي:</p> <p>هي توفر تدعيم مباشر لعمل المستخدم النهائي وتتميز باعتماد المستخدم على نفسه في توفير احتياجاته المعلوماتية؛</p> <p>4-2- نظم دعم الإدارة العليا:</p> <p>توفر المعلومات الهامة للإدارة العليا؛</p> <p>4-3- النظم الخبيرة:</p> <p>توفر نصيحة الخبراء للمستخدم النهائي؛</p> <p>4-4- نظم المعلومات الإستراتيجية:</p> <p>تساند تقديم سلع وخدمات لتحقيق ميزات تنافسية.</p>
<p>3- مرحلة تدعيم القرارات: " السبعينات - الثمانينات من القرن الماضي "</p> <p>3-1- نظم دعم القرارات:</p> <p>توفر تدعيم محدد الغرض لعملية اتخاذ القرارات.</p>
<p>2- مرحلة التقارير الإدارية: " الستينات - السبعينات من القرن الماضي "</p> <p>2-1- نظم المعلومات الإدارية:</p> <p>توفر تقارير إدارية ذات طبيعة محددة مسبقا لتدعيم اتخاذ القرارات.</p>
<p>1- مرحلة تشغيل البيانات إلكترونيا:</p> <p>تقوم بتشغيل المعاملات حفظ السجلات والتطبيقات المحاسبية التقليدية.</p>

المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،

2003، ص34.

المطلب الثالث: وظائف نظم المعلومات

يقوم نظام المعلومات بعدة وظائف نعرضها على النحو التالي¹:

- 1- الحصول على البيانات (المدخلات) : تتضمن اختيار وتحديد البيانات اللازمة لاحتياجات مراكز القرارات سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية؛
- 2- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات): هي تتحدد بناء على ما يلي:
 - 1-2- طبيعة الاستخدام حيث تحدد المعلومات المطلوبة ثم طريقة معالجة البيانات؛
 - 2-2- رأي الخبراء حيث يشترك المتخصصون (مستخدموا المعلومات) في وضع تعليمات؛
 - 2-3- تكنولوجيا المعلومات حيث تتحدد التكنولوجيا المستخدمة الإجراءات الفنية للتشغيل.
- 3- تشغيل البيانات: تتضمن تجميع وتحليل البيانات، التحقق من صحتها، ثم يتم تشغيلها بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا؛
- 4- تخزين البيانات: تحفظ جميع البيانات التي يتم الحصول عليها سواء تم استخدامها أو لم تستخدم بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وتتوقف هذه الطريقة على نوع التكنولوجيا المتاحة؛
- 5- استخراج البيانات: بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المعلومات لترسل إلى الجهة المستخدمة لها يختلف شكل المخرجات وفقا للتكنولوجيا المتاحة؛
- 6- توصيل المعلومات إلى مستخدميها: يقوم نظام المعلومات بتوصيل المعلومات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لاحتياجات مراكز القرارات بالمؤسسة، لا يجب أن تقتصر على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها بل لا بد من التأكد من مدى تلبية نظام المعلومات لاحتياجات متخذ القرار.

المبحث الثاني: أساسيات حول نظم المعلومات

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 37-38.

تقوم نظم المعلومات على أساس موارد محددة وتنوع وتنوع المستوى التكنولوجي السائد لتحقيق أهداف معينة.

المطلب الأول: موارد نظم المعلومات

تحتوي نظم المعلومات على أربعة موارد أساسية تتمثل فيما يلي¹:

1- موارد بشرية: إن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام هناك نوعان أساسيان من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات وهما كالتالي :

1-1- المستخدمون النهائيون: الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين مثال ذلك المحاسبين الباعين المهندسين المدربين والعملاء؛

يعتبر معظم المستخدمون النهائيون من الأفراد الذين يقضون أكثر أوقاتهم في الاتصالات والتعاون من أجل خلق استعمال وتوزيع المعلومات؛

1-2- الأخصائيون في نظم المعلومات: الذين يحللون، يصممون، يشغلون نظم المعلومات، ويتكفونون من محلي النظم، يقومون بتصميم النظام حسب احتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين، يقوم المبرمجون بإعداد برامج الحاسوب بناء على المواصفات التي يقدمها محللوا النظم، كما يقوم مشغلو النظم بتشغيل، متابعة وصيانة نظم المعلومات؛

2- موارد مادية: تشمل جميع المعدات المادية والمواد المستخدمة في معالجة البيانات بالأخص المكائن مثل: الحواسيب، الآلات الحاسبة، كما تشمل أوساط البيانات مثل: الأوراق، الأقراص المغناطيسية والرنه ومن الأمثلة المادية في نظم المعلومات الحاسوبي:

1-2- الحواسيب الكبيرة أو الصغيرة أو المتوسطة والحمولة؛

2-2- محيطات الحاسوب: تستخدم لوحات المفاتيح لإدخال البيانات أو الطابعات لإخراج المعلومات والأقراص الضوئية أو المغناطيسية للتخزين؛

¹ عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2000، ص ص 25-26.

2-3- شبكات الاتصال: تتكون من الحواسيب، محيطاته ومعدات أخرى مربوطة بوسائط الاتصال المختلفة لتوفير قوة حسابية داخل المؤسسة؛

3- موارد البرمجيات: يعني مصطلح برمجيات مجموعة برامج خاصة بمعالجة البيانات ومنها ما يلي:

3-1- برمجيات المنظومة: مثل نظام التشغيل الذي يدير ويدعم عمليات منظومة الحاسوب؛

3-2- البرمجيات التطبيقية: برامج توجه المعالجة لاستخدام معين للحاسوب من قبل المنتج النهائي، منها نظام السيطرة على التخزين، نظام الرواتب ونظام معالجة النصوص وغيرها¹؛

3- الإجراءات: هي توجيهات تشغيلية للأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات ومن بينها التوجيهات الخاصة بملاً الاستثمارات أو استخدام حزمة برمجيات معينة²؛

4- موارد البيانات: أدركت المؤسسات أن البيانات تعتبر موردا تنظيميا هاما ينبغي إدارته بفاعلية لصالح جميع المستخدمين النهائيين فيها؛

وعادة يتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد البيانات التي تتكون من مجموعة من الملفات أو السجلات المرتبطة بطريقة منطقية يمكن للبيانات أن تأخذ أشكالا مختلفة، فبالإضافة إلى الشكل الكتابي التقليدي المكون من الأرقام الحروف الرموز الخاصة التي تصف عمليات المؤسسة والبيانات النصية تتكون من جمل مقاطع تستخدم في المراسلات المكتوبة وأما البيانات الصورية مثل الأشكال البيانية والرسوم كما قد تكون صوتية وغيرها؛

كما يمكن للبيانات أن تسجل وتخزن باستخدام أوساطها المختلفة تشمل الأوراق، الأوساط الضوئية أو المغناطيسية والوسائل الالكترونية³.

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 26-27.

² عامر إبراهيم القندليجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية دار المسيرة، ط3، عمان، 2008، ص ص 45-46.

³ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نفس المرجع السابق، ص 29.

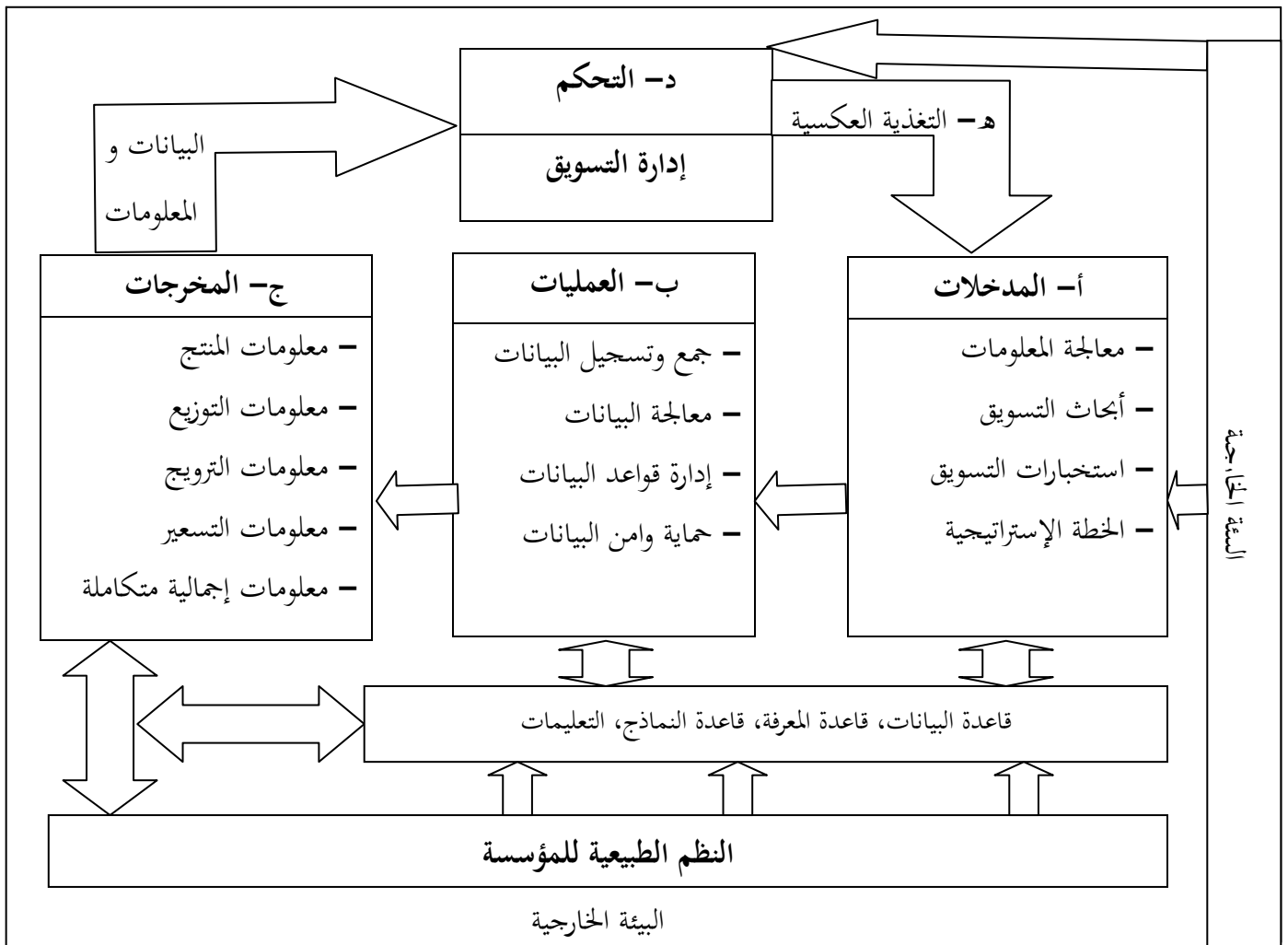
المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات

يمكن تصنيف أنواع نظم المعلومات وفقا لعدة طرق نذكر منها ما يلي¹:

1- نظم المعلومات حسب الوظائف: هي تنقسم إلى أربعة وفقا للوظائف الأساسية التي تمارس في المؤسسة وتمثل فيما يلي:

1-1 نظم المعلومات التسويقي: نظم معلومات مبنية على الحاسوب وتعمل بالتكامل لدعم إدارة المؤسسة في حل المشكلات المرتبطة بتسويق منتجاتها ويمكن التعرف على مكونات هذا نظم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): مكونات نظم المعلومات التسويقي



المصدر: سليم إبراهيم الحسينة، مرجع سابق، ص 286.

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 45.

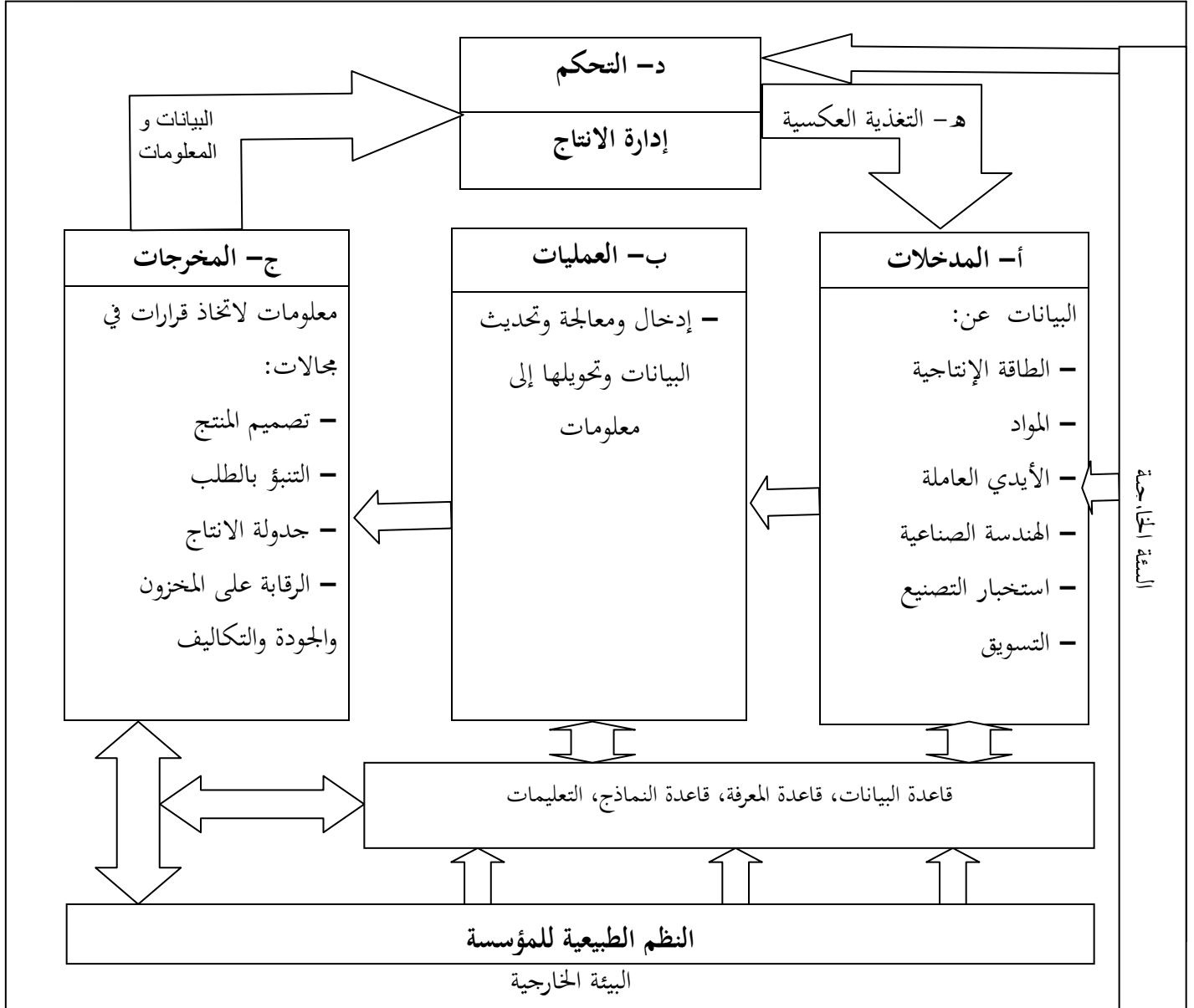
من خلال الشكل السابق يتكون نظم معلومات التسويق من خمسة مكونات رئيسية تتمثل فيما يلي¹:

- أ- المدخلات: تتشكل من نظم البيانات، المعلومات، المعارف والحقائق الآتية من مخرجات فيما يلي:
- نظم معالجة المعاملات: هو نظم يوفر البيانات المتعلقة بعمليات البيع، أوامر الشراء، الشحن، التسليم والدفء؛
- أبحاث التسويق: هي العمليات التي تستخدم مناهج البحث العلمي في معالجة المشكلات التسويقية، هذا يشمل تحديد مشكلة التسويق وتعريفها، وضع خطة للبحث، جمع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة، تحليل هذه البيانات وفق الأساليب الإحصائية والرياضية؛
- استخبارات التسويق: تتمثل في عمليات جمع البيانات والمعلومات عن استراتيجيات المنافسين، وتجمع البيانات من مصادر رسمية مثل: الإعلانات والنشرات العامة أو الخاصة التي تصدر عن مكاتب الخبرة والاستشارة ويمكن أيضا أن تجمع من مصادر غير رسمية مثل: شراء بيانات المنافسين، إقامة علاقة خاصة مع العملاء المتعاملين مع المؤسسات المنافسة للحصول على معلومات سرية؛
- الخطة الإستراتيجية: تتضمن أنواع المنتجات التي تنتجها المؤسسة لتلبية حاجات السوق، وهي تحدد خطوط التوجه العام لجهود إدارة التسويق؛
- ب- العمليات: تشمل عمليات تسجيل بيانات التسويق، المبيعات، ترتيبها، تخزينها، تحديثها، تحويلها إلى معلومات، وإرسالها وعرضها للمستخدمين، يتم ذلك بالاستعانة بمكونات الحاسوب والبرمجيات، نظم الاتصالات، وقاعدة البيانات؛
- ج- المخرجات: تتكون من المعلومات التي تستخدمها إدارة التسويق في مجالات التسويق الفرعية، يعرف بالمزيج التسويقي المكون من: المنتج، التوزيع، الترويج والتسعير؛
- د- التحكم؛
- هـ- التغذية العكسية: عملية إعادة إدخال المعلومات الناتجة ومعالجتها ومن ثم تحويلها إلى معلومات مرة أخرى.

¹ سليم الحسينة، مرجع سابق، 281.

1-2- نظم معلومات الإنتاج: هي نظم معلومات مبنية على الحاسوب الآلي التي توفر المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بهدف دعم متخذي القرارات¹؛

الشكل رقم (1-3): مكونات نظم المعلومات الإنتاج



المصدر: سليم الحسينة، مرجع سابق، ص 303.

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 45.

من خلال الشكل السابق تتكون نظم معلومات الإنتاج من ما يلي¹:

أ- المدخلات: تتكون من الآتي:

- بيانات الإنتاج: تشمل كل البيانات المتعلقة بعمليات الإنتاج، مثل: وصف المراحل المختلفة للإنتاج بدءاً من التصميم واستلام المواد الخام من الموردين، وانتهاءً بتسليم السلعة إلى العملاء؛

- بيانات المواد: هي على نوعين:

❖ بيانات المواد الأولية: هي البيانات المتعلقة بمصادر المواد (الموردين) وأسعارها؛

❖ بيانات المواد المصنعة: هي بيانات عمليات الجرد المستمر التي تشمل السلع قيد التصنيع، السلع المصنعة،

خاصة ما يتعلق بمستوى المخزون من السلع الجاهزة لتلبية طلبات العملاء؛

- بيانات الأيدي العاملة: هي البيانات المتعلقة بسوق العمل الذي يشكل المصدر الأساسي للأيدي العاملة؛

- بيانات الهندسة الصناعية: تتمثل في البيانات المتعلقة بالخصائص الهندسية للسلع، والبيانات المتعلقة بإمكانية

تصميم السلع مثل: البحث في المواد الملائمة للتصنيع أي هي بيانات بحوث ودراسات التطوير التي تحتاجها إدارة التصنيع لتطوير المنتجات؛

- بيانات استخبارات التصنيع: تشمل بيانات عن سوق العمل، سوق المواد الأولية، وسوق التكنولوجيا، إذ يتم الحصول على هذه البيانات من خلال إجراء دراسات لهذه الأسواق؛

- بيانات التسويق: هي بيانات حول حاجات وأذواق ورغبات الزبائن، فهي تعد مدخلات أساسية لإدارة الإنتاج حتى تتمكن من إنتاج السلع التي تجد سوقاً رائجة لها؛

ب- العمليات: تشمل عمليات إدخال البيانات، تخزينها، معالجتها، تحديثها وتوزيعها إلى من يحتاجها؛

ج- المخرجات: تتكون من المعلومات التي تستخدمها إدارة الإنتاج في مجالات تصميم المنتجات، تصنيفها وفي معدلات المخزون وفي الرقابة على الجودة، الرقابة على التكاليف؛

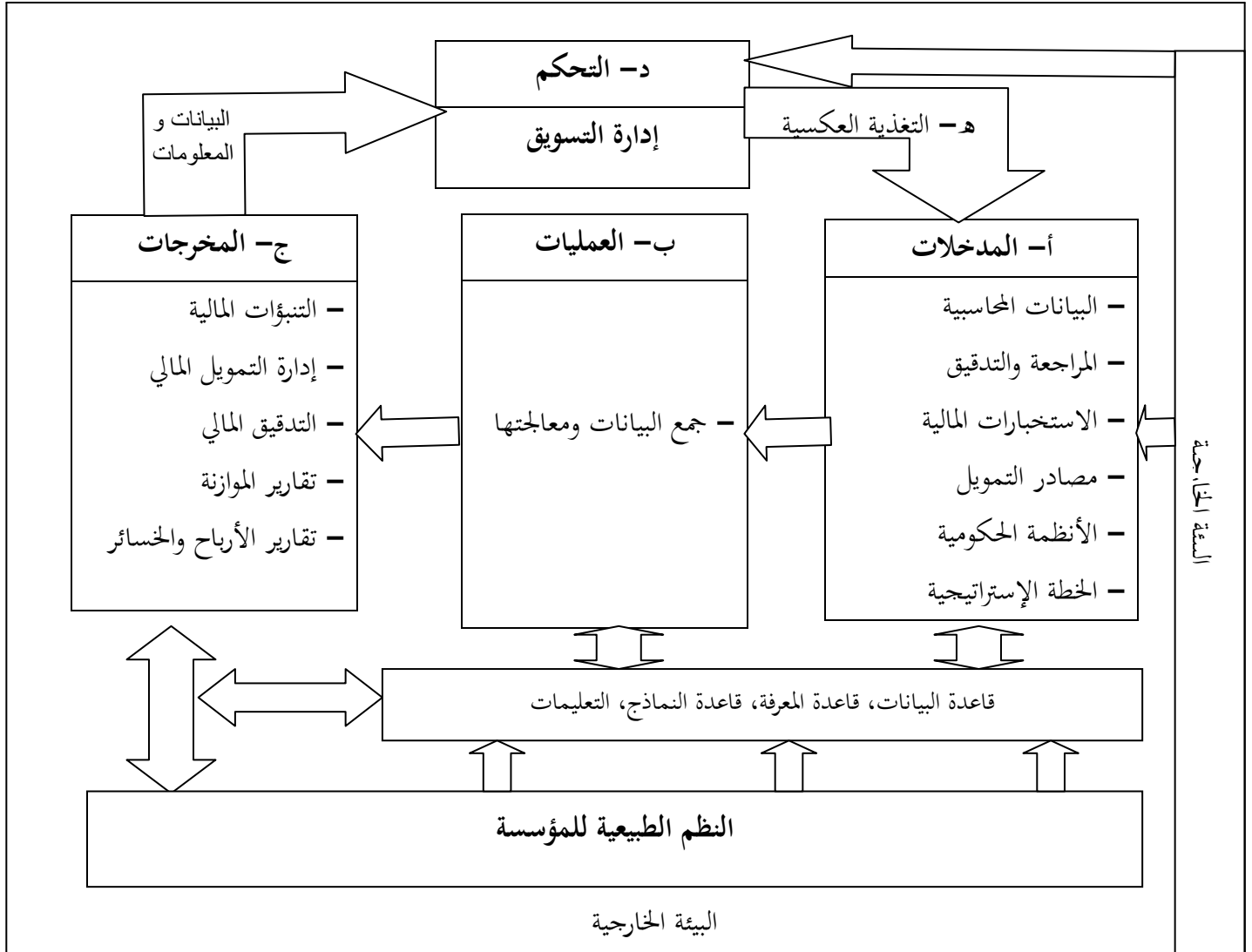
د- التحكم؛

هـ- التغذية العكسية: عملية إعادة إدخال المعلومات الناتجة ومعالجتها ومن تحويلها إلى معلومات مرة أخرى.

¹ سليم الحسينة، مرجع سابق، ص 302-306.

1-3- نظم معلومات التمويل: نظم معلومات فرعية مبنية على الحاسوب الآلي التي توفر المعلومات المتعلقة بالنواحي المالية للمؤسسة ولأغراض اتخاذ القرارات¹؛

الشكل رقم (1-4): مكونات نظم معلومات التمويل



المصدر: سليم الحسينة، مرجع سابق، ص 297.

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 45.

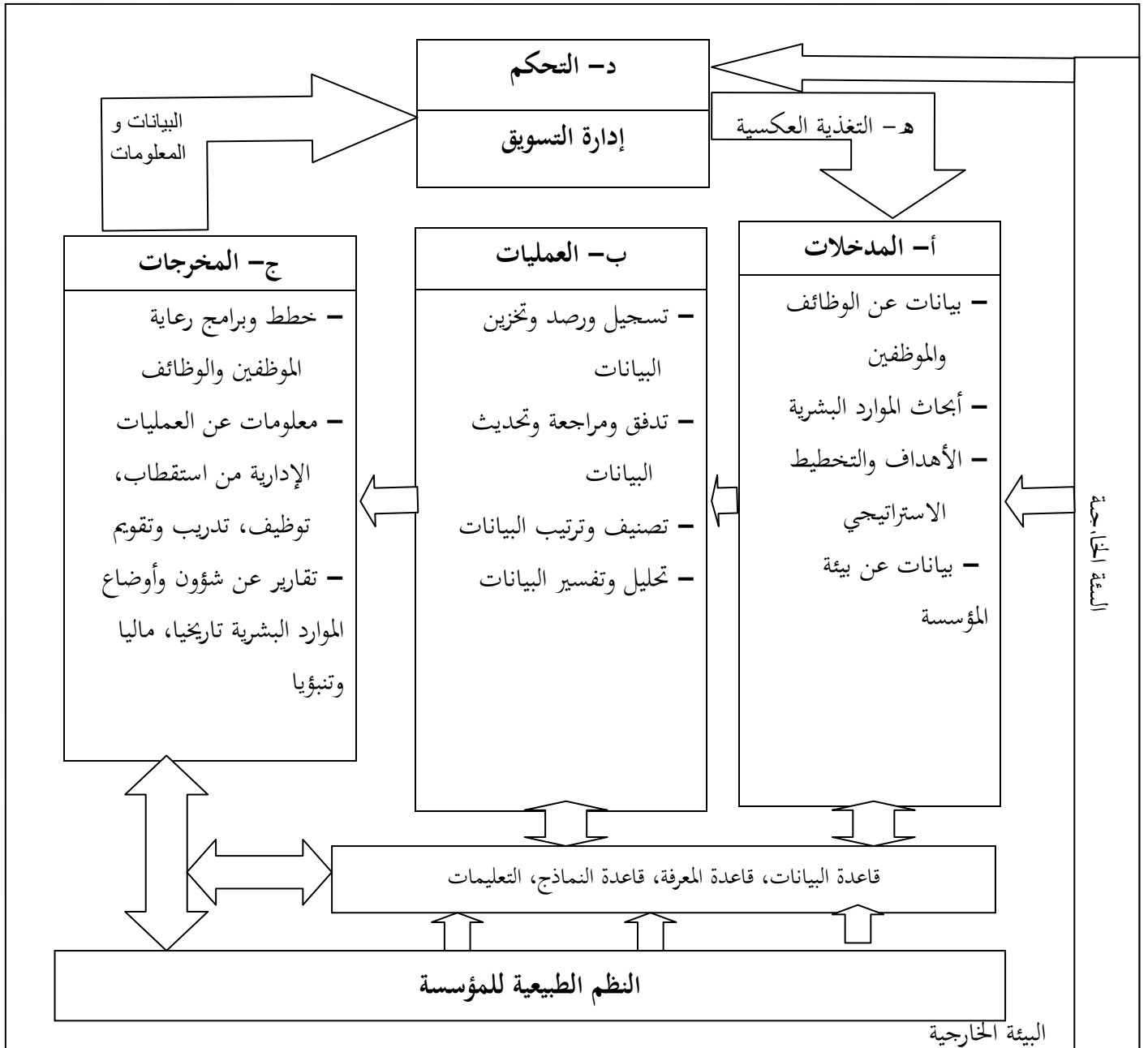
من خلال الشكل السابق تتكون نظم معلومات التمويل فيما يلي¹:

- أ- المدخلات: تتكون من ثمانية مصادر بيانات نظم معلومات التمويل تتمثل في الآتي:
- المعلومات المحاسبية: هي ناتج نظم معلومات المحاسبي الذي يتم تغذيته بالبيانات من خلال تسجيلها، معالجتها وإخراجها في شكل قوائم مالية؛
 - المراجعة والتدقيق: تشمل بيانات عمليات المراجعة والتدقيق الداخلية والخارجية، مراجعة سجلات المؤسسة والتأكد من فعاليات الإجراءات المتبعة في أداء الوظائف المالية،
 - الاستخبارات المالية: هي المصدر الذي يؤمن البيانات والمعلومات الرسمية وغير الرسمية الشفوية، والموثقة لتحديد أفضل المصادر التمويل وتحديد أفضل أوجه الاستثمار، لذلك يهتم هذا المصدر بجمع بيانات ومعلومات عن أوضاع المساهمين، المؤسسات المالية، والأجهزة الحكومية المختلفة للتعرف على العوامل المختلفة المؤثرة في التدفقات المالية للمؤسسة؛
 - مصادر التمويل: تتضمن البيانات الخاصة بالجهات التي يمكن أن تمول استثمارات المؤسسة، توضح الخيارات والشروط التي يتم فيها التمويل؛
 - الأنظمة الحكومية: هي المصدر الذي يؤمن بيانات عن ما يجب وما لا يجب أن تفعله المؤسسات عندما تتعامل بالأموال خاصة فيما يتعلق بعمليات الاستيراد؛
 - الخطة الإستراتيجية: هي الخطة التي تعدها المؤسسة على المدى الطويل، وهي المصدر الذي يوفر بيانات عن التوجهات المالية العامة للمؤسسة مثل: معدلات الربح أو الاستثمار أو الادخار، و معدل زيادة رأس المال ونقصانه؛
- ب- العمليات: تتضمن جمع بيانات المدخلات، معالجتها، تخزينها، تصنيفها وترتيبها لتلبية حاجات المستفيدين.
- ج- المخرجات: تتضمن ثلاثة مجالات رئيسية، وهي التنبؤ المالي، إدارة التمويل والرقابة المالية مثل: تقرير مدقق الحسابات، بالإضافة إلى تقارير الموازنة العامة، خطط وبرامج التدفقات المالية؛
- د- التحكم؛
- هـ- التغذية العكسية: هي عملية إدخال المعلومات الناتجة كبيانات ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات أخرى.

¹ سليم الحسينة، مرجع سابق، ص ص 296-299.

1-4- نظم معلومات الموارد البشرية: نظم معلومات مبنية على الحاسوب الآلي التي تقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات عن الموارد البشرية، وللتعرف أكثر على نظم معلومات الموارد البشرية، الشكل التالي يوضح مكونات هذا النوع من النظم¹؛

الشكل رقم (1-5): مكونات معلومات الموارد البشرية



المصدر: سليم الحسينة، مرجع سابق، ص 291.

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 45.

2- نظم المعلومات وفقا لمستوى القرار: تتمثل فيما يلي¹:

2-1- نظم تشغيل العمليات: نظم معلومات تهدف إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة، تعتمد على الحاسوب الآلي لتسجيل البيانات اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل: الأجور وتتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين هما:

أ- رسم حدود المؤسسة وبنيتها من خلال ربط العملاء بها وإدارتها؛

ب- تعد بمثابة منتج للمعلومات لتستخدم في أنواع أخرى من نظم المعلومات؛

2-2- نظم المعلومات الإدارية: نظم المعلومات مبنية على الحاسوب الآلي التي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المؤسسة؛

2-3- نظم دعم القرار: هي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم قرارات غير بيانية وغير مقرر، أي لا يمكن تحديدها سابقا ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل: قرارات الإنتاج.

المطلب الثالث: أهداف نظم المعلومات

هناك عدة مزايا تتحقق للمؤسسة من توافر نظم جيدة للمعلومات بها من أهمها²:

1- تحقيق الكفاءة: تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع وبأقل تكلفة، مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسوب الآلي محل الأفراد؛

2- الوصول إلى الفعالية: الوصول إلى مدى تحقق أهداف المؤسسة وتحقيق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل؛

3- تحسين أداء الخدمة: تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المؤسسة مثلا استخدام آلات الصرف السريع في البنوك، مما يسمح للعملاء السحب من أرصدهم على مدار اليوم؛

4- تطوير المنتج: تلعب المعلومات دورا هاما في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل: البنوك ومؤسسات التأمين والوكالات السياحية؛

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 35-37.

² إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة النشر، ص 74.

5- التعرف على الفرص واستغلالها: تعيش المؤسسات في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف معه، وذلك من خلال استخدام الحاسوب الآلي لتحديد تلك التغيرات ومساعدة المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة لاستغلال الفرص الجديدة والمتاحة؛

6- ربط العملاء بالمؤسسة: يمكن لكل من المؤسسة وعملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، بحيث يصبح العملاء أكثر قرب وارتباطاً بالمؤسسة من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم، ثم كسب رضاؤهم عن خدماتها.

المبحث الثالث: تقييم أداء نظم المعلومات في المؤسسة

هناك عدة عناصر ومؤشرات تستطيع المؤسسة من خلالها تقييم تطبيق نظم المعلومات.

المطلب الأول: المهارات والمعارف المطلوبة في مجال نظم المعلومات

هناك عدة مهارات ومعارف مطلوبة وضرورية للعمل في مجال نظم المعلومات منها ما يلي¹:

1- المهارات والمعارف الفنية: تتضمن المعرفة بمكونات الحاسب الآلي وكيفية تفاعله مع التكنولوجيا الأخرى، قواعد البيانات، البرمجيات، الأنترنت وغيرها؛

2- المعرفة بأنشطة المؤسسات ومهارات حل المشكلات: يجب أن يتوفر لدى خبراء نظم المعلومات المعرفة الجيدة بأنشطة المؤسسات وأن يكونوا قادرين على تطبيق التكنولوجيا بطرق إبداعية لمساعدة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها؛

3- مهارات الاتصال والتعامل مع الأفراد: من الضروري أن يتوفر في أخصائي النظم المعلومات القدرة على توصيل المفاهيم الفنية الصعبة بوضوح ولباقة للأفراد في مختلف المستويات.

4- مهارات إدارة المشروع وفريق العمل: تتطلب إدارة المشروعات توفر المعرفة الفنية والقدرة على إدارة فريق عمل يتمتع بالذكاء والقدرات الإبداعية؛

5- الحساسية الأخلاقية: إن الحساسية للقضايا الأخلاقية تساعد العاملين في نظم المعلومات على تخطيط تطوير النظم التي تتعامل مع خصوصية المستخدم وتحافظ على حقوقه؛

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 58-71.

6- الحساسية العالمية: مع انتشار ظاهرة العولمة فإن العاملين في نظم المعلومات في حاجة للإلمام بالثقافات المتعددة من أجل ضمان إجراء اتصالات ناجحة مع المستخدمين المتعددين في جميع أنحاء العالم، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: مؤشرات نجاح نظم المعلومات

هناك عدة مؤشرات لقياس نجاح نظم المعلومات تتمثل فيما يلي¹:

1- ارتفاع مستوى استخدام النظم: يمكن التعرف على مدى تحسن أداء الأفراد للأعمال المستندة إليهم من خلال نظم المعلومات عن طريق تتبع سلوك أداء الأفراد أو سؤال الأفراد أنفسهم عن رأيهم ودرجة ثقتهم في نظم المعلومات المستخدمة؛

2- درجة رجاء المستخدم: يمكن قياس درجة رضاه المستخدم لنظم المعلومات من خلال المقابلات الشخصية، قوائم الاستقصاء تحليل الشكاوي ويمكن أن يشتمل هذا القياس للآراء عن دقة المعلومات وزمن الحصول على المعلومات، درجة ملاءمة البيانات، نوعية الخدمات، إجراءات الحصول على تلك المعلومات والوقت اللازم للحصول على تلك المعلومات، بالإضافة إلى اتجاهات المديرين عن مدى درجة إشباع المعلومات لاحتياجاتهم المعلوماتية ومدى إسهام النظم في تحسين مستويات الأداء؛

3- الاتجاهات اتجاه النظم والعاملين في إدارة نظم المعلومات؛

4- المساهمة في تحقيق الأهداف مثل: جودة القرارات التي اعتمدت على استخدام نظم المعلومات أو مدى تحسن الأداء التنظيمي؛

5- المنافع المالية: مثل تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات (المبيعات) أو الأرباح للمؤسسة.

¹ محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص ص 287-288.

المطلب الثالث: أسباب فشل ونجاح نظم المعلومات

1- أسباب فشل نظم المعلومات:

- 1-1- عدم مشاركة المستخدم الأخير للمعلومة فهي تصله جاهزة ولا يبحث عن مصدرها؛
- 1-2- عدم وضع الأهداف المرجوة من النظام؛
- 1-3- افتقار المؤسسة لتدعيم الإدارة العليا؛
- 1-4- صعوبة التمييز بين مفهوم طبيعة استخدامات الأنواع المختلفة من نظم المعلومات؛
- 1-5- الاهتمام بالأجهزة وليس بالأهداف؛
- 1-6- سوء تحديد الاحتياجات من المعلومات وعدم الدقة في الطلب؛
- 1-7- عدم توفر القدرات الفنية الملائمة وعدم المشاركة السليمة من مستخدمي نظم المعلومات.

2- أسباب نجاح نظم المعلومات:

- 2-1- بناء هياكل تنظيمية حديثة؛
- 2-2- توفير المعلومات مع الحفاظ المستمر عليها لتقديمها في الوقت المناسب؛
- 2-3- توفير مهارات بشرية متميزة؛
- 2-4- إحداث تغييرات في السلطة التنظيمية؛
- 2-5- تشجيع المهارات المتميزة والعمل على توفير الكفاءات المتميزة؛
- 2-6- العمل على إحداث الاستخدام الأوسع للنظم؛
- 2-7- التحديث المستمر لنظم¹.

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص292.

خلاصة:

إن نظم المعلومات تتدخل في مختلف الوظائف الأساسية والمستويات الإدارية للمؤسسة، فلكي تستمر هذه الأخيرة في نشاطها، تحقق مكانة في السوق ويكون لها أداء متميز، لا بد أن تستخدم نظم المعلومات التي تتركز مهمتها أساساً في تزويد المديرين أو متخذي القرار بالكمية اللازمة من المعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات الصائبة والرشيطة في الوقت المناسب.

تمهيد:

في ظل التحولات الحاصلة على الساحة العالمية لم يعد أمام المؤسسات المعاصرة أي خيار سوى إتباع نظام الإدارة الإستراتيجية واستخدام الاستراتيجيات الأساسية، والبدائل المختلفة، ذلك لسد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف واستغلال عناصر القوة لمواجهة الضغوط الخارجية، ومنه فالإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوب متميز للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله، ذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظم معلومات توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة، مما يسمح للمؤسسة باكتساب مكانة في السوق وبالتالي النمو والاستمرار.

وتوضيحا لما سبق سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة؛

المبحث الثاني: علاقة نظم المعلومات بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة؛

المبحث الثالث: استخدامات المختلفة لنظم المعلومات من أجل تميز المؤسسات.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة، إذ تهتم بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المؤسسة لغاياتها، إدارة علاقتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بها والمقومات الأساسية التي تواجهها في البيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة:

تعدد التعاريف باختلاف آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية ونذكر منها ما يلي:
فقد عرفت الإدارة الإستراتيجية بتوضيح المدلول اللفظي لكلمتي الإدارة والإستراتيجية، حيث تم تعريف الإدارة بأنها: " علم وفن توظيف موارد البشرية، مالية، مادية، معلوماتية، فنية وصنع القرارات اللازمة لبلوغ هدف أو أهداف محددة في بيئة متغيرة"، كما عرفت الإستراتيجية بأنها: " خطة عمل تشمل كافة أنشطة المؤسسة على المدى الطويل، تحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة"¹.

وعرفت الإدارة الإستراتيجية أيضا بأنها: " العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، كذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة"².

أما في تعريف آخر فالإدارة الإستراتيجية هي: "عملية رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية، متابعتها وتقييمها"³.

وعرفت الإدارة الإستراتيجية كذلك بأنها: " الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك

¹ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي، ط1، الدار الهندسية، القاهرة، 2008، ص ص50-51.

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية والأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص62.

³ Thomson and strickland, strategic management, irwin, megraw hill, boston, 1998, p8.

باتخاذ قرارات إستراتيجية التي تأخذ باعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه"¹.

ومما سبق نستنتج بأن الإدارة الإستراتيجية هي "عملية تحدد فيها الإدارة، رسالة المؤسسة، رؤيتها، أهدافها وتصنع القرارات الإستراتيجية التي تؤثر في أدائها وتشكله على المدى الطويل في بيئة سريعة التغير".

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة:

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي²:

2-1- وضوح الرؤية المستقبلية: صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ

بالمجريات البيئية للمؤسسة، مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المؤسسة وضمان استمرارها؛

2-2- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد البشرية ذات التفكير الإيجابي

والقدرة على مواجهة التحديات أو الرؤية الثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل؛

2-3- تحقيق التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع المؤسسات التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها

على المدى القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، إلا أنه يمكنها ذلك على المدى البعيد من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من المخاطر البيئية، بما يخدم عوامل القوة الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلي؛

2-4- تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المؤسسات في ظل منافسة شديدة سواء

كانت محلية أو دولية وتساعد المؤسسة على بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها؛

2-5- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على توجيه مواردها

التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف³؛

2-6- توضيح الأدوار: تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة المختلفة، حيث تساعد المشاركة

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 76.

² أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 22.

³ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية، القاهرة، 2012، ص 126.

في إعداد الإستراتيجية على تبيان وتوضيح الأدوار بين كل من الأفراد، الأنشطة والعلاقة بينها¹.

المطلب الثاني: مراحل ومستويات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

1-1 مراحل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من المراحل التالية:

1-1-1 مرحلة صياغة الإستراتيجية: تتضمن عملية إعداد الإستراتيجية الجوانب التالية:

أ- الرؤيا الإستراتيجية: رسم لمستقبل المؤسسة يحدد طبيعة للتكنولوجيا، للعملاء، للأسواق وللمنتج الذي تسعى إليه المؤسسة، وكذلك القدرات التي تخطط لتطويرها ومنح المؤسسة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في المستقبل أي أن الرؤيا الإستراتيجية تحدد إلى أين تتجه أو تسير المؤسسة²؛

ب- صياغة الرسالة: الرسالة هي عبارة عن بيان صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، بالتالي فهي تحدد نوع المنتجات والخدمات الحالية، نوع العملاء الذين تستهدفهم المؤسسة، تكنولوجياتها ومؤهلاتها التجارية ونطاق أعمالها في المستقبل القريب، من أمثلة الرسالة تلك التي صاغتها شركة " ماجروهيل " الأمريكية المشهورة في مجال نشر المؤلفات العلمية والتي تنص على ما يلي: "نحن شركة رائدة في مجال النشر، نقدم خدماتنا على المستوى العالمي، بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق عائد مناسب للعاملين، المؤلفين، المستثمرين والمجتمع بوجه عام"؛

ج- الأهداف الإستراتيجية: تمثل النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المستقبل ومن الأمثلة على ذلك وصول خدمات المؤسسة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين، كما يجب أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمؤسسة³؛

د- تحليل البيئة الخارجية: تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة على بيئة عامة وبيئة خاصة سوف نتطرق لها على

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص22.

² عماد أبو الرب، عيسى قدارة، محمود الوادي، رعد الطائي، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار الصفاء، عمان، 2010، ص51.

³ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص ص127-128/.

النحو التالي¹:

- ✓ البيئة الخارجية العامة: تعتبر الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المؤسسات وهي تشمل متغيرات التالية:
 - المتغيرات الاجتماعية: تتضمن تقاليد، القيم الأخلاقية ونمط معيشة الأفراد الذين يكونون المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، كدور المرأة في المجتمع وارتفاع مستوى التعليم؛
 - المتغيرات التكنولوجية: وتشمل كل من المتغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحواسيب الآلية؛
 - المتغيرات القانونية والسياسية: المتغيرات السياسية تتمثل في طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبين الدولة، بينما المتغيرات القانونية تشمل مجموعة القوانين المؤثرة على المؤسسة؛
 - المتغيرات الاقتصادية: تشير إلى توجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة وتشمل المتغيرات التالية:

ميزان المدفوعات، دخل السكان، السياسات المالية والنقدية.

- ✓ البيئة الخارجية الخاصة: تشمل كل من المستهلكين، الموردين، المنافسين، المنتجات البديلة... الخ؛
ونظرا لتأثير هذه المتغيرات على أداء المؤسسة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الإستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، تنظيمها وتحليلها لاكتشاف الفرص (الظروف المحيطة بالمؤسسة في فترة زمنية محددة) المتاحة أمام المؤسسة من أجل استغلالها والتحديات (المخاطر المحتملة) التي تواجهها من أجل تجنبها.
- هـ- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: يجري فيه تحليل الموارد، الأنشطة ومخرجات المؤسسة لتشخيص جوانب القوة (العوامل التي يمكن التركيز عليها أي الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة) وجوانب الضعف (العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها أي المؤشرات التي تدل على نقص إمكانيات المؤسسة) فيها وبالتالي تحديد الجوانب التي يستفاد منها لبناء الميزة التنافسية²؛

و- تحديد البدائل الإستراتيجية: يتم تحديد البدائل المتاحة أمام المؤسسة والتي تعبر عن مجموعة من

¹ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 129-131.

² عماد أبو الرب، عيسى قدارة، محمود الوادي، رعد الطائي، مرجع سابق، ص 50.

- الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في مستوياتها المختلفة¹.
- تحتاج المؤسسة على الأرجح إلى استراتيجيات على مستوى المؤسسة واستراتيجيات خاصة بالوظائف أو النشاط وسوف نتعرض لها على فيما يلي²:
- **استراتيجيات على مستوى المؤسسة:** هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي ينبغي على الإدارة العليا أن تختار من بينها، وهذا يتوقف على الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل وهي كالتالي:
 - ❖ **استراتيجيات النمو والتوسع:** أكثر الاستراتيجيات اعتمادا من قبل المؤسسات، لأنها تحقق العديد من المزايا منها: زيادة المبيعات والإرباح، تدعيم مكانة المؤسسة، ارتباط النمو بالنجاح في الأجل الطويل.
 - ❖ **استراتيجيات الاستقرار:** تستخدم المؤسسات هذا النوع من الاستراتيجيات عندما تكون هناك رغبة في النمو المتدرج من خلال استمرار أنشطتها الحالية دون إحداث أي تغيير جوهري.
 - ❖ **استراتيجيات الانكماش:** هي إستراتيجية دفاعية تستخدمها المؤسسة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها والناتج عن أداء ضعيف مثل: تدهور في المبيعات وبالتالي تقوم بتقليص حجم تعاملها أو أعمالها بطريقة معينة وهذه الإستراتيجية تضم: تخفيض حجم العمليات، الاستسلام لمؤسسة أخرى، التحول لنشاط آخر أو التصفية وبيع الأصول.
 - **استراتيجيات على مستوى النشاط (الاستراتيجيات التنافسية):** تعتبر الاستراتيجيات الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة، مما يمكنها من بناء مركز تنافسي و مواجهة المنافسين، حسب "مايكل بورتر" هناك ثلاث استراتيجيات للتنافس تتمثل فيما يلي:
 - ❖ **إستراتيجية الريادة في التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين و هناك عدة حوافز و دوافع تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل منها: توفر الآثار المترتبة على التعلم أو الخبرة وجود فرص مشجعة لتخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة سوق مكون من مشترين واعين تماما لسعر³.

¹ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 217-218.

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص 167.

³ نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص ص 51-52.

❖ **إستراتيجية التمييز:** تقوم على مبدأ جعل العميل ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين من خلال عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة للعميل وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة¹.

❖ **إستراتيجية التركيز:** تشير هذه الإستراتيجية إلى قيام المؤسسة بتركيز كل مواردها لإشباع حاجات لمجموعة معينة من المستهلكين أو التركيز على سوق جغرافي معين أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالميزة الأساسية لهذه الإستراتيجية تخصص المؤسسة في خدمة سوق و ليس الأسواق ككل².

1-2- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: هي ترجمة الإستراتيجية إلى برامج وأنشطة عمل يومية، تحدد ما المطلوب عمله أو القيام به لتطوير إمكانيات المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى لها في الوقت المناسب وينصب على إعادة الهيكلة التنظيمي وبناء ثقافة منظمة جديدة تدعم تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى وضع سياسات، برامج، نظم معلومات وإجراءات التي يؤمن تنفيذها تطبيق الإستراتيجية وبالتالي تحقيق الأهداف³؛

1-3- مرحلة الرقابة الإستراتيجية: يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في مرحلة صياغة الإستراتيجية وهذا من خلال وضع معايير تقييم الأداء الاستراتيجي (نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية)، بحيث تعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلاله وتحديد الانحرافات أو ابتعادات عن هذه المعايير الموضوعية وأخيرا اتخاذ الإجراءات التصحيحية (تصحيح الأخطاء، معالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال) لذلك⁴.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

² عبد الرحمن عابد، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في الحقوق، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة مستغانم، 2011-2012، ص 25.

³ جمال الدين المرسي ومصطفى محمود أبو بكر طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 26.

⁴ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 135.

2- مستويات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة:

إن مرحلة الصياغة الإستراتيجية (ما عدا الرؤية الإستراتيجية فإنها تجري على مستوى المؤسسة الأم فقط) تجري على عدة مستويات تبعا للمستويات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة وعموما يكن إجمالها في الأتي¹:

2-1- مستوى المؤسسة الأم: يكون للمؤسسة عدة مجالات تنشط فيها ويتم في هذا المستوى تحديد مدى الاتجاه للتنوع أو التركيز في نشاط المؤسسة (في مجال أعمال واحد أو عدة مجالات متنوعة) ومدى الاتجاه نحو التوسع في نشاط من عدمه، كما تثبت الخصائص المميزة للمؤسسة عن غيرها وتطلعاتها، اتجاهاتها العامة التي ستسير نحوها والمكانة التي تصبو إلى تحقيقها في السوق، تجدر الإشارة إلى أن القيادة العليا للمؤسسة هي التي تشكل لديها الرؤيا الإستراتيجية التي تقود المؤسسة بكافة وحداتها التنظيمية.

2-2- مستوى وحدة الأعمال: وحدة الأعمال هي وحدة تنظيمية (مؤسسة أو خط إنتاجي) تنشط في مجال أعمال محدد وفي هذا المستوى السعي إلى تحقيق كل من الرؤية، الرسالة، الأهداف والإستراتيجية للمؤسسة الأم في مجال الأعمال الذي تمارسه وحدة الأعمال، وفقا إلى (بورتر 1980) أستاذ الإدارة الإستراتيجية في جامعة هارفارد " harvard " الأمريكية، فإن هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن الاختيار من بينها: إستراتيجية قيادة التكلفة التي تسعى إلى الميل للمنافسة السعرية وإستراتيجية التميز تعكس الميل لتحقيق ميزة تنافسية لا تعتمد على التكلفة ليتمكن فرض السعر المناسب وإستراتيجية التركيز اعتماد أي من الإستراتيجيتين السابقة في سوق محدود.

2-3- المستوى الوظيفي أو النشاطي: الصياغة الإستراتيجية هنا تخص نشاط وظيفي معين من أنشطة وحدة الأعمال (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير وغير ذلك)، حيث يجري التركيز هنا على كيفية مساهمة نشاط معين في تحقيق رسالة وأهداف نشاط إستراتيجية مستوى الأعمال.

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

¹ عماد أبو الرب، عيسى قداد، محمود الوادي، رعد الطائي، مرجع سابق، ص 55-56.

تشتمل الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الوظائف الرئيسية التي تقوم بها والمتمثلة فيما يلي¹:

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، رسالتها وأهدافها؛
- 2- إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة، الذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها؛
- 3- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث كل من البيئة الخاصة وظروف البيئة العامة؛
- 4- تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة نتيجة مطابقة الوضع الداخلي للمؤسسة والبيئة الخارجية؛
- 5- تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسسة؛
- 6- الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المؤسسة؛
- 7- تنمية عدد من برامج العمل التي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة؛
- 8- تنفيذ وتطبيق الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات، كذلك تحقيق التوافق بين الإستراتيجية وكل من المهام، الأفراد، الهيكل التنظيمي (مجموعة من العلاقات التنظيمية، الأعمال، المهام المرتبة وفقا لمستويات إدارية)، ثقافة المؤسسة (مجموعة المعتقدات والقيم المشتركة التي تكون بحملها معايير السلوك المقبول أو غير المقبول داخل المؤسسة)؛
- 9- نظم الإدارة (نظام الحوافز، نظام المعلومات، نظام التخطيط الاستراتيجي، نظام الرقابة)؛
- 10- مراجعة وتقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية.

¹ نيبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 32-33.

المبحث الثاني: علاقة نظم المعلومات بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

إن نظم المعلومات لها أهمية بالغة في حياة المؤسسة كونها تقوم بإمداد مراكز القرار بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها كمدخلات في اتخاذ القرارات الخاصة بنشاطات المؤسسة.

المطلب الأول: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

للمعلومات دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث أن المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية تعتبر من أهم المعلومات التي تحتاج إليها الإدارة الإستراتيجية، لأنها تتعلق بمستقبل المؤسسة في الأجل الطويل وكذلك ترتبط بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وبالتالي هي تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات أو انتقاء إستراتيجية بديلة أو تطوير الإستراتيجية الحالية، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية، مراجعتها والرقابة عليها، هذا من خلال مساهمتها في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب، لأن عملية صنع هذه القرارات لها أهمية كبيرة كونها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعديل أهداف حالية وكذلك تحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة¹، وبالتالي اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة يتطلب توفر بصفة مستمرة للمعلومات الإستراتيجية الدقيقة (تتضمن مزيجاً من المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية)، فمثلاً المعلومات المتعلقة بحصة المؤسسة في السوق أو بعدد المنتجات الجديدة أو بأسعار المنافسين وقدراتهم الإنتاجية وغيرها، فلتحقيق الاستفادة المثلى من هذه المعلومات لابد أن تتسم نظم المعلومات بدقة المعلومات، شموليتها وتوفرها في الوقت المناسب، هذا ما يتطلب توفر الحاسوب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات وحفظها، ثم إجراء كافة عمليات التحليل ومعالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات، بما يتيح الاستفادة منها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب².

المطلب الثاني: الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات

¹ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 139-204.

² ناصر نور الدين عبد اللطيف، نظم المعلومات ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 14-17.

هناك أدوار إستراتيجية تؤديها نظم المعلومات وتمثل فيما يلي¹:

1- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية: هي تأدية العمليات داخل المؤسسة بأقل التكاليف الممكنة ولكن أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، إن هذا الدور يؤهل المؤسسة بأن تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة أو أن ترفع مستوى نوعية خدماتها أو منتجاتها، ذلك من خلال تبني إستراتيجية التميز أو أن ترفع مستوى الإبداع في المؤسسة، مما يمكن من إيجاد طرائق جديدة في الإنتاج أو إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطات المؤسسة أو في تطوير الخدمات أو المنتجات الحالية وأي من هذه المزايا التنافسية يمكن أن تكون عقبة في وجه المنافسين سواء الحاليين منهم أو متوقعين مستقبلا.

والكفاءة هنا يمكن أن تكون باتجاهين الأول: الكفاءة الداخلية هي التي تتحقق من خلال العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، أما الاتجاه الثاني: الكفاءة الخارجية هي التي تتحقق ما بين المؤسسة والمجهزين أو العملاء، حيث ترتبط عملياتهم معا ضمن شبكة من نظم المعلومات بحيث يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة من خلال تأكيد المعلومات ودقتها واختصار الوقت وتقليل التكاليف.

إن الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية تكون معا ما يسمى بالكفاءة المقارنة وهذه الكفاءة هي التي تجعل المؤسسة متفوقة على المنافسين من حيث التكاليف أو نوعية، فضلا عن أنها أيضا تجعل المجهزين أو العملاء يرتبطون مع المؤسسة بسهولة وقلة التكاليف، بحيث يجعلهم هذا لا يفكرون أن يتركوا المؤسسة ويتجهوا نحو المنافسين.

2- تشجيع الابتكار في العمل: يساهم الابتكار في العمل مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة وإن نظم المعلومات تساهم في الابتكار من خلال تقديم الجديد من الخدمات أو المنتجات، مما يمكن من دخول أسواق جديد وهذا الابتكار سوف يساعد على ارتباط العملاء بالمؤسسة ويحافظون على تعاملهم مع تلك المؤسسة وذلك بسبب ما تتمتع به من مزايا ابتكارات جديدة.

ونتيجة مساهمة نظم المعلومات في الابتكار من خلال تقديم خدمات أو منتجات جديدة وفي تطوير مواصفاتها، مما يجعل تلك المنتجات متميزة وهذا ينعكس بدوره على قوة المؤسسة التفاوضية مع العملاء، كما أن من الاهتمامات التي يركز عليها نظام المعلومات هي إقامة تكاليف التحول بالنسبة للعملاء والمجهزين والقصد من ذلك هو أن الاستثمار في نظم المعلومات يمكن أن يجعل العملاء والمجهزين معتمدين على الاستعمال والإرباك إذا

¹ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص 178-180.

أرادوا أن يتحولوا للتعامل مع مؤسسة أخرى المستمر لهذا النظام، مما يجعلهم يتحملون تكاليف من حيث الوقت والجهد والمال والإرباك يتحولون للتعامل مع المؤسسة الأخرى وأفضل مثال على هذا هو عندما ربطت الخطوط الجوية الأمريكية وكلاء السفر بنظام المعلومات المسمى (sabre).

فعندما تستثمر وكالة السفر مبالغ كبيرة في نصب مثل هذا النظام والتدريب على استخدامه، فسوف تصبح وكالة السفر مترددة في التحول إلى نظام آخر في خطوط أخرى نتيجة ما يترتب عليها من تكاليف التحول¹.

3- بناء موارد المعلومات الإستراتيجية: ويتحقق هذا عندما تستثمر المؤسسة في نظم المعلومات المتطورة، والتي تساعدها في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية وذلك من أجل الغرض الرئيس لنظم المعلومات، إلا أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى، ولأن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المؤسسة وأنشطتها وكذلك عن العملاء، المنافسين، البيئة المحيطة، فإن توفر مثل هذه المعلومات تعد من الموجودات الثمينة في المؤسسة والتي تساعد في التخطيط الاستراتيجي والمبادرات الإستراتيجية وعمليات ترويج الخدمات أو المنتجات الجديدة، هذا كله يتم عندما تطور المؤسسة نظم المعلومات من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتي تتم من خلال تكنولوجيا المعلومات.

نرى أن نظم المعلومات تؤدي أدوارا إستراتيجية من خلال التأثير في الإيرادات، المنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة... الخ، مما يجعل لها آثار على البيئة الخارجية (التنافسية) للمؤسسة، فضلا عن أن لها تأثيرات إستراتيجية من خلال التحالفات مع المؤسسات الأخرى وعلى الأعمال الداخلية للمؤسسة من خلال تغيير طرائق تأدية الأعمال، ولقد حققت نظم المعلومات مزايا تنافسية للعديد من المؤسسات سواء من حيث تخفيض التكلفة، التميز، الإبداع، النمو وكذلك تعد هذه المزايا قوى إستراتيجية دافعة تمثل العلاقة ما بين إستراتيجية المؤسسة واستخدامها لنظم المعلومات.

فالمؤسسات في أي مجال للأعمال سوف تراقب المبتكر الأصلي للميزة التنافسية حتى تستبعد تلك الميزة وبناءا عليه فإن نظم المعلومات أصبحت تشكل سلاح أو ضرورة إستراتيجية كجزء من انجاز الأعمال².

إذا علمنا تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية وهو أمر متفق عليه بشكل عام من قبل المفكرين ولكن تتباين

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص ص180-181.

² حسن علي الزعبي، نفس المرجع السابق، ص ص181-182.

آراؤهم عند نقطة كيفية الحصول على تلك المزايا وحول ذلك نجد هناك طرائق مختلفة منها التالي¹:

1- تقديم خدمة أو منتج بتكلفة منخفضة: التخفيض هنا يتضمن جميع تكاليف النشاطات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة وتقوم المؤسسة بتحسين ميزاتها التنافسية من خلال زيادة حجم معالجة المعلومات و تقليل التكاليف الموافقة لذلك.

2- تقديم خدمة أو منتج متميز: ذلك من خلال جعل الخدمة أو المنتج يتمتع بخصائص فريدة تعطيه جاذبية تنافسية في الأسواق، وفي هذه الحالة لا بد أن تترتب عليه تكاليف، حيث أنه من النادر جدا أن تكون الخدمة أو المنتج ذو تكلفة منخفضة متميز في نفس الوقت، حيث تقوم المؤسسة صاحبة التميز بزيادة التكاليف في المجالات التي ترى أنها مهمة للمشتري، فالتميز الناجح يؤدي إلى أسعار ممتازة تؤدي إلى ربحية فوق المعدل المتوقع و تخفيض التكاليف في مجالات ليس لها علاقة بحاجات المشتري.

ويلاحظ أن في أغلب الخدمات أو المنتجات لها مكونات مادية ومعلوماتية، فالمكون الثاني يتعلق بأي معلومات يحتاج إليها المشتري، لكي يستطيع استخدام الخدمة أو المنتج، كما أن المؤسسة يمكن أن تتميز من خلال قاعدة بياناتها التي تميز خدماتها عن المنافسين.

3- الابتكار: هو عملية تطوير خدمة أو منتج باستخدام النظم المستندة إلى الحاسوب، بحيث تكون مختلفة عن الخدمات أو المنتجات المعروضة في الأسواق.

ومن الأمثلة على ذلك بطاقات الائتمان في محطات الخدمة ومكائن الصرف الآلي بالمصارف ومن خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بالابتكارات، الأسواق، المنافسين، التغيرات البيئية، فمعرفة هذه المعلومات الإستراتيجية وتفسيرها بالشكل الصحيح من قبل المؤسسة تستطيع إجراء تغيرات معينة توفر لها ميزة تنافسية.

4- النمو: تستطيع نظم المعلومات أن تنسق نشاطات المؤسسة إقليمياً، وطنياً وعالمياً، خاصة بعد ظهور الانترنت بوصفه شبكة معلومات عالمية تتصف بالسرعة وسهولة الاستخدام في إرسال المعلومات، فيمكن لها أن تفتح قوة المجال الجغرافي الأوسع لخلق الميزة التنافسية، وذلك من خلال مساندة المؤسسة على تغطية مناطق جغرافية أوسع أو من خلال توصيل خدمات أو منتجات إلى تلك المناطق، مما ينعكس على توسع الحصة السوقية لتلك المؤسسة بحيث يحقق لها التفوق التنافسي على باقي المؤسسات المنافسة.

5- التحالفات: سواء كان من خلال المشاريع المشتركة أو الاندماج مع المؤسسات الأخرى أو الاستحواذ عليها

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 182-183.

من خلال شرائها بالكامل ، كما يمكن أن يكون من خلال الاشتراك بنظم المعلومات بين مؤسستين أو أكثر¹.

المطلب الثالث: التأثيرات الإستراتيجية لنظم المعلومات

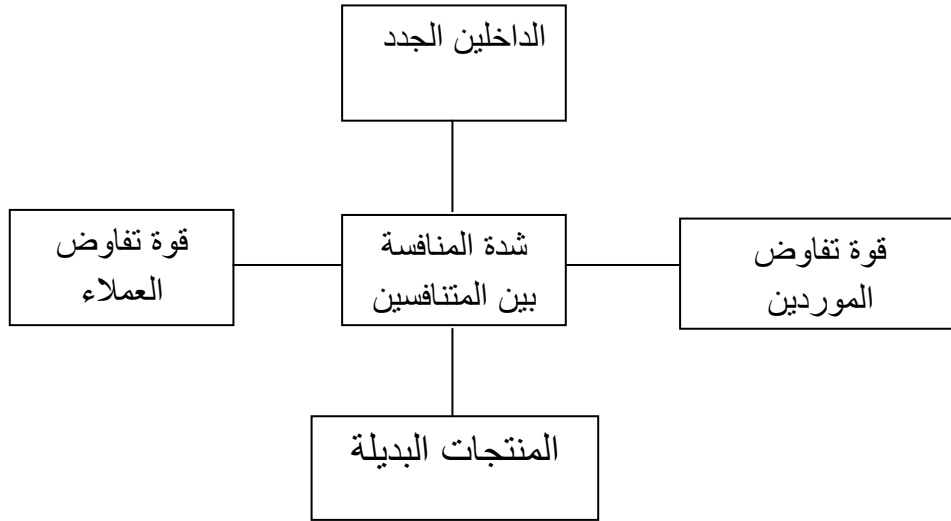
تتمثل تأثيرات نظم المعلومات في الإدارة الإستراتيجية فيما يلي²:

- 1- إضفاء خصائص البساطة، الوضوح، العمق والشمول على الرؤية الإستراتيجية من خلال المشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية؛
- 2- تحديد أنواع أنشطة الأعمال الجوهرية وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة وتحليل عناصر الميزة التنافسية مما يساهم في دعم عملية صياغة رسالة المؤسسة؛
- 3- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال مقارنة عناصر القوة والضعف للمؤسسة بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية؛
- 4- تقديم معلومات موثوقة وذات جودة للمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية الممكنة واختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة؛
- 5- تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية من خلال ما توفره من معلومات عن القوى الخمس لبورتر والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(2-1): نموذج قوى التنافس لبورتر

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص184.

² إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003-2004، ص ص 104-105.



المصدر: نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص151.

بما أن نظم المعلومات تؤثر في الإدارة الإستراتيجية، فهذا ينعكس على المؤسسة، وبالتالي التأثيرات الإستراتيجية لنظم المعلومات في المؤسسة تتمثل فيما يلي¹:

1- التأثير التنافسي: هو ذلك التأثير في قدرة التنافسية للمؤسسة، فعادة ما تخلق نظم المعلومات تحالف مع العميل، مما يجعل من الصعب على العميل أن يتحول إلى المنافسين وكذلك المكلف بالنسبة للعميل أن يرفع التكلفة بالنسبة للمنافسين الجدد للدخول إلى السوق، وهذا التأثير يتمثل فيما يلي:

1-1- تطوير دورة حياة المنتج: إن التصنيع والتصميم باستخدام الحاسوب الآلي يجعل من الممكن تطوير وتقديم منتجات جديدة، كما يسمح بتحسين المنتجات بسرعة وبالتالي يمكن للمؤسسات التغلب على المنافسين.

1-2- دعم جودة المنتجات: وهذا عن طريق توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية بتوفير نماذج الاستبدال وذلك باستخدام الحاسوب الآلي، فمثلا يمكن استخدام قواعد اتخاذ القرار بالاعتماد على الحاسوب والتي تمكن من تخفيض الوقت المطلوب وتزويد من دقة وصحة القرارات.

1-3- تدعيم البيع: يمكن للمؤسسات أن تستخدم محطات الحاسوب الآلي والقارئ الضوئي لكود المنتجات، هذا المعرفة موقف المخزون من الأصناف المختلفة وتحديد نقطة إعادة الطلب في حالة انخفاض المخزون، كما أنه يمكن لرجال البيع استخدام الحاسوب الآلي لنقل الأوامر، المعلومات عن الأسعار أو المنتجات وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية وبالتالي مساعدتهم في تطوير خططهم وخلق ولاء المستهلك للمؤسسة.

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 190-191.

1-4- تخفيض تكلفة المكتب: إن استخدام نظم المعلومات المبنية على الحاسوب توفر في تكلفة المكاتب ويقلص من وقت الذي تستغرقه الأعمال الكتابية لتطبيق التغير في الأسعار، جمع وتحليل ملخصات المبيعات واتخاذ قرارات التسعير، بإضافة إلى تخفيض التكاليف، ويمكن تلخيص المبيعات وفقاً للإقليم أو حسب تاريخ اليوم أو الأسبوع أو العبوة أو الأسعار.

1-6- تدعيم صفات المنتج الخاصة وتقليل تهديد البديل: إن استخدام نظام التصنيع المرن وتكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتج من تقديم المنافسين منتجات بديلة أو خصائص جديدة نظراً لتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والمنافسة.

1-7- تخفيض في المستويات الإدارية: يمكن لنظم المعلومات التي تدخل لتسهيل تشغيل الأوامر أو إعداد الفواتير أو القضاء على نوعية من الوظائف التي تقوم بعملية إصدار الأوامر أو سلطة منح الائتمان وإدارته أو عملية اختيار الموردين ونظم المعلومات المندمجة التي تدمج بين المعلومات الخاصة بالتسويق والتمويل، يمكن أن تقلل الحاجة إلى المستويات المختلفة لجمع، انتقاء، تحليل وتفسير البيانات من المصادر المتعددة، مما يقلل من التكاليف ويزيد من سرعة الاستجابة للمتغيرات في الأسواق¹.

الجدول رقم (2-1): التأثير التنافسي لنظم المعلومات

التأثير	التعريف
---------	---------

¹ حسن علي الزعبي، نفس المرجع السابق، ص 191-192.

<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض وقت البحوث والتطوير - تخفيض وقت الإنتاج - تخفيض وقت التوزيع 	<p>1-1-1 تطوير دورة حياة المنتج</p>
<ul style="list-style-type: none"> - جعل المنتج أو الخدمة أكثر اعتمادا عليه 	<p>1-2-1 دعم جودة المنتج</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد وتعريف العملاء - تدعيم أنشطة المبيعات 	<p>1-3-1 تدعيم البيع</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض الوقت في الأعمال والوظائف المكتبية 	<p>1-4-1 تخفيض تكلفة المكتب</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على إدخال المرونة ومقابلة طلبات المستهلكين الجديدة 	<p>1-5-1 تدعيم صفات المنتج الخاصة وتقليل أو القضاء على تحديد البديل</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القضاء على الوسطاء والوظائف التي تقوم بانتقاء البيانات ونسخ احتكار البيانات 	<p>1-6-1 تخفيض في المستويات الإدارية</p>

المصدر: حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص193.

2- التأثير في الصناعة: إن تأثير نظم المعلومات في الصناعة، مقصود بها التغيرات المستمرة في طريقة أداء المؤسسة في صناعة معينة، هذا التأثير يشمل الصناعة ككل ليس فقط العلاقات بين منافسين معينين أو أحد الموردين أو بعض المستهلكين أو العملاء، هذه التأثيرات تؤدي إلى إعادة تعريف مؤسسات الأعمال نتيجة لاندماج تكنولوجيا المعلومات مع المنتج والخدمات وهذه التأثيرات تتمثل فيما يلي¹:

2-1- طبيعة المنتجات والخدمات: كثير من المنتجات لها مكونات مادية ومعلوماتية، فالمعلومات قد تكون مفيدة في شراء أو استعمال أو إصلاح المنتجات وكذلك قد تكون منتجة في عمليات المنتج أو الخدمة.

2-2- دورة حياة المنتج: إن استخدام الأدوات المتحكم فيها بواسطة الحاسوب الآلي ومعدات التشغيل الالكتروني تستخدم لإضافة قيمة للوظائف، كذلك قدرات وطرق زيادة دورة حياة المنتجات عن طريق توفير المرونة في المنتج مثل: إمكانية التحسين أو التصليح أو التحديث وكل هذه الأبعاد تزيد من دورة حياة المنتج.

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 194-195.

2-3- المدى الجغرافي: إن استخدام أجهزة الاتصال الآلي جعلت من السهولة سرعة توصيل المنتجات إقليمياً ودولياً، كما يمكن لبعض البرامج التي تستخدم في مجال الشحن بالبريد أن تعرض المنتجات، تأخذ الأوامر وتوزع المنتجات دون الحاجة إلى تأجير مساحة إضافية.

2-4- اقتصاديات الحجم في الإنتاج: إن نظم المعلومات الإنتاجي المرن يجعل من الممكن اقتصادياً إنتاج منتجات في دفعات صغيرة، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بمخزون أقل، كما يساعد على التحول في الإنتاج من المنتج إلى آخر حسب الطلب وسرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين.

2-5- تغيير القيمة المضافة: يمكن لنظم المعلومات أن تساعد المؤسسة في إضافة قيمة للمنتجات بالتركيز على موضوعات جديدة أو إضافية.

2-6- قوة مساومة الموردين: يمكن للمؤسسة التي تجبر المورد على المساهمة في نظام تبادل الأوامر آلياً أن تنجح في تحويل ميزان القوى لمصلحة المؤسسة الإنتاجية، كما يمكن للمؤسسة التحكم في السوق عن طريق التحكم في الأسعار أو توفير المواد أو تسليم أو جودة المواد المشتراة.

2-7- خلق مؤسسات جديدة: يمكن لمخرجات نظم المعلومات (المعلومات) وكذلك تكنولوجيا المعلومات أن تساهم في خلق مؤسسات جديدة¹.

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص ص 195-196.

الجدول رقم (2-2): تأثير نظم المعلومات في الصناعة

التأثير	التعريف
1-2- طبيعة المنتجات و الخدمات	- خلق أو تغيير المنتجات أو الخدمات عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات
2-2- دورة حياة المنتج	- مد دورة حياة المنتج أو الخدمة
3-2- المدى الجغرافي	- تخفيض المحددات الجغرافية أو السوقية للمنتجات أو الخدمات
4-4- اقتصاديات الحجم في الإنتاج	- زيادة الحجم في الإنتاج بدون زيادة مماثلة في تكلفة أو مزيج المنتجات
5-2- التغيير في القيمة المضافة	- تغير محتوى المنتجات أو الخدمات والقيمة بإضافة معلومات مبنية على الأبعاد الجديدة
6-2- قوة الموردين في المساومة	- القدرة على التحكم في السوق عن طريق الأسعار أو توفير المواد أو تسليم أو جودة المواد المشتراة أو المكونات المشتراة
7-2- خلق مؤسسات جديدة	- خلق منتجات جديدة أو أسواق جديدة

المصدر: حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص194.

المبحث الثالث: الاستخدامات المختلفة لنظم المعلومات من أجل تميز المؤسسات

تساهم نظم المعلومات في خلق التفاعل بين الإدارات داخل المؤسسة ومع العملاء والموردين وغيرهم من أطراف البيئة الخاصة فهي تعمل على تحقيق التميز في الأداء.

المطلب الأول: استخدام نظم المعلومات في تحسين الجودة

تركز النظرة الإستراتيجية لإدارة الجودة على تعظيم الجودة من وجهة نظر العملاء وليس المنتجين فلذا تعرف الجودة بأنها مقابلة أو التوافق على توقعات العملاء بخصوص السلعة أو الخدمة ويغطي هذا المفهوم جوانب عديدة مثل: الأداء، الخصائص، الاعتمادية، العمر، الاستجابة، الأذواق¹.

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص108.

تركز المؤسسات المهتمة بالجودة على تحقيق الأهداف التالية¹:

- 1- توفير سلع وخدمات ذات جودة أعلى بصورة منتظمة؛
- 2- توفير المنتجات بسرعة أكبر عن طريق تقليل الوقت المنقضي في التصميم والتصنيع من خلال قنوات التوزيع حتى وصول المنتج إلى المستهلك النهائي؛
- 3- توفير مرونة أعلى من حيث الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء؛
- 4- تخفيض التكاليف من خلال تحسين الجودة والتخلص من تكاليف الإصلاح أو إعادة العمل؛

ويمكن استخدام نظم المعلومات لمساندة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من خلال مساعدة المؤسسة على تجميع البيانات الهامة عن العملاء ثم تحليلها لتقديم خدمة أفضل لهم والربط بينهم وبين المؤسسة كذلك متابعة أدائهم حول مستوى الخدمة أو السلعة أو الخدمة التي توفرها لهم.

المطلب الثاني: استخدام نظم المعلومات لزيادة يقظة المؤسسة

تعرف يقظة المؤسسة بأنها: قدرة المؤسسة على الازدهار في ظل العمل داخل أسواق عالمية تتسم بسرعة التغير و زيادة الضغوط للحصول على جودة أعلى، أداء أفضل ومنتجات أكثر ملائمة لخدمة احتياجات العملاء. تعتمد المؤسسة اليقظة على شبكات الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات لتحقيق تكامل عملياتها، كما أنها تعتمد على نظم المعلومات لتوفير إمكانيات تحليل البيانات للتعرف على ملامح عملائها، مما يساعدها على التعامل مع مجموعة كبيرة من الأفراد وعلى تحقيق أرباح ضخمة رغم قصر عمر المنتجات، عدم استقرار معدلات الطلب وهي تقوم على الإنتاج غير النمطي كبير المدى عن طريق تقديم منتجات بالطلب مع الاحتفاظ بمعدلات إنتاج مرتفعة².

المطلب الثالث: استخدام نظم المعلومات لإعادة هندسة العمليات

تعتبر إعادة الهندسة من أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات الحديثة، وتعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة النظر في الأساسيات وإعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة بهدف إجراء تحسينات هائلة في تكاليف الجودة ومستوى الخدمة لذلك فإن إعادة الهندسة تجمع بين استراتيجيين هما: تشجيع الابتكار وتحسين عمليات المؤسسة، ويوضح الجدول التالي رقم (2-3) الفرق بين إعادة الهندسة وتحسين العمليات³.

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 108-109.

² منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نفس المرجع السابق، ص 109.

³ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نفس المرجع السابق، ص 105.

الجدول رقم(2-3): مقارنة بين تحسين العمليات و إعادة الهندسة

إعادة الهندسة	تحسين العمليات	جوانب الاختلاف
		1- التعريف
- إعادة تصميم جذري للعمليات	- إدخال تحسينات على طريقة أداء العمليات الحالية	
		2- الأدوات المساعدة
- تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم المؤسسة	- تكنولوجيا المعلومات وتبسيط الأعمال	
		3- العوائد المتوقعة
- العوائد متوقع أن تكون عشرة أضعاف مرتفعة	- تحسينات من 10% إلى 50%	
		4- احتمالات الفشل
- مرتفعة	- منخفضة	
		5- مجالات التغيير
- إلغاء العديد من الوظائف الحالية لأنها تصبح ليس لها ضرورة وخلق وظائف جديدة وإعادة تصميم معظم الوظائف الباقية	- نفس الوظائف تصبح أكثر كفاءة	

المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 106.

فنظم المعلومات تلعب دورا هاما في إعادة هندسة العمليات من خلال توفير السرعة، الكفاءة في تشغيل البيانات وسهولة الاتصالات، مما يؤدي لرفع كفاءة العمليات وتسهيل جهود التعاون بين مجموعات العمل.

خلاصة:

الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، وتصميم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد والعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص المتاحة والمخاطر المحيطة بها، بالإضافة إلى

تحديد نقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك يهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

فالفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المؤسسة في وضع واتخاذ استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي المناسب وهذا يتحقق من خلال توفير المعلومات الإستراتيجية اللازمة للمديرين الاستراتيجيين من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ولذا يجب على المؤسسة أن تسعى لاستخدام نظم معلومات فعالة التي تضمن تقديم معلومات موثوقة وذات جودة بصفة المستمرة وكذلك لأنها لها استخدامات مختلفة من بينها تحسين جودة المنتجات أو الخدمات وزيادة يقظة المؤسسة، كما أنها تسمح بخلق المزايا تنافسية وبالتالي اكتساب أكبر حصة في السوق.

تمهيد:

تعتبر المطاحن الكبرى لظهرة من بين المؤسسات الوطنية التي تأقلمت مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية الحاصلة، ذلك من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإستراتيجية واستخدامها لنظم معلومات مدعم بتكنولوجيا متطورة، الذي يسمح بتوفر المعلومات الدقيقة بشكل مستمر لمختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.

وسنحاول في هذا الفصل المخصص للجانب التطبيقي بإسقاط ما تم دراسته في الفصلين السابقين وهذا لمعرفة تأثير وأهمية نظم المعلومات في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الجزائرية ولتوضيح أكثر سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة؛

المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات في مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة؛

المبحث الثالث: علاقة نظم المعلومات بالإدارة الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة من بين أهم المؤسسات الناجحة في الجزائر، لأنها تعتمد على نظم معلومات فعالة ومتطورة، بالإضافة لاستعمالها لأحدث التقنيات في مجال الإنتاج.

المطلب الأول: تعريف والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة

1- تعريف مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة:

المطاحن الكبرى لظهرة مؤسسة تجارية من القطاع الخاص، تقع بمنطقة صلامندر بمدينة مستغانم، تعتبر شركة ذات أسهم، إذ أنها أنشأت بشراكة "مجموعة متيجي" سنة 2001م برأس مال يقدر بـ 437836000 دج ويقوم نشاطها على طحن القمح اللين لتحويله إلى الفرينة المعروفة باسم سفينة، حيث أنها توزعها على كل مناطق الجزائر، كما أنها تحتوي على 416 عامل مقسمون إلى 174 عامل دائم و242 عامل مؤقت، كما للمؤسسة نشاطات اجتماعية واقتصادية، بحيث تشارك في التظاهرات الاقتصادية والمعارض الدولية من بينها المعرض الوطني التجاري.

2- الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة:

- 1-2- رفع الطاقة الإنتاجية وتحديث قائمة المنتجات من خلال سياسة البحث والتطوير؛
- 2-2- الشراكة مع المؤسسات المحلية والأجنبية من خلال اتفاقيات المشاريع المشتركة أي المشاركة في إنشاء مؤسسات جديدة؛
- 3-2- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية؛
- 4-2- إدماج المؤسسة تدريجيا في الأسواق الإقليمية والعالمية؛
- 5-2- توفير منتجات وطنية بمعايير جودة عالية وبأسعار تنافسية للمستهلك الجزائري؛
- 6-2- توزيع المنتجات عبر كافة أنحاء الوطن؛
- 7-2- اختراق الأسواق العالمية وتوسيع نطاق التصدير إلى دول أخرى؛
- 8-2- تخفيض معدل البطالة.

المطلب الثاني: منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة

منتجات المطاحن الكبرى لظهرة ذات جودة عالية تتماشى مع المقاييس الدولية للجودة، حيث تقدم للمستهلك تشكيلة تستجيب لاحتياجاته ونذكر من بين هذه المنتجات ما يلي:

1- فرينة الخبز للخبازين: فرينة مستخلصة من القمح اللين من النوع الجيد الصافي والمنقى لإعطاء خبز جيد، بحيث أنها تتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء مراحل صنعها وهي تتماشى مع مقاييس "2000-9001" ISO*، كما أن هذه الفرينة طبيعية خالية من كل مادة كيميائية زائدة.

2- فرينة البسكويت: فرينة تنتج بطحن القمح اللين ذو نوعية جيدة وهنا كذلك نلاحظ جودة المنتج ونقاوته لأنها يتم تنقيتها بواسطة النخال من شوائب النخالة، فهي خالية من الزوائد أيا كانت طبيعتها وكذلك تتماشى مع مقاييس "2000-9001" ISO.

3- فرينة من النوع الرفيع: فرينة خضعت لمراقبة وتصفية كاملة خلال تصنيعها، ستجد فيها كل ما ترغب من جودة وصفاء، لأنها تتماشى مع "2000-9001" ISO، كما أن هذه الفرينة كذلك طبيعية خالية من كل مادة كيميائية زائدة.

4- النخالة: مستخرجة من طحن القمح، متفرعة أساسا من أغلفة حبة القمح الغنية بالمواد البروتينية والدهنية، كذلك تحتوي على الصبغ الذي يعطي للحبة لونها الخاص، بالإضافة إلى احتوائها على كميات معتبرة من الفيتامينات B1 و B12 وعلى بعض الكمية من الفرينة تكون ملتصقة بهذا الأساس البروتيني، هذه النخالة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب، حيث تستجيب للمقاييس "2000-9001" ISO ومقياس "المخبزة الحديثة 3511".

وهناك أنواع أخرى من الفرينة يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): أنواع الفريضة حسب المعايير الدولية

نوع الفريضة	معدل المحتوى المعدني	بروتين	الاستعمالات
نوع 45	أقل من 0,50 %	9 إلى 10 %	فريضة ديول Dioul
نوع 45	أقل من 0,50 %	9 إلى 10 %	فريضة المنزل ممتازة Supérieure
نوع 45	أقل من 0,50 %	11 إلى 12 %	فريضة كرواسون Croissant
نوع 55	من 0,51 إلى 0,60 %	11,5 %	فريضة بريوش Brioches
نوع 65	من 0,61 إلى 0,70 %	11 %	فريضة خبز الشعير الأسود Seigle Noir
نوع 65	من 0,61 إلى 0,70 %	11 %	فريضة خاصة بخبز الهامبرغر Hamburger
نوع 65	من 0,61 إلى 0,70 %	11 %	فريضة خاصة بالبيتزا Pizza

المصدر: مخبر مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.

إن عملية الإنتاج في المؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة تقوم على عملية تحويل المواد الأولية من القمح إلى منتج نهائي (فريضة) ومن أجل ضمان الجودة في نشاط الإنتاج تسعى المؤسسة باتخاذ كل التدابير اللازمة، التي من شأنها ضمان تحقيق الجودة في كل مرحلة يمر بها المنتج ومراحل الإنتاج دائمة المتابعة حسب قواعد صارمة تبدأ من:

أ- مرحلة استقبال المواد الأولية:

بعد استقبال الشاحنات المعبئة بالحبوب يتم التأكد من جودة القمح وفق المعايير المعمول بها عالمياً، حيث يتم أخذ ثلاث عيان من الشاحنة، عينة من اليمين، عينة من الوسط وعينة من الشمال ويتم تحليلها، وبعدها تخزن داخل أهراء حسب خاصيتها ونوعيتها.

ب- مرحلة الطحن:

قبل عملية طحن الحبوب يتم تهيئتها وذلك بتنظيفها، إزالة الفضلات والرواسب، من ثم ترطيبها وجعلها في خلايا للراحة لمدة 24 ساعة.

وبعد انتهاء مدة الراحة يتم سحق القمح بواسطة عمليات آلية محضنة، كما يتم استغلال الرواسب المتبقية من عملية طحن لإنتاج علف الحيوانات.

ج- مرحلة المراقبة:

يقوم رئيس المخبر بأخذ عينات من فرينة المطحنة (منتوج غير نهائي) ويقوم بتحليلها ليتأكد من الجودة المعمول بها وإذا كانت نتائج التحليل سلبية يقوم رئيس المخبر بإبلاغ مراقب الإنتاج من أجل توقيف الإنتاج وأخذ الإجراءات اللازمة من أجل التصحيح.

ومن ثم يعبئ المنتج داخل أكياس ثم توضع تحت تصرف المصالح التجارية لتقديمها للزبائن.

د- مرحلة تأكيد الجودة:

ويقوم كذلك في هذه المرحلة رئيس المخبر بأخذ عينات من فرينة المخزن (المنتوج النهائي) ويقوم بتحليلها ومقارنتها مع النتائج السابقة وحسب المعايير المعمول بها ومن ثم القيام بتجارب على مستوى المخبزة والتأكد من مدى جودة المنتج.

وبالتالي مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة تنتج نوعين من المنتجات وهما الفرينة بمختلف أنواعها وعلف

الحيوانات، والجدول التالي يبين لنا إنتاج المؤسسة في سنة 2014.

الجدول رقم (3-2): الكمية المنتجة لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة لسنة 2014

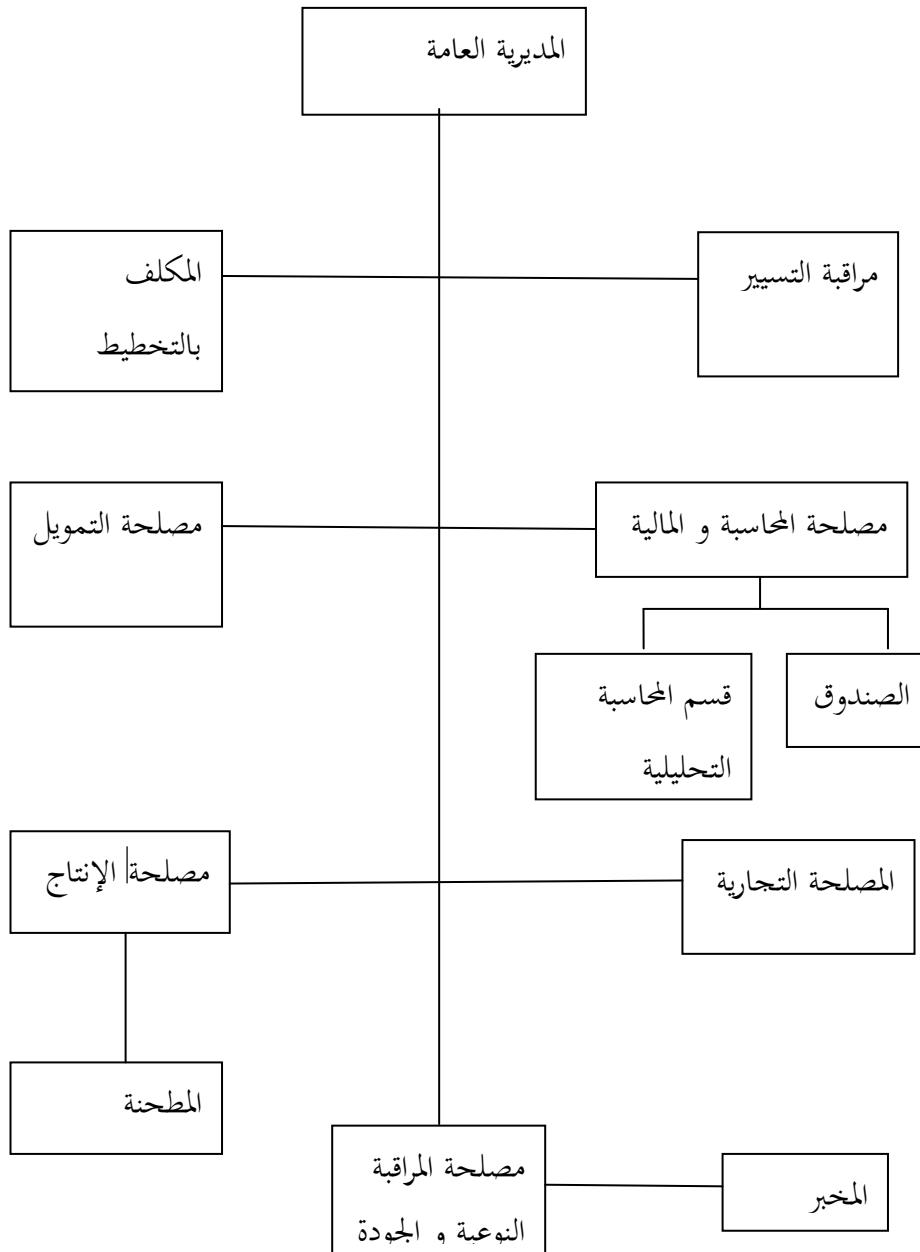
الشهر	كمية المنتجة من الفرينة بالقنطار	كمية المنتجة من علف الحيوانات بالقنطار
جانفي	10320	8030
فيفري	11931	9100
مارس	14435	10100
أفريل	11220	9320
ماي	10675	8300
جوان	10413	9000
جويلية	16530	11000
أوت	10500	9010
سبتمبر	12100	10000
أكتوبر	13200	11000
نوفمبر	11445	8600
ديسمبر	11436	9200
المجموع	144205	105190

المصدر: المصلحة التجارية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة

يمكن أن نبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة



المصدر: المصلحة التجارية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة.

- 1- المديرية العامة:** تتكون من مدير عام والمدير وطاقم من المسؤولين والمساعدين، بحيث يوصله بكل المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات، تنحدر من هذه المديرية أوامر وأعمال، من أهم مهامها ما يلي:
- 1-1-1** تهيئ الميزانية السنوية؛
- 1-2-1** تطور السياسة النوعية للعمل وتأمين تشغيلها؛
- 1-3-1** تقوم بالتسيير اليومي للمؤسسة؛
- 1-4-1** تحضر معظم النشاطات لتطبيق وترجمة النصوص القانونية المعمول بها؛
- 1-5-1** تنسق وتوجه مختلف القطاعات والنشاطات للشركة؛
- 1-6-1** تسيير وتتابع العلاقات مع المؤسسات الخارجية؛
- 1-7-1** تحضر برنامج لتطور المؤسسة.
- 2- مراقب التسيير:** يختص بتحليل الحالات المالية للمؤسسة ومن أهم مهامه ما يلي:
- 1-2-1** تحضير الميزانيات المرتقبة؛
- 2-2-2** جمع المعلومات عن العاملين على ميدان (الإنتاج، التجارة والاستثمار)؛
- 2-3-2** إنشاء صورة خاصة بالشركة؛
- 2-4-2** حساب الثمن وهامش الربح؛
- 2-5-2** تحليل قدرات المؤسسة ومراقبة النتائج المالية؛
- 2-6-2** القيام بالمتابعة المالية، مراقبة المحاسبة والعمليات القائمة؛
- 2-7-2** إقامة ومتابعة نظم معلومات التسيير؛
- 2-8-2** متابعة عمليات الاستثمار.
- 3- المكلف بالتخطيط:** يقوم بعدة مهام منها ما يلي:
- 1-3-1** حوصلة وتحليل قائمة المبيعات؛
- 2-3-2** حساب التوقعات الأساسية حسب الطرق الكمية المناسبة؛
- 3-3-3** يشارك في تحضير ميزانية المؤسسة؛
- 3-4-3** تشغيل سياسة تحويل الحبوب فيما يخص المادة الأولية للإنتاج؛
- 3-5-3** مراقبة المخرجات على مستوى المؤسسة؛

- 3-6- تحضير تقرير شهري وسنوي للاستثمارات؛
- 3-7- يحضر الاحتياجات السنوية فيما يخص قطع الغيار؛
- 3-8- يشارك في وضع مشاريع جديدة؛
- 3-9- يراقب مستثمرات الإنتاج ويحرص على استعمالها بأقل تكلفة؛
- 3-10- يقوم بدراسات تحسينية للتسيير التقني في المؤسسة ويساهم في حل المشاكل الصعبة؛
- 3-11- يقوم بدراسة تغيير وتجديد العتاد؛
- 3-12- يحرص على المردود الحسن للآلات الإنتاجية ويحلل المخرجات.
- 4- مصلحة المحاسبة والمالية: تحتوي على الصندوق وقسم المحاسبة التحليلية والتنبؤية.
- 4-1- الصندوق:
- أ- استلام النقود من الزبائن؛
- ب- دفع وتسديد كل المصاريف المتعلقة بالمؤسسة؛
- ج- دفع أجور العمال؛
- د- إيداع الأموال بالبنك.
- 4-2- قسم المحاسبة التحليلية والتنبؤية:
- أ- يقوم بمتابعة كل العمليات اليومية؛
- ب- يحضر ميزانيات الشهرية والسنوية لكل مصلحة؛
- ج- يحرص على احترام قوانين المحاسبة ومصادقية المعلومة المحاسبية والمالية؛
- د- يقوم بمراقبة قانون المحاسبة والضرائب،
- هـ- يحضر إجراءات التسيير للسياسة المالية.
- 5- مصلحة التمويل: تقوم بالمهام التالية:
- 5-1- تمويل المؤسسة بكل ما تحتاجه من مشتريات؛
- 5-2- تخزين المواد الأولية والتسيير الحسن لهذه المخزونات؛
- 5-3- تحدد احتياجات الاستهلاك لمختلف النشاطات؛
- 5-4- تحضر مخطط سنوي للتمويل؛

- 5-5- تشارك في تحضير ميزانية المفاوضة؛
- 5-6- يعاين السوق الوطني والدولي؛
- 5-7- يحدد مستويات التخزين ويحرص على إعادة التمويل؛
- 5-8- يتابع تحقيق عقود المؤسسة؛
- 5-9- يطور طرق وإجراءات الشراء ويتحقق من تطبيقها؛
- 5-10- تحرص على متابعة قائمة الممولين؛
- 5-11- تحدد مستويات التخزين ويحرص على إعادة التمويل؛
- 5-12- تقوم بمتابعة ومراقبة دائمة للمشتريات وتكتب تقارير حول ذلك.
- 6- المصلحة التجارية: تضم عدة مصالح (مصلحة ترويج المبيعات، مصلحة التسويق، مصلحة الإرسال وتوزيع البضائع، بالإضافة إلى مصلحة الفاتورة وتسيير المخزونات تامة الصنع) ومن مهامها ما يلي:
- 6-1- تشارك في تحضير سياسة تجارية للمؤسسة؛
- 6-2- تتابع السوق والمنافسة؛
- 6-3- تقوم بالإعلان والإشهار؛
- 6-4- إبلاغ التوقعات المؤكدة للممثلين المعنيين لمجموعة المديرية العامة؛
- 6-5- حساب المصاريف الناتجة من توقعات المبيعات؛
- 6-6- إقامة تخطيطات المصاريف؛
- 6-7- القيام بعملية البيع والتوزيع.
- 7- مصلحة الإنتاج: تشمل المطحنة وهناك مسؤول الإنتاج الذي يقوم بمراقبة عملية الإنتاج وإعداد تقارير يومية حول ذلك بالإضافة إلى تقارير حول التحاليل المخبرية.
- 7-1 - المطحنة: يشرف على إدارتها رئيس المطحنة الذي يسهر على تنفيذ الكثير من الأعمال نذكر منها:
- أ- تركيب الرسم التخطيطي للمصنع؛
- ب- السيطرة على اسطوانات المطحنة؛
- ج- تركيب معدات الطحن؛
- د- المراقبة العملية الطحن؛

هـ- تخزين الحبوب.

8- مصلحة مراقبة النوعية والجودة: عبارة عن مخبر يشرف عليه مهندس مختص يتابع يوميا ويقوم بمهام نذكر منها:

8-1- التحليل اليومي للفرينة؛

8-2- التحليل لكل استقبال جديد للقمح؛

8-3- تحليل النوعية التكنولوجية للعجين؛

8-4- يحرص على مراقبة الوضعية العتاد؛

8-5- يقوم بتقرير يومي وحصيلة شهرية حول تحليل الفرينة والقمح.

وكذلك تابع للمخبر مخبزة يديرها ثلاث خبازيين محترفين، حيث يقومون بعدة أعمال يمكن تلخيصها في

النقاط التالية:

أ- تجارب ثلاث مرات يوميا على فرينة المخزن وفرينة المطحنة؛

ب- تجارب على الفرينة الخاصة.

المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات في مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها تعتمد على نظم معلومات للقيام بإدارة مختلف أنشطتها، إلا أن الاختلاف يكمن في مدى تطور هذه النظم، فقد تكون يدوية أو آلية (تعتمد على الحاسوب) حسب المستوى التكنولوجي للمؤسسة ومؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة محل الدراسة فقد مرت خلال فترة نشاطها بعدة تطورات لاستخدام نظم المعلومات.

المطلب الأول: نظم المعلومات في المؤسسة قبل استخدام نظم " sap[†] "

كانت مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة قبل سنة 2011 تعتمد على نظم معلومات يدوية أو تقليدية مثل سجل الطلبات، سجل المشتريات، سجل الموردين وغيرها، بالإضافة إلى اعتمادها على بعض برامج الإعلام الآلي المنفصلة " logiciel "، يتم فيها تبادل المعلومات بين الموظفين شخصيا أو عبر الهاتف، حيث أن الحصول على المعلومات وتقديمها في شكل تقارير يتطلب جهد ووقت طويل، مما يؤدي إلى تأجيل الأعمال، صعوبة المراقبة،

[†] Systems, Applications and Products for data.

غياب التنسيق الجماعي بين الوظائف المختلفة وتأخر وصول المعلومات وبالتالي انخفاض جودة القرارات المعتمدة عليها سواء كانت قرارات فورية أو قرارات إستراتيجية (أنظر الجدول رقم (3-3) وكذلك الجدول (3-4)).

الجدول رقم (3-3): واقع نظم المعلومات في المؤسسة

لا	نعم	الأسئلة
	X	هل يوجد في مؤسستكم نظم معلومات ؟
	X	هل تستخدم الحاسوب في القيام بنشاطك اليومي ؟
X		عندما بدأت تعمل في المؤسسة، هل كان لديك حاسوب شخصي في العمل ؟
	X	هل كانت لديك من قبل برامج خاصة أو القواعد بيانات في حاسوبك الشخصي في العمل ؟
	X	هل أضيفت برامج جديدة لحاسوبك الشخصي في العمل ؟

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة رئيس المصلحة التجارية لمؤسسة مطاحن الكبرى لظهرة.

الجدول رقم (3-4): واقع نظم المعلومات في المؤسسة

البيان	ممتازة	جيدة	متوسطة	ضعيفة
تعتقد أن مساهمة نظم المعلومات القديمة (يدوية) في توفير المعلومات الدقيقة				X
تعتقد أن مساهمة نظم المعلومات القديمة (يدوية) في توفير المعلومات المناسبة			X	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة رئيس المصلحة التجارية لمؤسسة مطاحن الكبرى لظهرة.

المطلب الثاني: نظم المعلومات " sap " في مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة

قامت مؤسسة " المطاحن الكبرى لظهرة " باستخدام نظم معلومات متطورة " sap " ، لكي تواكب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية الحاصلة.

"sap" نظم معلومات تطبيقات والمنتجات للبيانات المعالجة هي عبارة عن برنامج متكامل لمجموعة من المقاييس تسمح بمعالجة مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة (المحاسبة، المالية، الإنتاج، التموين، التسويق، الموارد البشرية... الخ)، أي أنه يوفر حلول عملية وتقنية في المجالات الإدارية والمالية للمؤسسة.

ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي بعض المصالح والموظفين، فقد تبين لنا أن أهم أهداف استخدام المؤسسة لنظم المعلومات " sap " تتمثل فيما يلي:

- 1- مراقبة نشاط المؤسسة دون اللجوء إلى الاطلاع المباشر عليه؛
- 2- الحرص على انجاز الأعمال اليومية في الوقت المحدد لها؛
- 3- إعطاء صورة جيدة للمؤسسة؛
- 4- اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة في الوقت المناسب؛
- 5- تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الوظائف؛
- 6- تسهيل تنفيذ العمليات؛
- 7- تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح (انظر الجدول رقم (3-5) وكذلك الجدول رقم (3-6)) .

الجدول رقم (3-5): واقع نظم المعلومات في المؤسسة

ضعيفة	متوسطة	جيدة	ممتازة	
			X	تعتقد أن مساهمة نظم معلومات " sap " في توفير المعلومات الدقيقة
			X	تعتقد أن مساهمة نظم معلومات " sap " في توفير المعلومات المناسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة رئيس المصلحة التجارية لمؤسسة مطاحن الكبرى لظهرة.

الجدول رقم (3-6): واقع نظم المعلومات في المؤسسة

لا	نعم	الأسئلة
	×	هل نظم معلومات " sap " يوفر المعلومات بصفة مستمرة ؟
	×	هل هناك أهداف من استخدام نظم معلومات " sap " ؟

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة رئيس المصلحة التجارية لمؤسسة مطاحن الكبرى لظهرة.

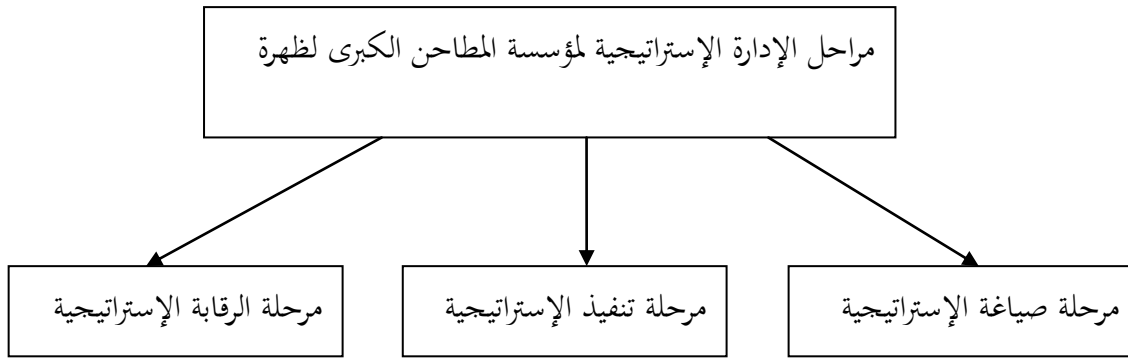
المبحث الثالث: علاقة نظم المعلومات بالإدارة الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة

تستخدم مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة نظم المعلومات " sap " الذي يوفر لإدارتها الإستراتيجية المعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة وفي نفس الوقت يسمح لها بمراقبة العمل لحظة بلحظة.

المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة

تتكون الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة من المراحل التالية:

الشكل رقم (3-2): مراحل الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: عماد أبو الرب، عيسى قداد، محمود الوادي، رعد الطائي، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار الصفاء، عمان، 2010، ص ص51-52.

1- مرحلة صياغة الإستراتيجية: يتم إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة (خطط طويلة الأمد) من قبل المدير أي على مستوى الإدارة العليا، بعد قيام المدير باجتماعات من أجل دراسة التقارير المقدمة من طرف مسؤولي المصالح المختلفة عن العمليات اليومية، وكذلك تتضمن الاقتراحات وهذا من أجل أخذ نظرة وتحليل وضعية المؤسسة المالية وكذلك استنتاج كل من نقاط القوة، نقاط الضعف ومعرفة الفرص والتهديدات من خلال دراسة السوق التي توفرها المصلحة التجارية، بعد ذلك يتم دراسة الاقتراحات من طرف المدير ووضع إستراتيجية تلائم

الوضعية المالية للمؤسسة ومناقشتها مع مسؤولي المصالح في عدة اجتماعات من خلال وضع ميزانية تقديرية وبعض التقارير حول كفاءة وقدرة العاملين للوصول إلى إمكانية تطبيقها أو لا، كذلك وضع استراتيجيات بديلة يتم اتخاذها في حالة عدم نجاح الإستراتيجية الأولى.

2- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: خلال هذه المرحلة يقوم المدير بترجمة الإستراتيجية إلى برامج وأنشطة عمل يومية، تحدد ما المطلوب عمله من قبل كل مصلحة ومن ثم توزيعها على مختلف مصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى لها في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ مختلف الإجراءات التي تسهل عملية تنفيذ هذه البرامج على أكمل وجه.

3- مرحلة الرقابة الإستراتيجية: لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، يقوم المدير بوضع قائمة معايير تتضمن ما يلي:

3-1- معايير خدمات العملاء: (وقت التسليم، النسبة المئوية لعائد المنتجات، الفاصل الزمني بين حدوث المشكلة وأداء الخدمة)؛

3-2- معايير الإنتاج: (تسلسل المواد الأولية فيما بين الآلات، معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع، عدد الوحدات المباعة)؛

3-3- معايير المواد البشرية: (معدل دوران العمل، معدل التأخير والغياب، تدريب العمال وتنمية قدراتهم)؛

3-4- معايير الأداء المالي: (معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول، هامش الربح، معدلات نمو المبيعات).

وعلى أساس هذه المعايير يقوم المدير بالحكم على مستوى أداء العمال وتحديد الانحرافات من خلال قيامه بدورات أو زيارات فجائية لمراقبة العمل عن قرب أو الاعتماد على نظم المعلومات " sap " الذي يسهل عليه الاطلاع على العمل لحظة بلحظة، وبالتالي عند حدوث أي إهمال أو خطأ يمكن اكتشاف مرتكبه، هذا ما يسمح له باتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتضمن تصحيح الأخطاء، معالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال (أنظر الملحق رقم 2 في قائمة الملاحق).

المطلب الثاني: تأثير نظم المعلومات " sap " في الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة

نظم معلومات " sap " يسهل على أي شخص في المؤسسة الاطلاع على العمل المؤدى لحظة بلحظة وهذا ما يقلل الحاجة للاتصال بين الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض، كما أنه يقدم معلومات دقيقة، وبصفة مستمرة وموثوقة سواء عن البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، كالميزانيات، تقارير الإنتاج والبيع، تقارير عن المنافسين وغيرها، فبالتالي هذا ما يسمح للإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة في أي وقت من أجل تعظيم قدرة المؤسسة على الاستفادة من ما تتيحه البيئة الخارجية من فرص ووضع أفضل الوسائل لمواجهة ما تتيحه هذه البيئة من تحديات، ما يؤدي إلى تعديل اتجاهات المؤسسة أو تغييرها.

إن الإدارة العليا لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة تعتمد على مخرجات نظم معلوماتها لإعداد الإستراتيجية المناسبة، بحيث كل شهر يقوم المدير بالاجتماع مع كافة مسؤولي المصالح لمناقشة سيرورة العمل وذلك من خلال مناقشة عدة وثائق واقتراحات ومن ثم يقوم المدير بتحليل هذه الوثائق ووضع أهداف إستراتيجية بعد اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي من بينها: دخول أسواق جديدة، تطوير المنتج، التخلص من المخزون وإتباع أسلوب التسليم المنضبط لتخفيض التكلفة بالاعتماد على نظم " sap " التي تنسق بين التطبيقات المختلفة لأي عملية، حيث أن البيانات تكون منظمة بنفس الطريقة، ويمكن تبادلها ببساطة بين المقاييس هذا النظم، فمثلا عندما تكون هناك طلبية تقوم المصلحة التجارية بإدخال البيانات عن الزبون والكمية المطلوبة من الفرينة وفي نفس الوقت تظهر هذه البيانات عند مصلحة المحاسبة، فتقوم هذه الأخيرة بإعداد الفاتورة وكذلك تظهر بيانات هذه الطلبية عند المسؤول عن المخزن فيقوم بتحضير هذه الطلبية ووضعها في شاحنات ومن ثم يتم تسليمها للزبون في الوقت المحدد.

إن نظم المعلومات " sap " لها تأثير إيجابي عمل الإدارة العليا وبفضل ما تقدمه من معلومات دقيقة يتم اتخاذ استراتيجيات مناسبة وكذلك يسهل ترجمتها إلى برامج عمل وتنفيذها من قبل العمال ورقابة سيرورة العمل حسبها من قبل المدير، وإن أي إهمال أو خطأ يمكن اكتشافه مرتكبه واتخاذ إجراءات اللازمة في الوقت المناسب، هذا ما أدى إلى نجاح مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة في مجال نشاطها وتفوقها على منافسيها (أنظر الجدول رقم (3-7)).

الجدول رقم (3-7): علاقة نظم المعلومات بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

لا	نعم	الأسئلة
	×	هل تساعد نظم معلومات " sap " في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟
	×	هل تؤثر نظم معلومات على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ؟

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة رئيس المصلحة التجارية لمؤسسة مطاحن الكبرى لظهرة.

خلاصة:

- حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جزء من جانب النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، ويمكن تلخيص ما تقدم في هذا الفصل في النقاط التالية:
- تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة بتطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية باعتمادها على مخرجات نظم المعلومات " sap "؛
 - الإدارة العليا لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة هي التي تقوم بصياغة الاستراتيجيات بالاعتماد على آراء مسؤولي المصالح من خلال الاجتماعات؛
 - تتميز المطاحن الكبرى لظهرة عن باقي المنافسين باكتسابها نظم معلومات متطورة تضمن لها توفر المعلومات الدقيقة بصفة مستمرة، مما يساعد المسيرين على اتخاذ القرارات في وقتها؛
 - كما يجب الإشارة إلى بعض النقاط السلبية، التي نذكر منها:
 - عدم تواصل واتصال مباشر بين الإدارة الإستراتيجية و الإدارة المنفذة " العمال "، فقد هناك اتصال مع مسؤولي المصالح.
 - وفي نهاية هذا الفصل نقدم بعض التوصيات لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة، نوجزها فيما يلي:
 - الاستمرار في التماشي مع التكنولوجيا الحديثة، من أجل المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق؛
 - إشراك العمال في وضع الأهداف الإستراتيجية من أجل تحفيزهم على تحقيقها.

الخاتمة:

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال بحثنا هذا أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد أن تكون لها القدرة على المنافسة وهذا ما يفرض ضرورة الحصول على المعلومة كمورد استراتيجي يساعد على اتخاذ القرارات، لأن الأقوى هو من يملك معلومات أكثر وأدق، فهذا ما يساعده على تحقيق التفوق والاستمرار.

وباعتبار الإدارة الإستراتيجية بمختلف مداخلها إطارا شموليا ومتكاملا لدراسة أو تحليل كل الأنشطة والعمليات المتعلقة بالمؤسسة، وفي ظل هذا النوع من الإدارة تدار المؤسسة لصالح العميل، فالإدارة الإستراتيجية محاولة لتعديل اتجاهات المؤسسة وجعلها أكثر تلاءم مع البيئة الخارجية، هذا ما يتطلب رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهاته، فإن كان التغيير كبيرا لدرجة أن يخلق فرصة أو يسبب تهديدا للمؤسسة، فعليها أن تضع إستراتيجية تجعل المؤسسة أكثر مواءمة مع التغيرات التي تحدثت في البيئة الخارجية، ذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها، بما يعكس إيجابيا على تحسين أدائها ومركزها التنافسي، لذلك تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تبني نظم معلومات فعالة التي تضمن توفر المعلومات الضرورية ذات الجودة بصفة مستمرة، لأنها تعتبر سلاحا استراتيجيا للمؤسسة، لما لها من أهمية ودور أساسي في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة في المؤسسة.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى استنتاج مجموعة من النتائج وكذلك قمنا باختبار الفرضيات المقترحة سابقا فيما يلي:

- تعتبر نظم المعلومات من الموارد والأجهزة المتكاملة فيما بينها، التي تعمل على جمع، تخزين ومعالجة المادة الخام المتمثلة في البيانات وتحويلها إلى منتج نهائي المتمثل في المعلومات؛
- إن اتخاذ المعلومة كمورد استراتيجي سيسمح للمؤسسة بالاستمرار والنمو؛
- نظم المعلومات المصدر الأساسي في المؤسسة الذي يوفر المعلومات اللازمة للمسيرين من أجل اتخاذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر على المدى الطويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل أي تحديد اتجاهات المؤسسة على المدى الطويل؛

الخاتمة العامة

- تعتبر نظم المعلومات الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الإستراتيجية في كافة مراحلها ومستوياتها، لأنها توفر المعلومات الضرورية والدقيقة لصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية الرشيدة ؛

- يساهم نظم المعلومات في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الإستراتيجية في إعداد وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات المخطط لها أو القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها لضمان سلامة التنفيذ وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، إذا كان هناك خطأ أو تقصير في تطبيق الاستراتيجيات أو القرارات الإستراتيجية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة تعتبر من بين المؤسسات الوطنية الناجحة في مجال نشاطها؛

- تتميز مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة بتنوع منتجاتها؛

- تلتزم الإدارة العليا لمؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة بتطبيق كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية؛

- تتوفر مؤسسة المطاحن الكبرى لظهرة على نظم معلومات مدعم بتكنولوجيا متطورة تسمح بالتدفق المستمر للمعلومات الدقيقة التي تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرشيدة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الآفاق المستقبلية:

لا ندعي كمالاتنا ولا ننفي قصورا من جهدنا إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا ولو بشيء قليل في الإجابة على إشكالية موضوع بحثنا، غير أننا بهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الآفاق المستقبلية للبحث في شكل عناوين تصلح إشكاليات لموضوعات البحوث المستقبلية نذكر منها ما يلي:

- دور نظم المعلومات في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة؛

- دور نظم المعلومات في بناء الاستراتيجيات؛

- أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

- مساهمة المعلومات ودورها في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الاقتراحات:

وفيما يلي بعض الاقتراحات التي ارتأينا أن نقدمها والتي من الممكن أن تساهم في الاهتمام أكثر بعملية

الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة:

- إرساء نظم معلومات بالمؤسسة، بالاعتماد على أحدث تكنولوجيا الإعلام؛

- تقييم أداء نظم المعلومات في المؤسسة؛

الخاتمة العامة

- الالتزام بتطبيق كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية من أجل ضمان تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل؛
- نشر الوعي في وسط العمال بأهمية تبني مبادئ الإدارة الإستراتيجية كفلسفة جديدة في المؤسسة يجب احترامها والالتزام بها؛
- التعمق في فهم استراتيجيات المنافسين؛
- بذل كل الجهود بغية استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة وعدم تضييعها وكذلك يجب التنبؤ بتهديدات لتجنبه؛
- الاهتمام أكثر بدراسة المحيط لتحديد وضعية المؤسسة في السوق الوطنية، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق البقاء والنمو.

المراجع

- المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي، ط1، الدار الهندسية، القاهرة، 2008.
- 2- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 3- السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية، القاهرة، 2012.
- 4- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة النشر.
- 5- جمال محمد الدين المرسي ومصطفى محمود أبو بكر طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 6- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005.
- 7- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
- 8- محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 9- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 10- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 11- ناصر نور الدين عبد اللطيف، نظم المعلومات ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 12- نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 13- نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 14- سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1995.
- 15- سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية نما: إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.

- 16- عامر إبراهيم القندليجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية دار المسيرة، ط3، عمان، 2008.
- 17- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية والأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 18- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 19- عماد أبو الرب، عيسى قداد، محمود الوادي، رعد الطائي، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار الصفاء، عمان، 2010.
- 20- عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2000.

المذكرات:

- 1 - إسماعيل منصارية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2003-2004.
- 2- نصيرة بن عبدالرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- 3- عبد الرحمان عابد، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في الحقوق، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة مستغانم، 2011-2012.

- المراجع باللغة الفرنسية:

1- Amel ben farhat allouache, le management de l'information, édition société Algérienne, Algérie, 2008.

2- Robert reix, traitement des informations, 1^{er} édition, édition fon cher, paris, 1980.

- المراجع باللغة الانجليزية:

1- Thomson and strickland, strategic management, irwin, megraw hill, boston, 1998.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة واقتصاد المؤسسة

الطالبة: يوسفى نورية

الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة تحت

عنوان " أثر نظم المعلومات في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة "، تم وضع هذا الاستبيان للتعرف على مدى

اهتمام مؤسستكم باستخدام نظم المعلومات والاعتماد عليها في الإدارة الإستراتيجية.

أرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة المرفقة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، لأن

رأيكم مهم في تحقيق أهداف الدراسة، علما أن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي فقط.

الملحق رقم 1: واقع نظم المعلومات في المؤسسة

- هل تستخدم الحاسوب في القيام بنشاطك اليومي؟

نعم لا

- عندما بدأت تعمل في المؤسسة، هل كان لديك حاسوب شخصي في العمل؟

نعم لا

- هل أضيفت برامج جديدة لحاسوبك الشخصي في العمل؟

نعم لا

- وهل كانت هناك برامج من قبل؟

نعم لا

- هل يوجد في مؤسستكم نظم معلومات؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، أذكر نوع نظم المعلومات المستخدمة حالياً وكذلك المستخدمة مسبقاً؟

.....

.....

.....

.....

- هل تعتقد أن مساهمة نظم معلومات القديمة (يدوية أو حاسوبية) في:

• توفير معلومات دقيقة؟

جيدة جداً جيدة متوسطة ضعيفة

• توفير معلومات مناسبة؟

جيدة جداً جيدة متوسطة ضعيفة

- كيف يكون تبادل المعلومات بين مصالح المؤسسة؟

كثيف متوسط ضعيف

- لماذا كان اختيار المؤسسة لنظم معلومات "sap" وليس لنوع آخر؟

.....
.....
.....
.....

- هل تعتقد أن مساهمة نظم معلومات "sap" في:

● توفير معلومات دقيقة؟

ضعيفة متوسطة جيدة جيدة جدا

● توفير معلومات مناسبة؟

ضعيفة متوسطة جيدة جيدة جدا

- هل نظم معلومات "sap" يوفر المعلومات بصفة مستمرة؟

نعم لا

- ما الأهداف المرجوة من استخدام نظم "sap"؟

.....
.....
.....
.....

الملحق رقم 2: علاقة نظم المعلومات بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

- هل هناك إدارة إستراتيجية في مؤسستكم ؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، فمن الإدارة المسؤولة ؟

الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة المنفذة

- إذا كانت هناك إدارة إستراتيجية في مؤسستكم، فما عدد المراحل التي تمر بها ؟

ثلاث مراحل أربعة مراحل خمسة مراحل

• وأذكر ماذا يحدث في كل مرحلة ؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، فكيف ذلك ؟

.....
.....

- هل تساعد نظم المعلومات " sap " في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، برر

.....
.....
.....

- ما هو تأثير نظم المعلومات في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ؟ برر إجابتك

نعم لا

.....
.....
.....

وشكرا على تعاونكم

ملخص:

تلعب نظم المعلومات بصفقتها منتجا للمعلومات دورا مهما وأساسيا في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائفها الأساسية بفعالية.

تتم نظم المعلومات بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على المنتجات أو الخدمات والإمكانيات التي تعطي للمؤسسة مزايا تنافسية سواء على مستوى المحلي أو العالمي، وبالتالي فإن الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات يتمثل في توفير المعلومات الملائمة عن الأبعاد والظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالمؤسسة لصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة المناسبة، لذا وجب على المؤسسات المعاصرة مهما كان نوعها أو حجمها السعي لتبني نظم معلومات فعالة تضمن التدفق المستمر للمعلومات ليستفيد منها متخذو القرار عند الحاجة.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

Résumé :

Les systèmes d'informations, en leur qualité de producteurs des informations jouent un rôle important dans l'administration stratégie de l'entreprise, dans la réalisation efficace de ses fonctions principales.

Les systèmes d'informations se chargent aussi d'apporter des atouts technologiques pour les produits ou pour les prestations de services, et les aptitudes qui confèrent à l'entrepris des caractéristiques compétitives au niveau national ou internationales.

Par conséquent le rôle stratégique des systèmes d'informations, est de procurer à l'entreprise les informations adéquates sur les diverses dimensions et circonstances ambiant qui entourent entreprise pour que cette d'dernière puisse établir et formuler les changements propices qui lui assurerait un avenir certain.

C'est pourquoi il est impératif pour toute entreprise moderne, qu'elle que soit son domaine, et son volume horaire, d'adopter des systèmes d'informations efficaces, qui lui garantiraient la circulation constante d'informations indispensables lors de la prise des décisions.

Les mots clés: les systèmes d'informations, l'administration stratégie d'entreprise.