

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة

عنوان المذكرة:

دور نظام المعلومات في رسم استراتيجية المؤسسة
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-BADR- سيدي لخضر

من إعداد الطالبة:

حماش فتيحة

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة | الاسم واللقب | الرتبة | عن جامعة |
|--------|--------------|--------|---------------|
| رئيسا | مقداد نادية | أستاذ | جامعة مستغانم |
| مقررا | بن موسى | أستاذ | جامعة مستغانم |
| مناقشا | سليمان عائشة | أستاذ | جامعة مستغانم |

السنة الجامعية: 2016/2015

الإهداء

أولاً أشكر الله فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وله الحمد والشكر على نعمه التي لا

تحصى وبعد:

إلى حكمتي وعلمي، إلى أدبي وحلمي، إلى طريقي المستقيم، إلى طريق الهداية، إلى ينبوع الصبر والتفاؤل

والأمل، إلى كل من الوجود بعد الله ورسوله أمة الغالية.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك
لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة إلى من اظهروا

لي

ما هو أجمل من الحياة أخواتي الأعزاء.

كلمة شكر

نبدأ شكرنا لله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل شكرا كبيرا
إن لمن دواعي الاعتراف بالجميل بعد اختتام هذه المذكرة، أن أتوجه بجزيل الشكر وعظيم التقدير وخالص
الامتنان إلى أستاذاة الفاضلة الدكتورة بن موسى لقبولها الإشراف على هذه المذكرة، ولما أفادتني به من
نصائح سديدة وتوجيهات رشيدة وصبرها معي إلى آخر المطاف.
كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم قراءة هذا العمل المتواضع.
كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل الأشخاص الذين بفضل توجيهاتهم
ومساعدتهم أمكن لنا إخراج هذا العمل إلى بر الأمان.
إلى أختي جهيدة وصادقتي حنان.
إلى كل هؤلاء جزيل الشكر وعظيم التقدير.

الإهداء

أولاً أشكر الله فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وله الحمد والشكر على نعمه التي لا

تحصى وبعد:

إلى حكمتي وعلمي، إلى أدبي وحلمي، إلى طريقي المستقيم، إلى طريق الهداية، إلى ينبوع الصبر والتفاؤل

والأمل، إلى كل من الوجود بعد الله ورسوله أمة الغالية.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك
لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة إلى من اظهروا

لي

ما هو أجمل من الحياة أخواتي الأعزاء.

محتويات الفهرس

| الصفحة | المحتويات |
|--------|--|
| ا | فهرس المحتويات |
| IV | قائمة الجداول والأشكال |
| أ | المقدمة العامة |
| ب | الفرضيات |
| ج | أسباب اختيار الموضوع |
| ج | أهمية الدراسة |
| ج | أهداف الدراسة |
| د | منهج الدراسة |
| د | صعوبات البحث |
| | الفصل الأول:مدخل الى نظم المعلومات |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول:الاطار المفاهيمي للمعلومات |
| 03 | المطالب الأول:مفهوم المعلومات وعلاقتها بالبيانات |
| 05 | المطلب الثاني:أنواع ومصادر المعلومات |
| 08 | المطلب الثالث:خصائص وأهمية المعلومات |
| 12 | المبحث الثاني:أساسيات حول نظم المعلومات |
| 12 | المطلب الأول:مفهوم النظام ونظام المعلومات |
| 16 | المطلب الثاني:أنواع ووظائف نظام المعلومات |
| 22 | المطلب الثالث:أسباب فشل ونجاح نظام المعلومات |
| 24 | المبحث الثالث:نظام المعلومات الإدارية |
| 24 | المطلب الأول:مفهوم نظام المعلومات الإدارية |
| 26 | المطلب الثاني:خصائص نظام المعلومات الإدارية |
| 27 | المطلب الثالث:مكونات نظام المعلومات |
| 29 | الخلاصة |

محتويات الفهرس

| | |
|----|--|
| | الفصل الثاني: نظام المعلومات ودوره في بناء الإستراتيجيات |
| 30 | تمهيد |
| 31 | المبحث الأول: ماهية اسيراتيجية المؤسسة |
| 31 | المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإستراتيجية |
| 33 | المطلب الثاني: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي |
| 35 | المطلب الثالث: مدارس الفكر الإستراتيجي |
| 38 | المبحث الثاني: أساسيات حول استراتيجية المؤسسة |
| 38 | المطلب الأول: حدود الإستراتيجية |
| 39 | المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية |
| 42 | المطلب الثالث: خطوات الإستراتيجية |
| 47 | المبحث الثالث: نظم المعلومات الإستراتيجية وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة |
| 47 | المطلب الأول: مفهوم وأهداف نظم المعلومات الإستراتيجية |
| 49 | المطلب الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة قوى التنافس وتطبيق استراتيجيه تنافسية |
| 51 | المطلب الثالث: الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات |
| 54 | الخلاصة |
| | الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR |
| 56 | تمهيد |
| 57 | المبحث الأول: نظرة عامة على البنك BADR |
| 57 | المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك BADR |
| 62 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك BADR |
| 64 | المطلب الثالث: أهداف ومهام بنك BADR |

محتويات الفهرس

| | |
|----|--|
| 66 | المبحث الثالث: تحليل واقع نظام المعلومات في رسم الإستراتيجية داخلBADRمن خلال استمارة |
| 66 | المطلب الأول: تقديم الاستمارة |
| 66 | المطلب الثاني: تفريغ الاستمارة |
| 73 | المطلب الثالث: تحليل الاستمارة وتقديم الاستنتاجات |
| 75 | الخلاصة |
| 76 | الخاتمة العامة |
| 77 | قائمة المراجع |
| 78 | الملخص |
| 79 | الملاحق |

| قائمة الجداول و الأشكال | | |
|-------------------------|---|--------|
| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
| 01 | العلاقة بين عناصر SWOT والموقف التنافسي | 44 |
| 02 | البدائل الإستراتيجية وتحليل SWOT | 45 |
| 03 | علاقة الإستراتيجيات العامة بالموقف التنافسي | 46 |
| 04 | استخدام تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية | 50 |
| 05 | تفريغ الاستثمار: متعلق بالجنس | 66 |
| 06 | تفريغ الاستثمار: متعلق بالسن | 67 |
| 07 | تفريغ الاستثمار: متعلق بالمؤهل العلمي | 67 |
| 08 | تفريغ الاستثمار: عدد سنوات الخبرة | 67 |
| 09 | تفريغ الاستثمار: الدخل الشهري | 68 |
| 10 | تفريغ الاستثمار: وجود نظام معلومات في البنك | 68 |
| 11 | تفريغ الاستثمار: درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات في توجيه الإستراتيجية | 69 |
| 12 | تفريغ الاستثمار: توفير البرامج المناسبة لتشغيل النظام في البنك | 69 |
| 13 | تفريغ الاستثمار: سبب اتجاه البنك الى استعمال نظام المعلومات | 70 |
| 14 | تفريغ الاستثمار: بساطة وتعقيد نظام المعلومات البنكي | 70 |
| 15 | تفريغ الاستثمار: حجم التدريب على نظام المعلومات في البنك | 71 |
| 16 | تفريغ الاستثمار: المخاطر على نظام المعلومات | 71 |
| 17 | تفريغ الاستثمار: مصادر الحصول على المعلومات | 71 |
| 18 | تفريغ الاستثمار: نوع نظم المعلومات الموجودة في البنك | 72 |
| 19 | تفريغ الاستثمار: نوع الإستراتيجية في البنك | 72 |
| رقم الشكل | عنوان الشكل | |
| 01 | نظام معالجة البيانات | 04 |
| 02 | نظام متكامل لمعالجة البيانات | 05 |

محتويات الفهرس

| | | |
|----|--|----|
| 13 | العمليات كصندوق أبيض وصندوق أسود | 03 |
| 15 | مكونات نظام المعلومات العلاقة بين هيراركية النظم وأنواع نظم المعلومات | 04 |
| 21 | وظائف نظام المعلومات | 06 |
| 25 | نظام المعلومات الإداري | 07 |
| 36 | الأهداف الإستراتيجية | 08 |
| 41 | مستويات الإستراتيجية | 09 |
| 42 | خطوات الإستراتيجية | 10 |
| 64 | تدرج الأهداف حسب الأهمية | 11 |

مقدمة عامة

شهد العالم عبر التاريخ القديم والمعاصر العديد من الأحداث الهامة التي تتعلق ببناء الدولة وإدارتها وأسلوب مواجهتها للأمور الخطيرة كالنزاعات، والتوترات، والاضطرابات والحروب (المحلية، والإقليمية، والعالمية)، والتي تهدد مصير الإنسانية والحضارة ككل .

وتتطلب تلك الأحداث اتخاذ قرارات إستراتيجية مختلفة ومناسبة للتفاعل معها وحلها، فلعبت المعلومات دورا هاما وفعالا في صناعتها واتخاذها. لقد اختلفت طرق نقل المعلومات نتيجة للتطورات التي رافقتها، فبعد أن كانت تنقل بالاتصالات المباشرة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، ووسائلها الطير والحيوان والبشر، أصبحت الآن تتم عبر وسائل اتصال أكثر تطورا وسرعة، حتى باتت تغطي شعوب الأرض من شرقها إلى غربها، مما أدى إلى زيادة كمها الهائل، فازداد الاهتمام بها عن طريق دراستها، وتأطير أفكارها ومفاهيمها.

وفي ظل تنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، كما أن التغيرات التكنولوجية الاجتماعية والاقتصادية وتطوراتها تتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها، والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور وقد يتأثر بهذه المتغيرات، وباعتبارها تعيش في جو المنافسة الشديدة لذا فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها كل ذلك عزز أهمية المعلومات التي أصبحت احد الموارد الأساسية والإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية.

فتزايد أهمية أنظمة المعلومات واستعمالاتها في المؤسسة، جاء لتدعيم المنافسة في الأسواق ونظرا لان المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن تسيير فعال وصارم للمعلومات، لذلك لا بد أن يشكل نظام المعلومات محور اهتمام الجميع، خاصة وان هذه الأخيرة توجه إستراتيجية المؤسسة.

الإشكالية:

نظرا للأهمية المتزايدة لنظام المعلومات، والإثارة الذي أفرزه تطبيقه على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات اليوم، تظهر الإشكالية، التي تعالجها في التساؤل الجوهري التالي:

كيف يساهم نظام المعلومات في تفعيل ورسم إستراتيجية المؤسسة؟

ولتحليل هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وتتمثل في:

- ما هي مفاهيم المعلومات ونظام المعلومات والإستراتيجية بالمؤسسة؟

- ما هي أهم الأنظمة المستعملة في المؤسسة؟

- كيف يؤثر نظام المعلومات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات؟

- ما هي الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات في المؤسسات؟

الفرضيات:

تم وضع مجموعة من الفرضيات من خلال السياق العام لهذه الدراسة، وتتمثل في:

- إن جودة المعلومات وكيفية تطبيقها الجيد تساعد على بناء استراتيجيات المؤسسة.

- يساهم نظام المعلومات بشكل رئيسي في الرفع من مستوى أداء المؤسسات البنكية نحو تحقيق أهدافها المسطرة

من خلال توفير المعلومات اللازمة حول البيئة التنافسية المحيطة بها.

- إن عملية تطبيق نظام المعلومات الإستراتيجي الفعال المحقق لمستوى أداء عالي بالمؤسسات البنكية يعتمد على

مدخلان بشرية ومادية رفيعة المستوى لها القدرة على الاستخدام الأمثل للمعلومات وتوظيفها. إلا أن هذه

المدخلان غير متوفرة بالقدر الكافي في البنوك الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه ومنها:

- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

- المزايا الذي يوفرها نظام المعلومات للمؤسسات وتدعيمه للقدرات التنافسية.

- معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في صنع ورسم إستراتيجية المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعتبر من أهم الدراسات التي تتناول الربط بين موضوعين حيويين وهامين هما نظم المعلومات وإستراتيجية المؤسسة.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من أنما الدور الذي تلعبه نظم المعلومات كأداة إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية. بناء على ذلك يمكن التأكيد أن هذه الدراسة تمثل إضافة لأدبيات الإدارة الإستراتيجية ونظم المعلومات وهي بذلك تسد فجوة في هذا المجال. حيث تأتي هذه الدراسة لتبرز بعض جوانب هذا التأثير في الوقت الذي أصبحت المعلومات أحد أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسات المختلفة في تتبع منافسيها . كما تتجلى أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام معلوماتي يسهر على الحفاظ مكانة المؤسسة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- محاولة إبراز مفاهيم أنظمة المعلومات.
- توضيح مختلف مفاهيم الإستراتيجية وكيفية إرسالها داخل المؤسسة.
- إبراز أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الاستمرارية.

منهج الدراسة:

سنعتمد في دراسة هذا الموضوع على منهج متنوع، فالمنهج المصنفي والتحليلي في الجانب النظري من الدراسة فيما يتعلق بالفصلين الأول والثاني واللذان يتناولان الإطار لمفاهيمي للنظام المعلومات وأهمية اعتماده في رسم إستراتيجية المؤسسة. ودور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق غايات المؤسسات.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة وهي دراسة تقييمية لواقع تأثير نظام المعلومات على إستراتيجية المؤسسة.

صعوبة الدراسة:

صادفنا خلال مذكرتنا جملة من الصعوبات منها:

__طبيعة الموضوع التي هي في غاية التعقيد والتداخل مع مواضيع أخرى.
__قلة المراجع خاصة في الفصل الثاني الذي يدرس نظام المعلومات في بناء الإستراتيجيات.

تمهيد :

إن تزايد أهمية أنظمة المعلومات و إستعمالها في المؤسسة ، جاء لتدعيم المنافسة في الأسواق ولإدارة حجم المعلومات الهائل هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، بفضل التطورات التي حدثت في التكنولوجيا الحديثة للمعلومات .

ونظرا لأن المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن تسيير فعال وصارم للمعلومات لذلك لا بد أن يشكل نظام المعلومات محور اهتمام الجميع وخاصة المسير لمكلفين بمتابعة وتطوير نشاط أو قسم داخل المؤسسة . وذلك لضمان وصول معلومات موثقة وصحيحة ودقيقة إلى كافة المستويات الإدارية بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل استخدامها لاتخاذ القرارات الصحيحة ، فالمعلومات أصبحت تشكل دورا حيويا في حياة الأفراد والمجتمعات ، كما تمثل الركيزة الأساسية لرسم استراتيجيات المؤسسة .

وستناول في هذا الفصل المباحث التالية :

- ❖ المبحث الأول : ماهية المعلومات
- ❖ المبحث الثاني : أساسيات حول نظام المعلومات
- ❖ المبحث الثالث : نظم المعلومات الإدارية

المبحث الأول: ماهية المعلومات

عرفت البشرية لا زيد قرن من الزمن تطورات مذهلة وجريئة غيرت من نظم الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والثقافية مما زاد في ازدهار المجتمعات الاقتصادية والدفع بعجلة النمو والتطور نحو الأمام.

المطلب الأول: مفهوم المعلومات وعلاقتها بالبيانات

أولاً: مفهوم المعلومات in formation

المعلومات هي عبارة عن بيانات ثم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها.¹

ولقد تعددت وجهات النظر بشأن المعلومات كمصطلح تبعاً للجهة التي تتداولها. فيعرفها (Alter) : بأنها بيانات شكلها ومحتواها ملائم لاستخدام المعنيين، ويرها (o'brien) : بأنها بيانات حولت لتصبح مفيدة وذات معنى لمستخدميها المعنيين. يذهب (Gandhi) إن المعلومات يمكن تطويرها إلى معرفة عندما يتم تحليلها ضمن ثقافة المنظمة. وعلى الرغم من اختلاف التعريفات لمصطلح المعلومات، فقد أشار إليها (De bons) : أنها ظاهرة علمية تتضمن أربع دلالات أساسية هي:²

-التعبير عن حالة المعرفة، بمعنى التحول من حالة ذهنية إلى أخرى.

-التعبير عن سلعة، بمعنى تمثيل العالم وما ينطوي عليه من أحداث وأشياء وحركات بصورة مادية يمكن تداولها والاستفادة منها.

-التعبير عن عملية، بمعنى تحويل البيانات إلى وضع معرفي جديد.

-التعبير عن بيئة، بمعنى تطور التفاعل بين المتغيرات والظروف المحيطة بإنتاجها واستخدامها.

ثانياً: مفهوم البيانات DATA

¹د- إبراهيم سلطان _ كلية التجارة_ نظم المعلومات الإدارية_ جامعة الإسكندرية_ص:41.

²السيد مبروك إبراهيم_ المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي_ المجموعة العربية للتدريب و النشر_ القاهرة_ الطبعة الثانية_ 2012_ص15-17.

هي مجموعة من الحقائق التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة وهي ما يطلق عليها ENTITES أي كيانات مستقلة ويتم التعبير عنها بالكميات أو الرموز أو الأرقام، وغالبا ما تستمد تلك البيانات من واقع المستندات المستخدمة داخل المنشأة أو تلك المستندات التي تعبر عن التعاملات التي بين المنشأة والغير.³

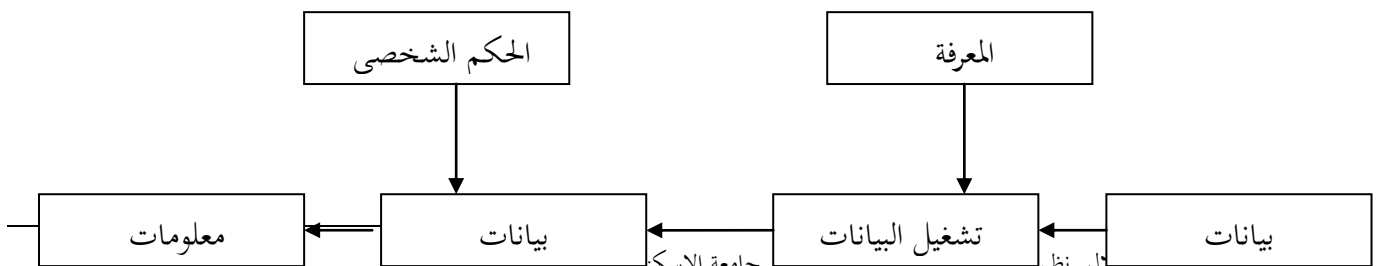
ثالثا: العلاقة بين المعلومات والبيانات

تعتبر البيانات هي المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، وإذا طبقنا مفهوم النظم على تلك العلاقة فان البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات التي عي عبارة عن المعلومات التي ينتجها النظام والشكل(1) يوضح ذلك.⁴



الشكل 2 : المصدر : د _ إبراهيم سلطان _ كلية التجارة _ نظم المعلومات الإدارية _ جامعة الإسكندرية _ ص: 42

والبيانات في هذا النظام تمثل حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المنظمة أو خارجها، أما معالجة البيانات فهي عبارة عن ترتيب لتلك البيانات بطريقة ومعينة بحيث تتحول إلى حقائق ذات معنى وقيمة وبالتالي يمكن استخدامها والجدير بالذكر أن عملية معالجة وتشغيل البيانات تتطلب ضرورة توافر عناصر معينة كالألات والمعدات المستخدمة في التشغيل وأيضا معرفة الأفراد الذين يقومون بتلك العملية بالطرق والإجراءات المتبعة لتشغيل تلك البيانات . بناء على ذلك يمكن تعديل الشكل(1) ليصبح على النحو الذي يوضحه الشكل(2)



⁴ د إبراهيم سلطان _ مرجع سبق ذكره _ ص: 42-43.

العنوان: نظام متكامل لمعالجة البيانات

الشكل 02: المصدر: د_ابراهيم سلطان_ كلية التجارة_ نظم المعلومات الإدارية_ جامعة الإسكندرية_ص42

المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعلومات.

أولاً: أنواع المعلومات

إن تصنيف المعلومات يختلف من مستخدم لأخر، وبصفة عامة يمكن تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

- حسب درجة الرسمية: وفقاً لدرجة الرسمية نميز بين معلومات رسمية وأخرى غير رسمية، فالمعلومات الرسمية هي كل المعلومات التي يتم انتقالها في الإطار الرسمي للمؤسسة، أي من خلال هيكلها التنظيمي. أما المعلومات غير الرسمية فهي تلك المعلومات التي يتم تداولها وانتقالها عبر علاقات غير رسمية في المنظمة أي خارجة عن الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة.⁵

- حسب مصدر المعلومات: هناك مصدران للمعلومات. فإما أن تكون معلومات داخلية أو خارجية. فالمعلومات عن أنشطة ووظائف المؤسسة وعملياتها تعد معلومات داخلية، أما المعلومات التي تستنبط من البيئة الخارجية للمؤسسة تعتبر معلومات خارجية، كما يمكن تصنيف المعلومات وفق هذا المعيار إلى معلومات أولية وثانوية فالأولى هي التي يتم جمعها لأول مرة، والثانية هي تلك التي قامت المؤسسة أو غيرها بجمعها وتخزينها مسبقاً.⁶

- حسب المستوى الهرمي: من خلال هذا المعيارين ثلاث أنواع من المعلومات منها:

- المعلومة الإستراتيجية: وهي المعلومات التي تغطي فترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً حيث تصف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها والموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، وتحديد الفعاليات والسياسات وتتضمن التنبؤات والتقديرية المستقبلية لمختلف المتغيرات الاقتصادية.

- المعلومة التكتيكية: وهي المعلومات التي تغطي فترة زمنية متوسطة وتتعلق بتنفيذ مختلف الأنشطة الوظيفية في المؤسسة وذلك حسب الاستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارة العليا.

⁵ د_ابراهيم سلطان_ مرجع سبق ذكره_ص:57.

⁶ عثمان الكيلاني_ هلال البياني_ علاء السالمي_ المدخل إلى النظم المعلومات الإدارية_ دار المناهج_الأردن_ الطبعة الثانية_2003_ص:16.

-المعلومة التشغيلية: هي المعلومات التي تتعلق بالعمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المؤسسة.

ثانيا: مصادر المعلومات.

ومما سبق ذكره نستطيع القول أن المعلومات تعد بكافة الأخبار والمواد والوثائق التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة، لذا فإن المعلومة لها ارتباط بالمصدر، وله الدور الكبير في إيجادها ونقلها.

-يشمل مصدر المعلومات مرسل المعلومات، أو الشخص المسؤول عن إيصال المعلومات، وهذا لا يكفي من دون تدخل عناصر أخرى من قنوات أو وسائل الاتصال.

لذا فإننا نرى إن قناة الاتصال المستخدمة في حقل الاتصال هي قرب دلالة على عبارة المصدر المستخدمة في حقل المكتبات والمعلومات.

تمثل مصادر المعلومات جميع الأوعية والوسائل، والقنوات التي يمكن عن طريقها نقل المعلومات إلى الجهة المستفيدة منها منذ نشوئها وحتى عصرنا الحالي. ويعني هذا في مجال علم المكتبات والمعلومات كل ما يمكن جمعه، أو حفظه و تنظيمه واسترجاعه إلى المستفيدين.⁷

ويمكن أن تكون مصادر المعلومات بأشكالها: نظام اتصال في أي وسط يعتمد على فئتين أساسيتين من مصادر المعلومات، قد تكون إحداها وثائقية تمد المستفيدين بالمعلومات سواء كانت في المكتبة أو في احد مراكز المعلومات.⁸ ويرى آخرون أن مصادر المعلومات تشمل كافة المواد التي تحتوي على معلومات يمكن الإفادة منها لأي غرض من الأغراض.⁹ لكن التطورات الكبيرة في مجال النشاط العلمي التي حدثت في القرن العشرين انعكست على إيجاد مصادر تكون أقل كلفة وأكثر استيعابا للمعلومات.

يمكن إضافة مجموعة من المصادر الحديثة في الوقت الحالي للحصول على المعلومات، وتشمل مصادر جمع المعلومات الحديثة ما يأتي:

⁷ إبراهيم_عامر_مصطفى_درجي_فاضل_د-إيمان_مصادر المعلومات_طبعة الأول_دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع_عمان_2000_ص:13.

⁸ قاسم_حشمت_مصادر المعلومات وتنمية مقتنيات المكتبات_القاهرة_1988_ص:15.

⁹ قندلجي_عامر_ومحمد_الخفاجي_التوثيق_هيئة المعاهد الفنية_بغداد_1992_ص:33.

1. - المصادر السرية: وهي تلك المصادر التي تقوم بجمع المعلومات بطريقة سرية، ويمكن تقسيمها إلى ما يأتي:

أ- مصادر الخدمة السرية البشرية: هم مجموعة من الوكلاء المتدربين والمحترفين، الذين يعملون في منظمة سرية، والتي تشمل الجوانب (العسكرية- السياسية-الاقتصاديةالخ) والتي تكشف نوايا الدول المستهدفة، والتي يصعب الحصول عليها بطرق أخرى.

ب- مصادر الخدمة الفنية: وتشمل أجهزة الاستطلاع اللاسلكي واللاسلكي الفني، والراداري الجوي، والاستطلاع الجوي الجوي، والاستطلاع العميق والاستطلاع الفضائي.

2. - المصادر العلنية: هي المصادر المكشوفة التي يمكن الاعتماد عليها في جمع المعلومات من خلال نشاطات

هيئات مختلفة (الملحقات العسكرية، والتجارية والبحرية، والجوية والثقافية وزارة الخارجية، وزارة الإعلام....الخ) وتشمل:

أ- المطبوعات: (صحف- مجلات - كراسات - أبحاث....الخ)

ب- محطات الإذاعة والتلفزيون: (خطابات المسؤولين - البرامج الخاصة....الخ)

ت- الاستعراضات والتمارين والمناورات العسكرية.

ث- المعارض: (العسكرية- العلمية -التجارية-الثقافية....الخ)

ج- مصادر علنية ذات طبيعة خاصة وتشمل (المحادثة - الاستماع والتصنت - المراقبة البصرية- الزيارات-

الرحلات - وسائل الإعلام)

المطلب الثالث: خصائص وأهمية المعلومات.

أولاً: خصائص المعلومات

إن تدفق المعلومات يخضع لرقابة سليمة حتى تتمكن كل إدارة من الحصول على معلومات تتوفر فيها خصائص معينة، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

(1) الهدفية:

يجب أن يكون للمعلومات التي يتم تقديمها إلى صانعو القرار هدفا وإلا أصبحت مجرد ضوضاء لا معنى له، فالمعلومات التي يتم نقلها إلى الأفراد عادة ما تتعدد أهدافها نظرا لاختلاف الأنشطة والمهام التي يتولاها الأفراد داخل المنظمات .

ويمكن القول بأن المعلومات قد توجه نحو تنمية وابتكار الأفكار الجديدة أو نحو تحديد المشاكل أو حلها أو نحو اتخاذ القرارات أو نحو تخطيط ورقابة الأنشطة.¹⁰

(2) الشمول:

الشمول هو قدرة التقارير أو مجموعة المعلومات على تلبية احتياجات المستخدمين بصدد موقف أو حدث معين، فإذا كانت المعلومات لا تتوفر إجابات عن كل الأسئلة المتعلقة بموقف معين، فإن هذه المعلومات لا تتصف بالشمولية، بل تعتبر ناقصة، وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى المستوى المرغوب من الشمول في الكثير من الحالات، إلا أنه يجب البحث عن تلك النظم والإجراءات التي توفر لنا المعلومات الأكثر شمولاً.

(3) التوقيت:

لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من درجة دقة المعلومات ما لم تتوفر في الوقت المناسب وهذا يعني أن المعلومة تكون مناسبة زمنياً لاستخدامات المستفيدين خلال دورة المعالجة والحصول عليها، فهذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه هذه الدورة ومن أجل تحقيق هذه الخاصية فمن الضروري تقليص الوقت اللازم لهذه المعالجة.¹¹

(4) الملائمة:

¹⁰ د-منال محمد الكردي-د-علاء الدين عباس-مقدمة في نظم المعلومات الإدارية_الإسكندرية_ص:155-156.

¹¹ سرور عبد العلي إبراهيم-نظام المعلومات الإدارية_1990_ص:64.

صلاحية المعلومة هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستفيد منها بصفة جيدة، أي أن تكون المعلومة ملائمة ومطابقة لحاجة المستفيد لكونها البدائل المتاحة وهي بذلك تساعد في العمل الذي يقوم به.

(5) الموضوعية:

إن مصطلح الموضوعية يرتبط بالتعبير عن الحقائق بدون تحريف وبعيدا عن التحيز الشخصي، ومن ثم فإن الدليل الموضوعي هو دليل غير شخصي، والموضوعية درجات بحيث تتوقف كل درجة على قوة الإثبات كما أن الدليل المثبت لعملية معينة قد يكون موضوعيا تماما، موضوعيا بطريقة مقنعة أو مشكوك في موضوعيته أو غير موضوعي لذلك فإن ضمان الموضوعية في المعلومات يعني ضمان اعتماد قواعد غير دائمة في إعداد وتقدير هذه المعلومات.

(6) قيمة المعلومات: (اقتصاديات المعلومات).

تتوقف صلاحية نظام معالجة المعلومات على قيمة المعلومة التي يوفرها العنصران الرئيسيين في تكوين القيمة وهما:

أ- كمية المعلومات .

ب- تكلفة المعلومات.

أ- كمية المعلومات:

يمكن قياس كمية المعلومة عن طريق مجموعة من المقاييس من خلال خصائص المعلومة المذكورة سابقا، إضافة إلى مقياس الحجم الذي يمكن تعريفه بأنه سعة النظام وكمية المعلومات المتاحة للاستخدام بواسطة المستفيدين من نظام معالجة البيانات.

ترتبط سعة النظام بإمكانية وصول المعلومة أي توجد علاقة بين حجم مكان التخزين وسرعة تداول المعلومات المخزنة.

ب- تكلفة المعلومات:

الفصل الأول : مدخل إلى نظم المعلومات

تختلف تكلفة إنتاج المعلومات من مؤسسة لأخرى ، وهذا سواء كانت التكلفة النسبية أو الكلية لتشغيل النظام، وهناك عدة عوامل تؤدي إلى الاختلاف في التكاليف الكلية أو النسبية:

~ حجم المؤسسة.

~ الطبيعة أو الغرض من التنظيم.

~ نمط الإدارة واتجاهها.

~ اختلاف طرق المحاسبة للتكاليف الخاصة بإنتاج المعلومات.

ثانيا : أهمية المعلومات

أصبحت هامة وملحة لعموم المؤسسات لعدة أسباب ، منها :

- أ- تسارع التطور التكنولوجي في الأداء و الإنتاج والأساليب ووسائل الاتصال ؛
- ب- المنافسة الشديدة بين المؤسسات مما يتوجب سرعة اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة التي تشتمل على كافة العوامل المؤثرة على بيئة العمل ؛
- ت- أصبحت موردا مهما مما زاد من أهمية الحصول عليها ؛
- ث- ازدياد التعقيدات في مهام إدارة المؤسسات وذلك للتقدم التقني و المعرفي ؛
- ج- ازدياد التأثيرات و المتغيرات (السياسية و الاقتصادية والاجتماعية والتقنية) التي تؤثر على سير العمل سواء على الصعيد المحلي أو الدولي ؛
- ح- ساهم تطور وسائل الاتصال في سرعة جمع وتحليل و معالجة وتخزين وإخراج ونشر البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة لدعم وترشيد عملية صناعية القرار .

-ومن الشروط التي يجب توفرها في المعلومات :

1- الآتية (Timeliness)

2- الدقة (Accuracy)

3- الثبات (Verifiability)

4- الإيجاز (Conciseness)

5- الكمال (Completeness)

المبحث الثاني: أساسيات حول نظام المعلومات.

إن نظام المعلومات يهتم اهتماما بالغا بتقديم المعلومات الضرورية للإدارة من أجل القيام بالمهام الموكلة إليها بشكل جيد، وبما أن العملية الإدارية كغيرها من العمليات تعتمد على المعلومات التي تعد مادة القرار الذي يتوقف نجاحه على مدى صحة ودقة تلك المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم النظام ونظام المعلومات.

أولاً: مفهوم النظام

يعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف (أهداف) معين (معينة).¹²

وفقاً لهذا المفهوم فإن النظام يتضمن عدد من العناصر والتي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام، تلك النظم الفرعية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى النظام تحقيقها وذلك في ضوء معطيات بيئية معينة، بناء على ذلك فإن مفهوم النظام يصلح للتطبيق والتطويع على الظواهر المختلفة في مجالات متعددة.

ديناميكياً من خلال قيامه بالوظائف الثلاثة المكونة له وهي.

1- المدخلات Inputs

تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام لكي يتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه، وتشمل المدخلات العديد من العناصر كالتحليلات والطاقة والمعلومات والآلات. ويلاحظ أن مدخلات النظام غير متجانسة، كما

¹²د إبراهيم سلطان_ كلية التجارة_ نظم المعلومات الإدارية_ جامعة الإسكندرية_ص: 17-23.

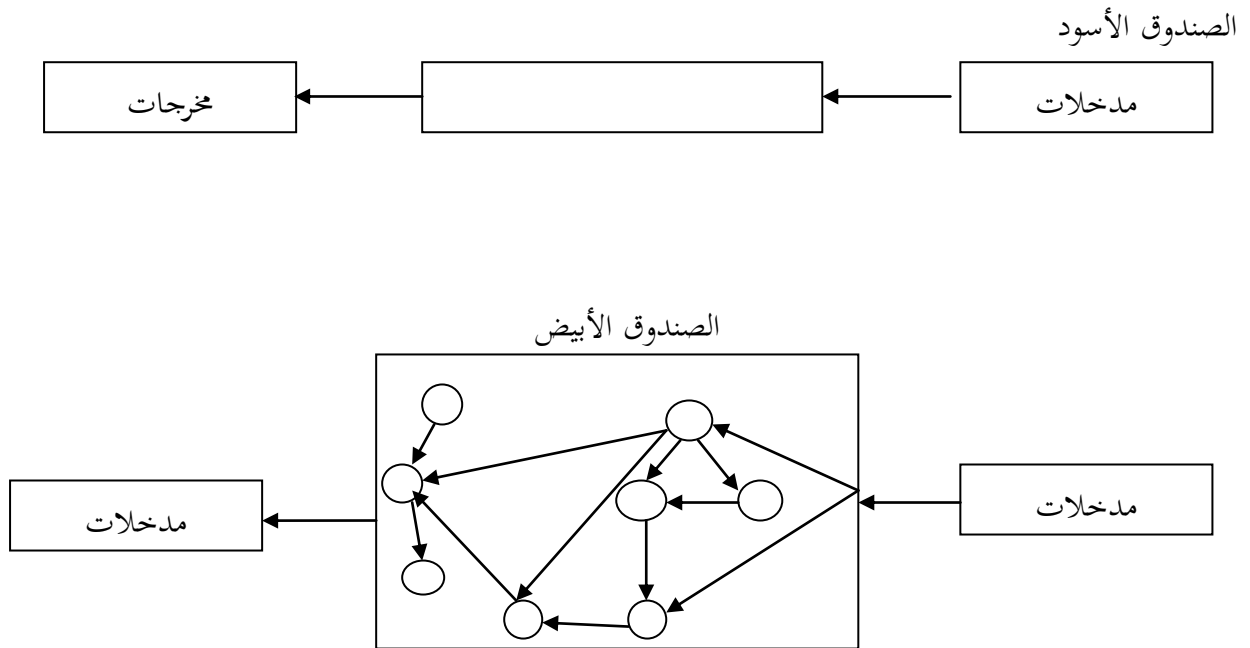
أن تلك المدخلات ما هي إلا مخرجات نظم أخرى سواء كانت تلك النظم موجودة في بيئة النظام أو نظم فرعية داخل النظام ذاته.

2- العمليات Process

يقصد بالعمليات هو تحويل المدخلات إلى مخرجات، وقد تكون تلك العمليات آلة أو إنسان أو الإنسان/الآلة. وقد تكون تلك العمليات غير واضحة لذلك يطلق عليها الصندوق الأسود. لكن في بعض الأحيان قد يحتاج الأمر إلى معرفة العمليات التي تمت داخل النظام وفي هذه الحالة يطلق عليها الصندوق الأبيض.

والشكل (1) يوضح مفهوم الصندوق الأبيض والصندوق الأسود.

الشكل رقم (1) - العمليات كصندوق أبيض وصندوق أسود



الشكل رقم (1) - العمليات كصندوق أبيض وصندوق أسود

المصدر : د- إبراهيم سلطان _ كلية التجارة _ نظم المعلومات الإدارية _ جامعة الإسكندرية _ ص 24 .

3) المخرجات Outputs

تمثل المخرجات ناتج عملية تحويل المدخلات ، تلك المخرجات قد تكون سلع أو خدمات أو معلومات .وتعد المخرجات هي الأداة التي يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام أي قدرته على تحقيق أهدافه ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المخرجات، فهناك مخرجات تستخدمها أنظمة أخرى كمدخلات، كما أن هناك مخرجات يستخدمها النظام ذاته، وأخيرا هناك مخرجات يتخلص منها النظام.

- ويعتبر النظام قادر على تنظيم نفسه إذا تمت إضافة العناصر التالية :

-المعلومات المرتردة Feedback

حيث إن النظام يتضمن مجموعة من الأجزاء تتفاعل مع بعضها للحصول على المخرجات التي يتم تقديمها إلى نظم أخرى، فإن رد فعل تلك النظم نجها تلك المخرجات يقدم معلومات للنظام المعين عن كيفية استقبال النظم الأخرى لمخرجاته.

العلاقات Relationships

تمثل العلاقات الوسيلة التي من خلالها ربط النظم الفرعية ببعضها البعض وأيضا ربط النظام ببيئته.

بيئة النظام Environment

إن أي نظام لا يوجد بمعزل عن النظم الأخرى ، تلك النظم تشكل ما يطلق عليه بيئة النظام.

حدود النظام Boundaries

تعد حدود النظام بمثابة الغشاء الذي يحيط بالنظام ويفصله عن بيئته، بالذكر أن حدود النظام غير ثابتة فهي تتوقف على أهداف النظام ودرجة تعقد النظام.

ثانيا: مفهوم نظام المعلومات

تعددت تعاريف نظام المعلومات فلقد عرفه الكاتبان (Murdik,Ross) على أنه عبارة عن نظام يدار من قبل البشر والتجهيزات والإجراءات والوثائق والاتصالات التي تجمع وتلخص وتعالج وتخزن البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنة والحسابات والسيطرة و العمليات الأخرى. في حين قال (Grossman) عن نظام المعلومات أنه النظام الذي يزود بالمعلومات التي تحتاجها المنظمة في إدارة شؤونها .

أما وجهة نظر (Kennevan) فقد اختلفت بعض الشيء عن نظام المعلومات حيث اعتبره أنه أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر لكي تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بعمليات المنظمة الداخلية والبيئة الداخلية لمساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى.¹³

تعرف نظم المعلومات كذلك بأنها مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة.¹⁴

- نظام المعلومات هو مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين.
- نظام المعلومات هو إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات "البيانات" إلى مخرجات "المعلومات" لتحقيق أهداف المشروع.

- ومن خلال هذه التعاريف يتكون أي نظام المعلومات من خمسة عناصر أساسية هي:

1- المكونات المادية.

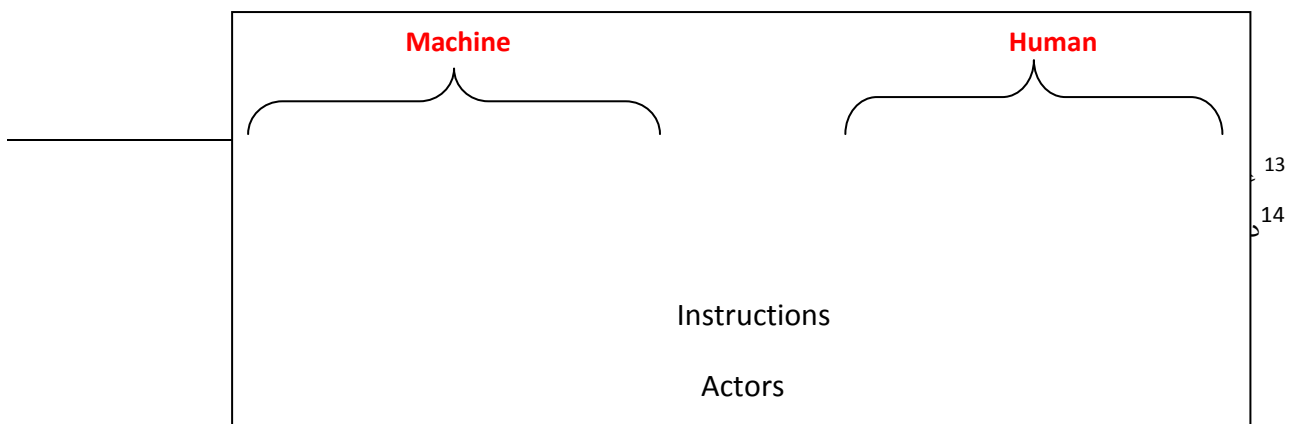
2- البرامج.

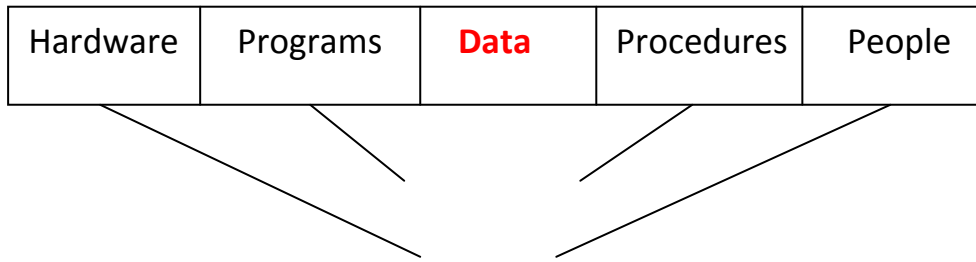
3- البيانات.

4- الإجراءات.

5- العنصر البشري.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:





المصدر : د_محمد إسماعيل بلال_نظم المعلومات الإدارية_ص:25

-ويلاحظ من مراجعة الشكل السابق وجود تمييز بين عناصر أساسية هي البيانات والمعلومات والمعرفة وتتمثل هذه الأخيرة الرصيد المتراكم من الخبرة والمعلومات والدراسات الطويلة في مجال معين. في محصلة الامتزاج بين ثلاثة عناصر هي : المعلومات،الخبرة،الحكمة البشرية،والمعرفة هنا هي الجسر **Bridge** الذي يربط بين الأجزاء الإلية **Machine** والأجزاء

البشرية **Human** والمهيكل **Instruction** والمحركون وللنظام **Actors** .
المطلب الثاني :أنواع ووظائف نظام المعلومات.

أولاً: أنواع نظام المعلومات

لنظم المعلومات سبعة أنواع وهي كالآتي:¹⁵

1-نظم تشغيل البيانات (TPS) : Transaction Processing Systems

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة ،ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجال النشاط المختلفة مثل الأجور،نظم الحجز الفندقية.وتتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين وهما: تشغيل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة. ~ رسم حدود المنظمة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها.وبالتالي فان فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة. ~ تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

¹⁵ د_إبراهيم سلطان_مرجع سبق ذكره_ص: 5-9.

2- النظم المعرفية : Knowledge System

تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجال المعرفة والمعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة والخبرة الفنية بشكل متكامل. ويقصد بالعملين في مجال المعرفة هؤلاء الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء والمحامين والمهندسون حيث ينصرف مجال عملهم إلى خلق معلومات ومعرفة جديدة.

3- نظم تجهيز المكاتب أليا : Office Automation System

تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب . وتجهيز المكاتب أليا يشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة.

4- نظم المعلومات الإدارية (MIS) : Management In Formt System

بتزايد حجم المنظمات وما تتعامل فيه من معلومات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذي القرار من معلومات ولذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي.

ويمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي والتي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة.

5- نظم دعم القرار (DSS) : Decission Support System

وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا. وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من معلومات، وكذلك معلومات من خارج المنظمة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.

6- نظم دعم الإدارة العليا (ESS) : Executive Support System

وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساعدة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة. وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا ومؤثرا عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

7- النظم الخبيرة : Expert System

تستخدم النظم الخبيرة لمساعدة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها. وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الاصطناعي حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين. وتشكل العناصر الرئيسية لبنية المعلومات من جزئين رئيسيين وهما:

- (1) نظم الحاسبات الآلية والتي تتضمن المكونات المادية، والبرمجيات، والبيانات والملفات، والاتصال عن بعد، وتعد نظم الحاسبات الآلية العنصر الرئيسي لتطبيقات النظم لما تتضمنه من تفاعل مباشر بين العاملين بالمنظمة والنظم الموجودة بها. ومن ثم فإن نجاح المنظمة يتوقف على مقدرة تلك النظم على توفير الاحتياجات الوظيفية للمنظمة حاليا ومستقبلا.
- (2) نظم التطبيقات الوظيفية والتي تشمل الإنتاج، التسويق، والتمويل، والموارد البشرية والتي يتوقف عليها مدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

وبصفة عامة هناك علاقة بين هيراركية النظم وأنواع نظم المعلومات وهو ما يوضحه الشكل التالي (1).

العلاقة بين هيراركية النظم و أنواع نظم المعلومات

| نظم المستوى الإستراتيجي | | | |
|-------------------------|-----------------|----------------|---------------|
| التنبؤ | التخطيط | الميزانيات | التخطيط |
| الأجل | لعمليات الإنتاج | التقديرية لمدة | للاحتياجات من |
| 10 | 10 | 10 | 10 |

نظم دعم الإدارة العليا

| نظم المستوى الإداري (الرقابة) | | | |
|---------------------------------|---------------|----------------|--|
| إدارة المبيعات | الرقابة على | تحليل التكاليف | نظم المعلومات الإدارية نظم دعم القرارات |
| تحليل المبيعات | المخزون | تخطيط الأنفاق | |
| وفق المناطق | جدولة الإنتاج | الرأسمالي | |
| تدوير الوظائف | عقود العمل | | |

| نظم المستوى المعرفي | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|---|
| تخطيط أماكن العمل | الرسوم الهندسية | تخطيط الأماكن | نظم معلومات المعرفة نظم تجهيز المكاتب آليا |
| معالجة الكلمات | تخزين الصور | الإدارية | |
| و الرسوم | النتيجة الإلكترونية | | |

| نظم المستوى التشغيلي | | | |
|----------------------|-------------|--------------|---------------------|
| أوامر العملاء | الرقابة على | حسابات الذمم | نظم معالجة البيانات |
| | حركة المواد | التدريب | |

المصدر : د_إبراهيم سلطان_ نظم المعلومات الإدارية_ جامعة إسكندرية_ص: 9.

ثانيا:وظائف نظام المعلومات

هناك أربعة وظائف رئيسية موضحة كما يلي:¹⁶

1- وظيفة الإعلام: هي وظيفة الحصول على البيانات وتتضمن تحديد كل البيانات اللازمة سواء داخل المنظمة

أو خارجها ، في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المنظمة والملخصة كما يلي:
أ- الإدارة العليا: تحتاج الإدارة العليا إلى المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمنظمة ووضع الخطط الإستراتيجية التي تمتد لعدة سنوات.

ب- الإدارة التنفيذية: تختص الإدارة التنفيذية بوضع الخطط القصيرة الأجل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها ومن ثم تحتاج إلى المعلومات التالية:

~ معلومات عن المحيط الخارجي للمنظمة.

~ معلومات عن أوضاع ومتطلبات الزبائن.

~ معلومات عن تكاليف العمل وعن مستويات المخزون.

2- وظيفة المعالجة: إن معالجة البيانات هي مجموعة متباينة من العمليات التي تسمح بتغيير المدخلات إلى

مخرجات وهي:

أ- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات:

ب- تتحدد هذه التعليمات في ضوء الاعتبارات التالية :

~ الاستخدام: يحدد طبيعة استخدام المعلومات وشم طريقة معالجة البيانات .

~ الخبرات المتخصصة: يشترك متخصص في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

~ تكنولوجيا المعلومات: تحديد التكنولوجيا والإجراءات الفنية المستخدمة.

¹⁶ غزالي إيمان_ دور النظام المعلوماتي في دعم مراقبة التسيير_ شهادة ماجستير_جامعة مستغانم_2012_2013_ص:42-43.

ت- **تجميع وتحليل وتلخيص البيانات** : تتضمن هذه الوظيفة تقييم البيانات للتأكد من صحتها ومناسبتها للغرض الذي تستعمل فيه، ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات.

3- **وظيفة التخزين** : وتسمى أيضا بتصنيف المعلومات في ملفات، حيث تحتفظ بجميع المعلومات المتحصل

عليها ،بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وهذا وفقا لتكنولوجيا المتاحة.

4- **وظيفة الاتصال** : إن الوظيفة الحيوية في نظم المعلومات هي إيصال المعلومات إلى مستخدميها النهائي

،وقد يتطلب ذلك نقلها من مكان معالجتها إلى مكان استخدامها باستعمال عدة وسائل.

أ- **استخراج المعلومات وفقا لحاجة مستخدميها** : بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي

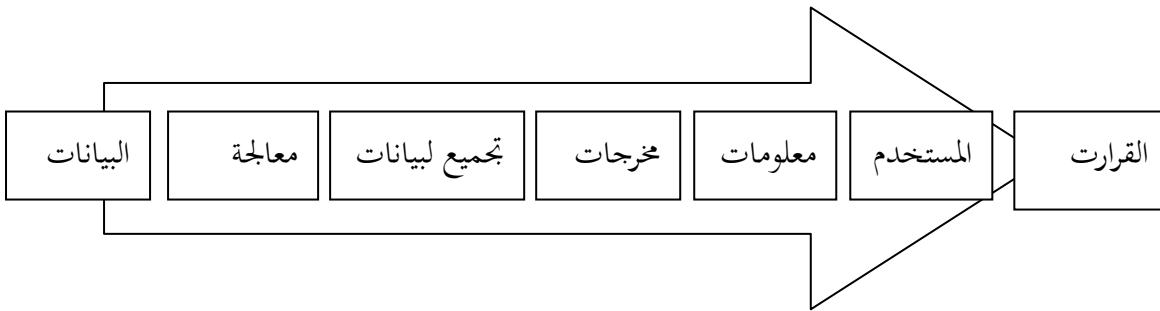
تحقق الهدف ويعد حفظ نسخة من كل المعلومات تعد منها نسخة لترسل إلى الأشخاص المعنيين بها.

ب- **توصيل المعلومات إلى مستخدميها** : ليس للمعلومات أي قيمة إذا لم يتم استخدامها لذلك وجب

توصيلها بالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب، ولا تقتصر وظيفة الاتصال في نظم المعلومات على مجرد

توصيل المعلومات بل لا بد أن يكون هناك اتصال مزدوج من أجل التأكد من فهم المعلومة المطلوبة ويمكن

أن يكون الاتصال على عدة أشكال مثل أن يكون شفهيًا، مرئيًا على شاشة الحاسوب.



الشكل - 1 - وظائف النظام المعلومات

المصدر : د_علي عبد الهادي مسلم_ نظم المعلومات الإدارية مبادئ وتطبيق

المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل نظام المعلومات

أولاً: أسباب فشل نظام المعلومات

لقد تطور استخدام أنظمة المعلومات في المقام الأول نتيجة:¹⁷

– العوامل البيئية الخارجية.

– العوامل المؤسسية الداخلية.

كما أن فشل العديد من أنظمة المعلومات في تحقيق الأهداف المرجوة يمكن إرجاعه إلى عدم القدرة على تفهم تلك العوامل وإدراكها بوضوح.

ومن بين فشل النظام نذكر ما يلي:

– عدم مشاركة المستخدم النهائي للمعلومات.

– عدم وضع الأهداف المرجوة من النظام.

– افتقار المنظمة لتدعيم الإدارة العليا.

– عدم وجود جذور وأسس قوية للنظام في البيئة التنظيمية.

– صعوبة التمييز بين مفهوم وطبيعة واستخدامات الأنواع المختلفة من نظم المعلومات.

– الاهتمام بالأجهزة وليس بالأهداف.

– سوء تحديد الاحتياجات من المعلومات.

– النزاع بين أخصائي ومستخدمي نظم المعلومات.

ثانياً: عوامل نجاح نظام المعلومات.

¹⁷ د-محمد إسماعيل بلال_مرجع سبق ذكره_ص:288-292.

الفصل الأول : مدخل إلى نظم المعلومات

- مدى تكوين رؤية مشتركة بشأن دور نظم المعلومات في المنظمة.
- درجة رسمية نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي.
- الوضع التنظيمي لوحدة المعلومات في المنظمة.
- الهيكل التنظيمي الداخلي لوحدة المعلومات.
- المناخ النفيس لنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي.
- تدعيم الاعتمادات المالية المحلية.
- بناء هياكل تنظيمية حديثة.
- توفير المعلومات مع الحفاظ المستمر عليها لتقديمها .
- توفير مهارات بشرية متميزة.
- إحداث التغييرات في السلطة التنظيمية.
- إضفاء الجوانب الذاتية على برامج التدريب.
- التحديث المستمر للنظام.
- تشجيع المهارات المتميزة.
- العمل على توفير الكفاءات المتميزة التي تكفا استمرار وبقاء النظام بعد غياب او انتقال المؤسسين.
- العمل على إحداث الاستخدام واسع النطاق للنظام.

المبحث الثالث: نظام المعلومات الإدارية

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات الإداري Management Informat System

كان عقد السبعينات بمثابة مرحلة ولادة ونمو لأنظمة المعلومات الإدارية حيث اتسعت تطبيقاتها في مختلف أنشطة الأعمال، وتعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداري المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاط المنظمة أو لمساعدتهم على اتخاذ القرارات.

ويعرفه Senn james بأنه نظام متكامل لتوفير المعلومات اللازمة لدعم وظائف وعمليات المؤسسة ويساعد في اتخاذ القرارات من خلال معلومات تصف الماضي والحاضر وتنبأ بالمستقبل ومن مميزات هذا النظام أنه يساعد على:

- التركيز على المعلومات الموجهة إلى مديري الإدارات الوسطى والدنيا في المؤسسة.

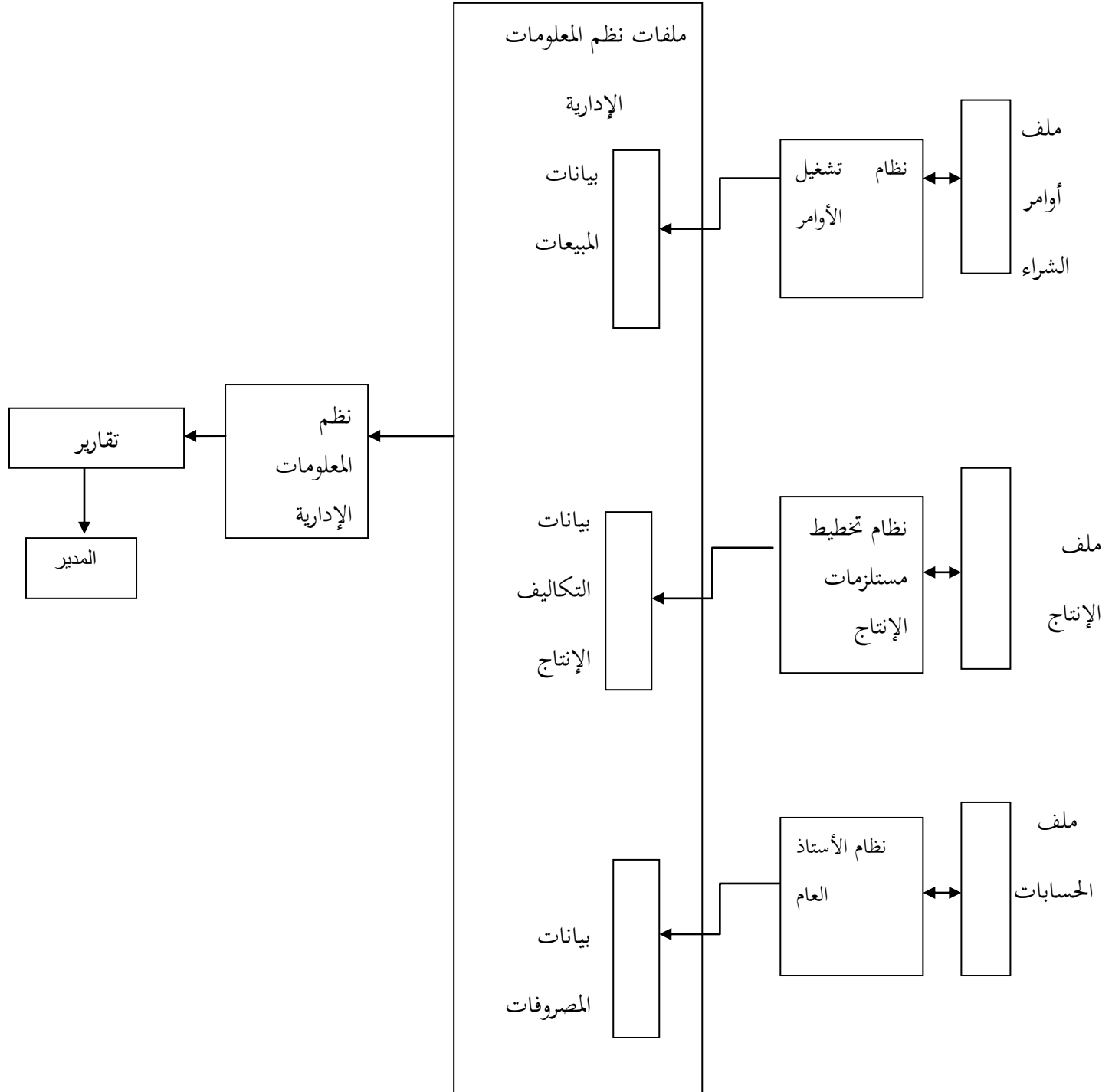
- التدفق المستمر والمبرمج للمعلومات.

- تقديم تقارير تجيب عن تساؤلات الإدارات الوسطى والدنيا.

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن نظم المعلومات الإدارية هو نظام شامل أي يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين وخاصة المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب لمساعدتهم على تخطيط وتنظيم أعمالهم وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة ومن اجل توفير المعلومات اللازمة تستعمل وسائل يدوية أو آلية وأيضاً أنظمة لتحليل وبرمجة هذه المعلومات وعملية الرقابة عليها لنتمكن من استخلاص معلومات ذات كفاءة عالية لاتخاذ القرارات ذات فعالية ومروية. وتقوم نظم المعلومات الإدارية بتركيز بيانات المعاملات من نظم تشغيل المعاملات في صورة تقارير عن العمليات الأساسية للمنظمة. و الشكل-07- يوضح لنا كيف يقوم نظام المعلومات الإداري بتحويل بيانات معاملات المبيعات، والإنتاج، والحسابات إلى ملفات خاصة بنظم المعلومات الإدارية يتم استخدامها لتوفير تقارير إدارية.

نظم المعلومات الإدارية

نظم تشغيل المعاملات



الشكل - 1 - نظام المعلومات الإداري

المصدر: د_منال محمد الكردي_د_علاء الدين عباس_مقدمة في نظم المعلومات الإدارية_ص: 76.

المطلب الثاني: خصائص نظم المعلومات الإدارية

حدد البكري (2000) بعض من خصائص نظم المعلومات الإدارية بالآتي:¹⁸

- تدعيم نظم المعلومات الإدارية القرارات ومستوى الرقابة الإداري والتشغيلي.
- الاعتماد على المعلومات الداخلة للمنظمة أكثر من المعلومات الخارجة.
- محدودية قدرة النظم على التحليل.
- قلة المرونة فيها.
- اعتمادها على احتياجات معروفة ومستقرة للمعلومات .
- نظم المعلومات الإدارية تحتاج في عملية التعميم والتحليل إلى جهد ووقت طويل نسبياً، إن نظم المعلومات الإدارية الحديثة تعتبر أكثر مرونة وتحتوي على برامج تسمح للمديرين بإعداد التقارير حسب احتياجاتهم وتسمح بتجميع المعلومات من عدة سجلات متفلاقة ومن نظم معالجة البيانات .
- كما أشار المصري (2000) إلى كيفية توفير المعلومات للنظام كما يلي:
- تحديد الاحتياجات من المعلومات بحيث تمتاز بالدقة.
- تصميم نظام للمعلومات يتضمن عمليات إنتاج المعلومات وتجميعها والتعامل معها وحفظها.
- تجديد المعلومات بالإضافة أو حذف معلومات.
- استخدام المعلومات والاستفادة منها أغراض الاتصال.

¹⁸ د-خالد زيان_أ-أحمد الخطيب_إدارة المعرفة و نظم المعلومات_ص:83.

المطلب الثالث: مكونات نظم المعلومات الإدارية

يمكن تقسيم مكونات النظم المعلومات الإدارية إلى خمسة مكونات رئيسة هي:¹⁹
أولاً: الأجهزة: حيث يفترض في أي نظام معلوماتي أن يكون مكوناً من حاسوب على الأقل.
ثانياً: البرمجيات: وهي الأنظمة التي تشغل الأجهزة والبيانات والمعلومات وتحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة وهي نوعان:

أ- برمجيات النظم: وهي برامج تشغيل تشغيل الحاسوب وتجعله قادراً على تنفيذ العمليات.

ب- برمجيات التطبيقات: وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة.

ثالثاً: قواعد البيانات: وهي المخزن الذي يحتوي على البيانات التي تصنف كل العمليات والأحداث الجارية بالمنظمة بالتفاصيل المهمة كلها.

رابعاً: الإجراءات: وهي عمليات تتضمن وصف مجموعة الخطوات والتعليمات المحددة وترتيبات لانجاز العمليات كافة.

خامساً: الأفراد: وهم المورد البشري الذي يسيطر ويشغل المكونات الأخرى .

فيما أشار مسلم (1994) إلى المكونات التالية:

1- المدخلات: تتكون مدخلات نظام المعلومات الإدارية من النظم الفرعية التالية:

أ- النظام الفرعي لمعالجة البيانات: حيث يوفر بيانات تصف مجالات النشاط والعمليات الداخلية في

المجال الوظيفي ككل.

ب- النظام الفرعي للبحوث والدراسات المتخصصة: حيث يتولى تجميع بيانات من مصادر خارجية

وتحليلها والاستفادة منها.

ث- نظام المخابرات: حيث يهتم بجمع وتحليل المعلومات التي تصف عمليات وتحركات واستراتيجيات

المنافسين.

¹⁹ د- خالد زيفان_أ- أحمد الخطيب_مرجع سبق ذكره_ص: 81.

- المخرجات: تتكون مخرجات نظام المعلومات من الأنظمة التالية:

- أ- التقارير الدورية.
- ب- التقارير الخاصة.
- ت- مخرجات النماذج الرياضية والكمية لمحاكاة الواقع الفعلي.

محتوى التقارير يختلف من مجال وظيفي لآخر، ولكن السمة العامة لها أنها تصف محتوى العناصر الفرعية المكونة للمجال الوظيفي.

3- العمليات التشغيلية: يقصد بها المعالجة التي تتم بها البيانات التي تم الحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية.

الخلاصة:

وما يمكن قوله أنه حتى تتمكن أي مؤسسة مواجهة تحديات المحيط التنافسي ،لابد عليها من القيام بجهود جمة تستطيع من خلالها وضع نظام معلومات فعال، مستعملة في ذلك أدوات الإدارة المطورة مؤخرا مرفقة بإستراتيجية تهدف إلى تحسين الإنتاجية والنوعية . فنظام معلومات فعال يسمح بدون شك للمؤسسة أن تستجيب بسرعة وبفعالية إلى متطلبات الزبائن الأكثر اطلاعا ،من خلال وسائل الإعلام الحديثة،التجديدات فيما يتعلق بالمنتجات الواسعة الاستهلاك.

فالمؤسسة هي مجبرة للقيام باستثمارات لشراء تكنولوجيا المعلومات الأكثر أداء و ضمان مستخدمين أكفاء من اجل التكيف السريع مع هذه الأدوات الحديثة لبلوغ تنافسية دائمة.

كذلك يعتبر نظام المعلومات ذات أهمية بالغة في تحديد ورسم إستراتيجية المؤسسة وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

تمهيد

تعد المؤسسة بمختلف أشكالها منذ نشأتها بعد الثورة الصناعية، الخلية الفعالة في العملية الإنتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية.

ونظرا لحساسية ودقة هذه المهمة، يستلزم عليها إقامة إستراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمى إليها هذه الأخيرة .
ولهذا، فمن الضروري تناول موضوع الإستراتيجية بدقة .

وستتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية استراتيجية المؤسسة

المبحث الثاني: أساسيات حول إستراتيجية المؤسسة

المبحث الثالث: نظم المعلومات الإستراتيجية وعلاقتها بإستراتيجية المؤسسة

المبحث الأول: إستراتيجية المؤسسة.

يعد مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم المتداولة في كافة النشاطات الإنسانية المختلفة، وتستخدم للدلالة على الهدف الذي ينشده الفعل. وهو إطار ذو أبعاد شمولية علمية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

إن مصطلح الإستراتيجية (Strategy) قدم وعريق، اشتق من الكلمة الإغريقية (Strato) بمعنى جيش، أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة (Strategos) والتي تعني فن القيادة.

توسعت استخدامات الإستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية، وأخذت تغطي كافة الاتجاهات المدنية والعسكرية.

برز عدد من الكتاب والباحثين في المجال المدني والعسكري للبحث في مفاهيمه، من بينهم نجد:

عرف (Chandler) الإستراتيجية على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحديد تلك الأهداف.

أما (Mintzberg) فيرى أن الإستراتيجية: عبارة عن خطة موضوعة تحدد السياقات وأسلوب التصرف، فهي الدليل للتعامل مع موقف محدد، وهي مصممة لتحقيق الأهداف وهي سلوك فيه من الخداع للوصول إلى الغاية.¹

الإستراتيجية من وجهة نظر (كلاوز فيتز): هي استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى غايات الحرب أو إلى الأهداف التي شنت من أجلها.²

لكن (Steiner) قدم مجموعة من التعاريف لمفهوم بالإستراتيجية :

أولاً: الإستراتيجية التي تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.

¹ د-ليث عبد الله القهيوي_د-زيد كامل تلالا_أ-بلال محمود الوادي_جودة المعلومات و الذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة_دار النشر_الأردن_ص: 127-129.

² عبد القادر فهمي_مدخل إلى دراسة الإستراتيجية_دار النشر مجدلاوي للنشر و التوزيع_عمان_الطبعة الأولى_ص: 18.

ثانيا: الإستراتيجية تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجيهات.

ثالثا: الإستراتيجية هي المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل.

رابعا: الإستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك.

لكن من وجهة نظر الكتاب والباحثين السياسيين والعسكريين فقط عرف (بوفر) الإستراتيجية بأنها: "فن استخدام القوة للوصول إلى هدف السياسة". أما (مولاتكه) فعرفها بأنها: "فن الموازنة بين الهدف والوسيلة".

ومن خصائص الإستراتيجية نجد ما يلي:³

الشمولية: إن الإستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع الجوانب.

موجهة لنظام مفتوح: باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر وبالتالي تأتي الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة.

مجموعة قرارات: إن الإستراتيجية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات وهي خاصة بالتوجهات الأساسية لمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها.

إلزامية الوقت: إن احترام الوقت مهم في الجانب الإستراتيجي أي تكون الإستراتيجية في الوقت المناسب أثبت ارتباط الإستراتيجية بالوقت و إلا أصبحت لا جدوى منها

الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.

أسلوب المشاركة: من أجل نجاح الإستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من تحسبهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون للمؤسسة.

محددة من خلال المراحل: إن الإستراتيجية تمر بالمراحل التالية (الصياغة، التنفيذ، الرقابة)

المرونة: الإستراتيجية تستدعي التعبير متى لوم فالمتابعة المستمرة للمحيط تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لتقليل من الأخطار المرتقبة.

³ بتواتي مليكة_ دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة_ مذكره ماستر_ جامعة مستغانم_ ص: 35-36.

تخصيص الموارد: الإستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الثاني: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي Stages of Strategic thought evolution

مر الفكر الإستراتيجي بمراحل تطويرية عديدة خلال السنين الماضية ولاسيما تلك التي تلت الحرب العالمية الثانية حددها (Gluck et al ,1980) بأربعة مراحل هي:⁴

المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي Basic Financial Planning

اعتمد نظام التخطيط في تلك المرحلة على الموازنات السنوية Annual budgets حيث استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لأعداد الموازنات السنوية في ذلك الوقت على التنبؤ بالتكاليف والإيرادات المتوقعة لسنة قادمة. وقد أظهرت منظمات الأعمال في تلك المرحلة الإستراتيجيات مكنتها لأمن البقاء والاستمرار من خلال تحقيق معدلات نمو الأرباح السنوية، إضافة إلى بعض الأهداف المالية الأخرى، إن نجاح منظمات الأعمال في تلك المرحلة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا بالمنتجات والأسواق وطبيعة المنافسة. وقد لفت (Drucker ,1954) الانتباه إلى تلك النقطة مشيراً إلى إن دور الإدارة العليا للمنظمة يتمثل في الإجابة على الأسئلة الجوهرية المتعلقة بإستراتيجية المنظمة والمتمثلة بتحديد نوع العمل الذي تمارسه المنظمة وما يجب أن يكون عليه مستقبلاً. وركز Drucker على أهمية صياغة أهداف المنظمة. واعتبر أن المنظمة بدون أهداف كالسفينة بدون ريان.

المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ Forecast based Planning

هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي، وتميزت بالاعتماد على التخطيط طويل الأجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة فضلاً عن وجود توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو.

قد ساهم عدد من الكتاب والباحثين في تطوير مفهوم الإستراتيجية خلال هذه المرحلة جاء في مقدمتهم Chandler في سنة 1962 والذي أشار إلى أن الإستراتيجية ماهية إلا تحديد للغايات والأهداف الأساسية

⁴ د-صالح عبد الرضا رشيد-د-احسان دهمش جلاب_الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي_دار المناهج للنشر والتوزيع_عمان_الأردن_2008_ص:27-37.

طويلة المدى للمنظمة، واتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع مواردها لتحقيق تلك الغايات، أما (Andrews ,1965) فقد ربط بين مفهوم Drucker,Chandler عندما وصف الإستراتيجية بأنها نموذج من الغايات والأهداف الأساسية موضوعة بطريقة تعرف نوع العمل الذي تمارسه المنظمة، وقدم أيضا مفهوم تحليل SWOT لدراسة ما يمكن للمنظمة عمله في ضوء نقاط القوة والضعف التي تمتلكها بالمقارنة مع الفرص والتهديدات البيئية التي تتعرض لها.

المرحلة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي Strategic planning

في سبعينات القرن الماضي حصل تحول نحو التخطيط الموجه خارجيا، فبدلا من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط، أخذت المنظمات تركز على دراسة مقومات السوق الأساسية والحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة. وقد تميزت تلك المرحلة بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المنظمة ومراجعة حالة المنافسة، والتوزيع الديناميكي للموارد المتاحة، بالإضافة إلى قيام المخططين الإستراتيجيين بإعادة تقييم عروض منتجاتهم وعروض منتجات المنظمات المنافسة من وجهة نظر الزبون. وقد شهدت تلك المرحلة تطوير وسائل إرشادية خاصة بالإستراتيجية مع انتشار المدرسة التخطيطية Planning School ومن بين الوسائل التي استخدمت في عملية التخطيط آنذاك هي: دورة حياة المنتج-منحنى الخبرة-تحليل المحفظة.

المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية Strategic managemet

تميزت هذه المرحلة، التي ابتدأت في عقد الثمانينات من القرن الماضي ولا زالت مستمرة حتى الوقت الراهن، بالعمل على ربط عملية التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة لمعالجة الإخفاقات التي لحقت بالمنظمات بسبب تركيزها على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ من خلال الآليات الآتية:

- إيجاد إطار محدد وواضح للتخطيط Planning Frame work يسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعمل على تنظيم موارد المنظمة وتعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.
- عملية تخطيط مرنة Flexible planning process تساعد على تحفيز وخلق التفكير المبدع والخلاق.
- نظام قيمى Value System يضمن التزام المدراء تجاه إستراتيجيه المنظمة ككل والتنسيق فيما بينهم لتنفيذ تلك الإستراتيجية.

إن عملية الربط بين الآليات المذكورة نتج عنها تحولاً نحو مفهوم الإدارة الإستراتيجية الذي يهدف إلى التأكد من أن القرارات الإستراتيجية تأخذ طريقها إلى التنفيذ وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

وقد تميزت فترة هذه المرحلة بمستويات غير مسبوقة من التغيير والتعقيد، وأدت إلى بزوغ تحول من الاعتماد على التنبؤات الكمية إلى استخدام واسع للتحليل النوعي (Stacey, 1993) للزبائن، الأسواق، وقبليات المنظمة إضافة إلى التركيز على صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية (Wilson, 1994) وقد استند مفهوم الإدارة الإستراتيجية في جانب كبير منه في تلك المرحلة على أفكار Porter الذي قدم من الأطر التحليلية ذات العلاقة بالمفهوم لاسيما تحليل العوامل الخمسة Five Forces analysais الإستراتيجيات التنافسية Compétitive Stratégies، سلسلة القيمة Value Chain، الجامع الإستراتيجية Stratégique groups وغيرها من المساهمات. ويرى Porter أن دراسة الإستراتيجية تقوم في حقيقتها على ثلاثة عناصر هي:

البيئة الخارجية Externat environnement

- سلوك المنظمة Organisation behavior

- نتائج السوق Market results التي تحصل عليها المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجياتها.

المطلب الثالث: مدارس الفكر الإستراتيجي Schools of Stratégique thought

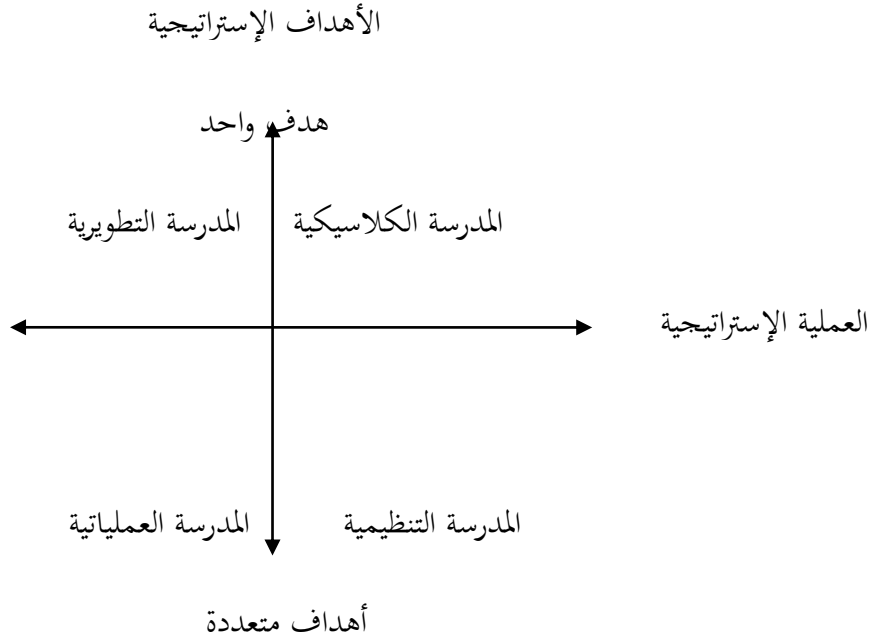
جرت محاولات عديدة من الكتاب والباحثين لتصنيف التطور المعرفي المتراكم الحاصل في حقل الإستراتيجية خلال الخمسين سنة الماضية في ضوء مجموعة من الأسس والمعايير التي أمكن اعتمادها في إيجاد مجموعات متجانسة من إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

فقد صنف (Whittington, 1993) مدارس الفكر الإستراتيجي إلى أربعة مدارس بالاعتماد على متغيرين رئيسيين ذات صلة وثيقة بالاختيار الإستراتيجي وهما:

- الأهداف الإستراتيجية Stratégique goals

- العمليات الإستراتيجية Stratégique processus

ولتوضيح أفكار عمل Whittington على رسم مصفوفة ذات محورين متعامدين.



الشكل (8): مدارس الفكر الإستراتيجي من منظور Whittington

المصدر: د-صالح عبد الرضا-د-إحسان دهش جلاب-الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي-دار المناهج للنشر والتوزيع-عمان-الأردن-2008-ص48

ويوضح هذا الشكل نوعين من الإستراتيجية في المحور الأفقي :

الأولى هي الإستراتيجية المدرسية **Délibérante Strate gy** والتي تعني أن الإدارة تستطيع تحديد الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها للوصول إلى أهدافها من خلال نشاطات مخططة ومدروسة، أما الثانية فهي الإستراتيجية المنبثقة أو الطارئة **Emergent Strate gy** والتي تفترض أن إدارة المنظمة تمتلك قدرة محدودة على التأثير في النتائج المستقبلية وان الإستراتيجية يمكن أن تنبثق أثناء التنفيذ لأي سبب من الأسباب. أما المحور العمودي فانه يمثل النتائج المستهدفة للإستراتيجية فيما إذا كانت تسعى إلى تحقيق هدف واحد يتمثل عادة في الأرباح التي تسعى المنظمة الوصول إليها، وبالنتيجة فان محصلة تقاطع هذين البعدين تتأني ثمارها في أربعة مدارس هي:

المدرسة الكلاسيكية Class cal School: تفترض هذه المدرسة أن النشاط الإداري للمنظمة هو نشاط عقلاي يسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح لها من خلال عملية تخطيطية مدروسة، ووفقا لهذه المدرسة فان التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، على الرغم من أنها ديناميكية، يمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها وبالتالي فان

الهدف الأساسي لعملية الإستراتيجية هو إيجاد الموازنة بين الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وبين الموارد التنظيمية التي تمتلكها المنظمة.

وتتم عملية صياغة الإستراتيجية على الشكل مراحل متتابعة تبدأ بصياغة أهداف واضحة للمنظمة وإجراء عملية مسح للبيئة الخارجية باستخدام مجموعة من الأدوات والوسائل والمصفوفات، ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة والعمل على تنفيذها بما يؤدي إلى تحقيق عائد مالي أعلى من المعدل. ومن رواد هذه المدرسة (Porter,1980,1985 ,Ansoff,1965,chandler,1962)

المدرسة العمليانية ProceSSION School: تنظر هذه المدرسة، التي انبثقت خلال سبعينات القرن الماضي، إلى المنظمة على أنها مجموعة من التحالفات بين الأفراد داخلها كل له أهدافه الشخصية وخلفياته المعرفية، وبالتالي فإن الإستراتيجية هي نتائج عملية مستمرة من المساومات بين التحالفات المذكورة، أي أنها قد لا تكون سابقة للنشاط أثناء عملية التنفيذ لتحقيق أهداف الأفراد الفاعلين في المنظمة. ومن رواد هذه المدرسة (Pettigrew,1973,Simon,1972,Mintzberg,1979)

المدرسة التطويرية Evolutionary School: طبقاً للمدرسة التطويرية تصبح عملية التخطيط العقلاني على الأمد الطويل ليست ذات جدوى بسبب التغييرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي فإن التخطيط اليومي المستمر هو العامل المحدد لنجاحها. بمعنى أن تركيز إدارة المنظمة يجب أن ينصب على إيجاد الموازنة بين المنظمة وبيئتها الخارجية على الأمد القصير وبالتالي تصبح إستراتيجية المنظمة هي إستراتيجية منبثقة في ضوء التغييرات البيئية المتسارعة. والكتاب الذين ينتمون إلى هذه المدرسة

(Hannan &Freeman,1988,Williamson,1991,Handerson,1989)

المدرسة النظامية Systemic School: يرى رواد هذه المدرسة إن السلوك الاقتصادي يتأثر بشبكة واسعة من العلاقات الاجتماعية والعائلية والمهنية والدولية، وأن هذه الشبكة تؤثر تأثيراً كبيراً في سلوك أعضائها. وهذا يعني أن المعايير الثقافية Cultural norms وليس المعرفية هي التي تحدد الإستراتيجية التي يتم اختيارها من قبل إدارة المنظمة. بمعنى إن الإستراتيجية هي نتائج عملية تفاعل اجتماعي قائم على المعتقدات والقيم والفهم المشترك لأعضاء المنظمة. ومن رواد هذه المدرسة (Huff,1990,Grannovetter,1985)

المبحث الثاني: أساسيات حول الإستراتيجية

المطلب الأول: حدود الإستراتيجية

الإستراتيجية من مفاهيم إدارة الأعمال التي تصادف مشاكل في الواقع و تشكو من بعض الحدود منها:

- 1- تعتبر عملية صعبة ومعقدة بتعقيد عملية تحديد الرسالة و كذلك ارتباط كل من الأهداف و التخطيط و الإستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو من داخل المؤسسة و هذه المعلومات ترتبط بالعامل الزمني إلا أن هذا الحد يمكن التقليل منه بتطوير نظام المعلومات و نظام الأهداف.

أ- نظام المعلومات :

- يجب أن يوفر معلومات بالقدر الكافي و بالتنوع المطلوبة و في الوقت المناسب.
- يجب أن يتبع حركية التنفيذ و يرصد حركية المحيط ، السرعة في اتخاذ القرار و توفير أكبر عدد من المعلومات و تلقي المعلومات.

ب- نظام الأهداف: حسب P.Druker ثمانية مجالات يجب على المؤسسة أن تحدد فيها أهدافها :

- و وضعيتها في السوق ، الإبداع و الإنتاجية ، الموارد المالية و اللوجيستكية ، الربحية ، تنمية و كفاءة الإجراءات ، المسؤولية الاجتماعية ، كما يجب التنسيق بين المدى القصير و الطويل و التنسيق بين مختلف المصالح و الأقسام في مختلف المستويات من المؤسسة في عملية تحديد الأهداف .
- 2- من أهم العوائق التي تصادف تطبيق الإستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها من مختلف مستويات التنفيذ فبقدر ما تعتبر عملية الإعداد صعبة ستكون عملية التنفيذ أصعب و إن كان ليس ن الممكن القضاء عليها تماما فإنه يمكن السعي إلى التخفيف منها.
- 3- إن اتساع و تعقيد الإستراتيجية تجعل أي مدير مهما كانت قدرته في متابعة الإعداد و التنفيذ لا يمكن أن يتحكم فيها فهي تتميز بأنها فن و مهارة و التي تعتمد أكثر على التقدير و الاستنتاج و المهارات الفكرية و هي عناصر تتكون من جراء الخبرة و التجربة وحنكة و ثقافة المدير ومدى استفادته من ماضي و تجارب المؤسسة.⁵

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية Strategy levels

⁵بتواتي مليكة_مرجع سبق ذكره_ص:35-36.

يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية هي:⁶

1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate-level Strategy

تركز هذه الإستراتيجية على الطريقة التي تضمن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. وتختص بالإجابة على الأسئلة الآتية والتي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة:

- ما هي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة؟
- ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ما هي حدود المنظمة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
- ما هو مستوى التنوع الذي تعتمده المنظمة؟ وهل هو تنوع متجانس أم لا؟
- هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة؟ وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟
- هل تعتمد المنظمة إستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المنظمات الأخرى أم أنها تقتصر على اعتماد الإستراتيجية التنافسية؟

- ما هي الطريقة التي تداريها وحدات الأعمال (المركزية أم اللامركزية)؟
- كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال لمختلفة وبما يحقق التداؤبية Synergy؟

2- الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال Business unit-level Strategy

ينصب الاهتمام الأساس لإستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه. وتختص إستراتيجية الأعمال بالجوانب الآتية:

- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها؛
- تطوير القدرة الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها؛
- تنسيق وتكامل نشاطات وحدة الأعمال بما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة؛

الإستراتيجية الوظيفية Fonctionnel Strate gy

⁶ د-صالح عبد الرضا رشيد_د-إحسان دهش جلاب_مرجع سبق ذكره_ص:78-79.

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق النشاطات والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين للإستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وكما يوضح ذلك الشكل التالي (2-2).

أهداف عامة و شاملة تغطي فترة مستقبلية طويلة المدى، استراتيجيات أساسية.

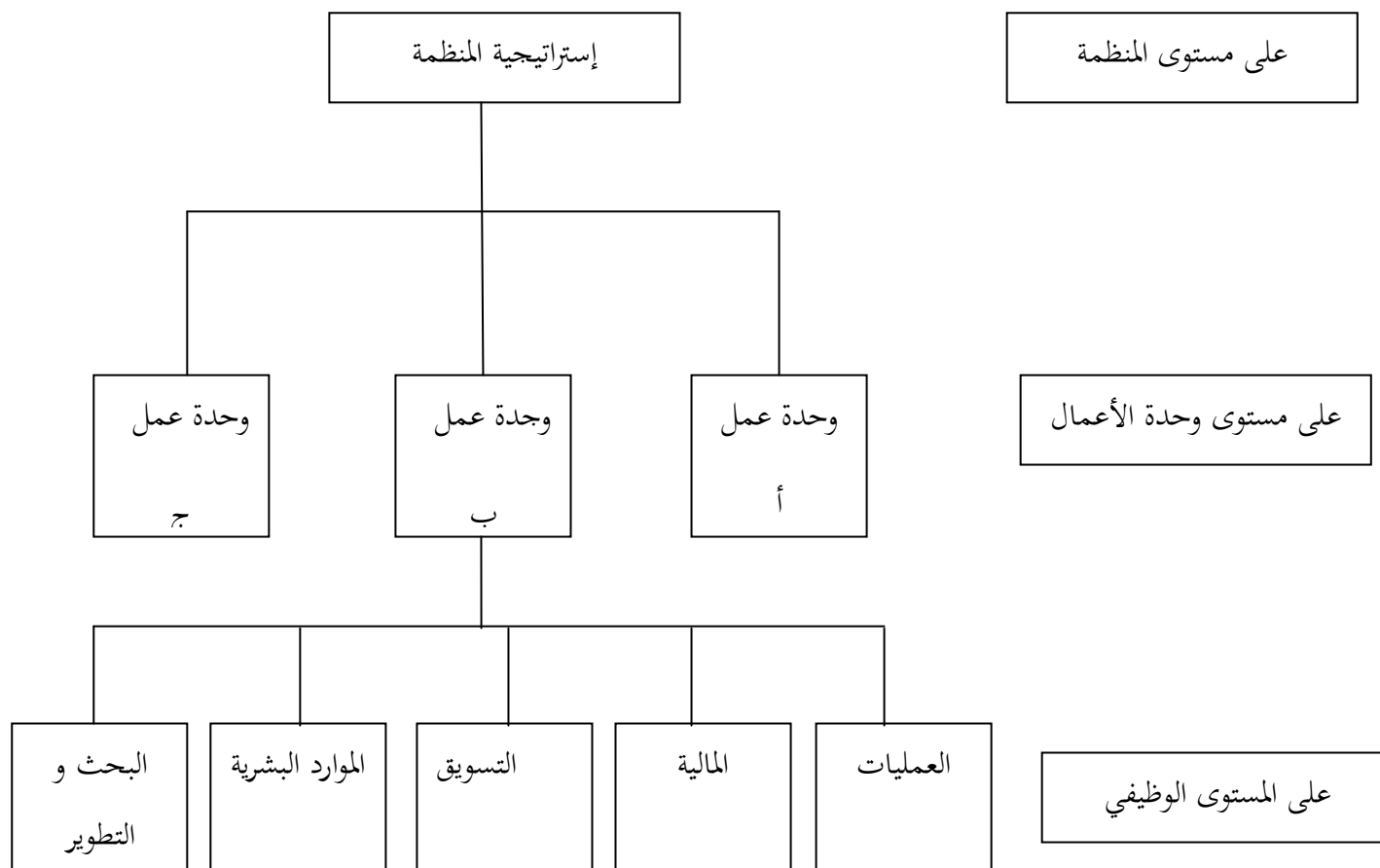
على مستوى المنظمة

أهداف أكثر تحديداً، استراتيجيات الأعمال مصممة لتحقيق أهداف المنظمة.

على مستوى وحدة الأعمال

أهداف وظيفية، استراتيجيات متناغمة مع استراتيجيات الأعمال و مصممة لتحقيق أهداف الأعمال.

على المستوى الوظيفي



الشكل (9) مستويات الإستراتيجية

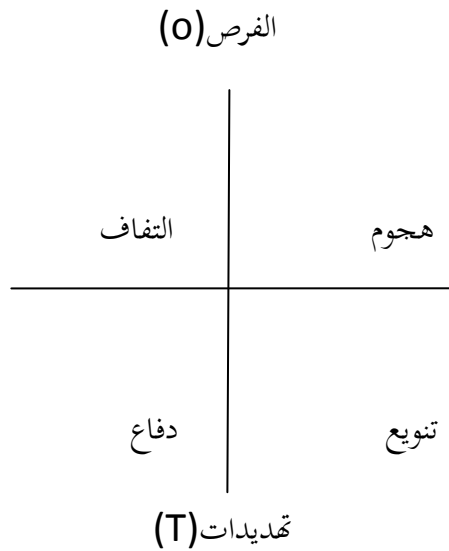
المصدر: د-صالح عبد الرضا رشيد_د-إحسان دهش جلاب_الإدارية الإستراتيجية مدخل تكاملي_دار المناهج للنشر والتوزيع_عمان_الأردن_2008_ص:80.

شرح الشكل 09:

من خلال هذا الشكل نستخلص أنه لتحقيق إستراتيجية المنظمة يجب وضع وحدات أعمال وذلك من خلال تحقيق أهداف أكثر تحديدا وتكون مصممة وذلك عن طريق البحث والتطوير، والعمليات، المالية، التسويق والموارد البشرية.

المطلب الثالث: خطوات الإستراتيجية

حسب تحليل SWOT الإستراتيجية على ثلاث خطوات كما هي مبينة في الشكل (10) الآتي:⁷



المصدر: د- صالح عبد الرضا رشيد- د- إحسان دهش جلاب- الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي- دار المناهج للنشر والتوزيع- عمان- الأردن- 2008- ص- 265

ومن خلال هذا الشكل تقوم الإستراتيجية بثلاث خطوات هي:

__ تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية؛

__ الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية في تحديد

الموقف التنافسي **Competitive position**؛

__ انتقاء البديل الإستراتيجي المناسب استنادا إلى المعادلة الآتية:

⁷ د- صالح عبد الرضا رشيد- د- إحسان دهش جلاب- مرجع سبق ذكره- ص: 265-271.

$$SA=O/(S-W)$$

حيث أن: SA: البديل الإستراتيجي

O: الفرص الخارجية المتاحة

S: نقاط القوة الداخلية

W: نقاط الضعف الداخلية

وبقدر تعلق الأمر بالخطوة الأولى، تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية والفرص والتهديدات

البيئية، فإن الأمر يتوقف على إجراء عملية التقييم الداخلي Internal Sassement بالنسبة لنقاط القوة والضعف وعملية الفحص الخارجي Externat Scanning بالنسبة للفرص والتهديدات البيئية.

قبل الإشارة إلى محتوى كل من عملية التقييم الداخلي وعملية الفحص الخارجي تقتضي الضرورة

التنويه إلى أن نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات البيئية، التي يتم تشخيصها من خلال الأسئلة الواردة أدناه، يمكن أن يعتمد عليها في إعداد مصفوفة خلاصة تحليل العوامل الإستراتيجية.

__ ما هو المثال (النموذج) الذي تحاكيه المنظمة؟

__ ما هو مستوى الالتزام في المنظمة؟ وما هو مستوى الالتزام لدى الزبائن؟

__ كم هو عدد الأفراد العاملين في المنظمة؟

__ ما هو معدل دوران العمل؟

__ كيف يتم تقييم مستوى أداء الأفراد العاملين؟

__ ما هي الخدمات التي تقدم؟

__ ما هي الاتجاهات التي تتخذها الخدمات أو التمويل؟

__ ما هي التسهيلات التي تمتلكها المنظمة حالياً؟ وهل هي مناسبة؟

ومن جهة ثانية تعتمد عملية الفحص الخارجي على البحث في الميادين الآتية:

__ خصائص السكان من حيث الهجرة والديموغرافيا (الدراسة الإحصائية للسكان من حيث المواليد والوفيات

والصحة والزواج... (الخ)؛

__ الاتجاهات الاقتصادية ؛

- _ النمو والتغيرات الأخرى في الصناعة؛
 - _ التغيرات الحادثة في ميادين السفر أو /النقل؛
 - _ التغيرات الحادثة في متطلبات الزبائن؛
 - _ التوجهات نحو التخصصية (التحول نحو القطاع الخاص)؛
 - _ النشاطات داخل وخارج الأقاليم أو المحافظات؛
- وكخطوة ثانية تبرز الحاجة إلى تحديد الموقف التنافسي للمنظمة في ضوء وجهات النظر.

| عناصر SWOT الحالية | الموقف التنافسي |
|--------------------------------|--------------------|
| نقاط قوة مع وجود فرص بيئية | المهجوم (المخاطرة) |
| نقاط قوة مع تهديدات بيئية | التنوع |
| نقاط ضعف مع وجود فرص بيئية | الالتفاف (التخفيف) |
| نقاط ضعف مع وجود تهديدات بيئية | التصفية /الدفاع |

جدول(01): العلاقة بين عناصر SWOT والموقف التنافسي

Source :-Pearce,J.A. and Robinosn,B.R.(2005), Strategic management : Formulation_implementation and contrd, 9 th Ed, Mcgraw Hall,N.Y.

ومن خلال الجدول يتبين أنه يوجد وجهتي نظر الأولى تمثل الإطار التقليدي في التعامل والمتمثلة بحساب عدد نقاط القوة وعدد نقاط الضعف، فإذا كان عدد نقاط القوة أكبر من عدد نقاط الضعف فان ذلك يشير الى أن المؤسسة في موقف قوة والعكس بالعكس. أما وجهة النظر الثانية فإنها تنطلق من تخصيص وزن لكل جانب من الجوانب الداخلية والخارجية على وفق أهمية النسبية. ويضرب هذا الوزن بالدرجة التقديرية التي أعطيت على وفق درجة توافر هذا الجانب من عدمها ليتم بالنتيجة النهائية الحكم على موقف المنظمة.

وحدد كل من (Pearce and Robinson,2005) عدد من الإستراتيجيات العامة التي يمكن التعامل معها كبدايل إستراتيجية يمكن الاختيار بينها بعد أن تم تحديد الموقف التنافسي وكما هو موضح في الجدول (02)

الجدول (02): البدائل الإستراتيجية وتحليل SWOT

| الوصف | البديل الإستراتيجي |
|--|---------------------|
| الاستمرار بإنتاج المزيد من المنتج الحالي وتوزيعه في الأسواق الحالية. | النمو المركز |
| عرض المنتجات الحالية في أسواق جديدة أو بقنوات توزيع جديدة. | تطوير السوق |
| تحديد المنتجات البديلة للمنتج الحالي وتقديم منتجات جديدة للزبائن الحاليين. | تطوير المنتج |
| الاستمرار بتقديم منتجات جديدة. | الإبداع |
| النمو من خلال اكتساب منظمة مماثلة من حيث الجوانب الإنتاجية والتسويقية. | التكامل الأفقي |
| اكتساب منظمة أخرى تقدم المدخلات أو تشتري المخرجات من المنظمة. | التكامل العمودي |
| ممارسة أعمال جديدة تسهم في تحقيق التداؤب مع الأعمال الحالية. | التنوع المتجانس |
| ممارسة أعمال جديدة غير ذات صلة بالأعمال الحالية للمنظمة غير أنها تمثل فرص استثمارية واعدة. | التنوع غير المتجانس |
| بيع المكونات الرئيسية للمنظمة. | التحريد |
| الانكماش من خلال تخفيض التكاليف أو تخفيض الموجودات . | التخفيض |
| بيع المنظمة بالكامل أو بيع أجزاء منها . | التصفية |
| إعلان إفلاس المنظمة كي يمكن تطبيق القوانين التي تحكم ذلك. | الإفلاس |
| من خلال المشاركة المؤقتة، التحالفات الإستراتيجية. | الاتحاد |

Source :-Pearce,J.A. and Robinosn,B.R.(2005), Strategic

management : Formulation_implementation and contrd, 9 th Ed,

Mcgraw Hall,N.Y.

ولشرح هذا الجدول يجب معرفة كيف يمكن الربط بين الموقف التنافسي للمنظمة وبين الإستراتيجيات

العامة،وهذا ما يوضحه الجدول(03)

جدول(03) :علاقة الإستراتيجيات العامة بالموقف التنافسي.

| الموقف التنافسي | الأساس الذي يقوم عليه | الإستراتيجية العامة |
|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| المهجوم | الاستفادة من نقاط القوة وانتهاز الفرص | النمو المركز،تطوير السوق،تطوير |

| | | |
|--|---|----------|
| المنتج،الابداع. | | |
| التنوع المتجانس،التنوع غير المتجانس،الإتحاد. | الاستفادة من نقاط القوة وانتهاز الفرص وتجنب التهديدات. | التنوع |
| التكامل العمودي،التكامل الأفقي،الالتفاف،الإتحاد. | التخلص من نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة لانتهاز الفرص المتاحة حالياً. | الالتفاف |
| التجريد،التصفية،الإفلاس. | الخروج أو حماية النفس حتى يتم استعادة الوضع السابق للأزمة. | الدفاع |

المصدر: د_صالح عبد الرضا رشيد_د_احسان دهب جلاب_الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي_دار المناهج للنشر والتوزيع_عمان_الأردن_2008_ص_271.

يؤشر من الجدول أعلاه أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يتوقف على الموقف التنافسي للمنظمة والذي بدوره يعكس حقيقة ما تمتلكه المنظمة من نقاط قوة ونقاط ضعف في مختلف جوانب الأداء فضلاً عن ما تتيحه البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات.

المبحث الثالث: نظم المعلومات الإستراتيجية وعلاقتها بإستراتيجية المؤسسة

يمكن القول أن البعد الإستراتيجي لنظم المعلومات قد اتسع بشك جعلها أكثر شمولاً من نظم المعلومات التقليدية، حيث ركزت نظم المعلومات الإستراتيجية (SIS) على رصد وتحديد وقياس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوفير المعلومات لصياغة وتحديد الإستراتيجيات البديلة والسياسات التنفيذية.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف نظم المعلومات الإستراتيجية

أولاً: مفهوم نظام المعلومات الإستراتيجية

لقد وردت لنظام المعلومات الإستراتيجية مفاهيم عديدة سوف نتطرق لبعضها بغية توضيح ماهية هذا النظام بالقدر المناسب.

من ضمن هذه المفاهيم ما جاء به (Charles Wiseman) إذ أنه عرف نظام المعلومات الإستراتيجية بأنه "النظام الذي يدعم أو يصيغ الإستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال".

وينظر (Jauch&glueek) إلى نظام المعلومات الإستراتيجي على أنه "أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية وحدات البحث والتطوير".

فضلاً عن ذلك فإنه يمكن إعداد قواعد البيانات الإستراتيجية الخاصة بالنظام والتي تنظم من خلال الإجابة عن أسئلة عديدة مثل: ما هي الفرص المتاحة؟ ما هي الظروف البيئية التي ستؤثر فيها؟ ما هي الأفعال التنافسية التي ستؤثر فينا؟ ما هي جوانب القوة التي تمثلها؟ ما هي جوانب الضعف في المنظمة؟⁸

نظام المعلومات هو نظام محسوب، وعلى أي مستوى من مستويات المنظمة الإدارية والوظيفية، ويحدث تغيرات جوهرية في الأهداف، والعمليات، والإنتاج والخدمات، وأوفي العلاقات البيئية للمنظمة.⁹

وعليه نظم المعلومات الإستراتيجية هي تلك النظم التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتقدير وتطوير منتجات وخدمات تعطي المنظمة ميزة تنافسية على قوى المنافسة في تواجدها في السوق. لذلك فإن نظام المعلومات الإستراتيجي يمكن أن يكون أي نوع من أنواع نظم المعلومات مثل: نظم تشغيل البيانات، نظمه المعلومات الإدارية، نظم دعم القرارات..... الخ، بشرط أن يمكن للمنظمة من:

⁸ حسن علي الزغي - نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل إستراتيجي - عمان - دار وائل للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى - 2005 - ص: 18-19.

⁹ عامر إبراهيم قنديلجي - علاء الدين عبد الرزاق الجنابي - نظم المعلومات الإدارية - ص: 146.

أ- أما اكتساب ميزة تنافسية؛

ب- أو تقليل عيب التنافس؛¹⁰

ثانياً: أهداف نظام المعلومات الإستراتيجي

يسعى نظام المعلومات الإستراتيجي إلى تحقيق عدة أهداف يتمثل أهمها في:¹¹

1- توفير المعلومات لوضع الأهداف الإستراتيجية: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمات المساهمة في وضع الأهداف الإستراتيجية.

2- توفير المعلومات لإعداد وتكوين الإستراتيجيات: حيث يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الإستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية بالمنظمة ومتابعة خطط تنفيذ الإستراتيجيات في الواقع الفعلي، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

3- المساهمة في اتخاذ القرارات: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الإستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال مثل: فتح أسواق جديدة، إضافة نشاط جديد أو ابتكار منتج جديد أو إضافة خط إنتاجي جديد أو صنع قرارات معقدة تؤثر على المنظمة على المدى البعيد، والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد الناتج من التخطيط للمستقبل البعيد الغامض والذي يتطلب مدخلاً متكاملًا باستخدام المهارات الوظيفية للتعامل معه.

4- مراقبة الأداء الإستراتيجي: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد منظمات الأعمال في تتبع وتنفيذ الإستراتيجيات المنظمة أو القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها لضمان سلامة التنفيذ وتصحيح المسارات في الوقت المناسب.

5- تقييم الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال: وذلك لتحقيق أهداف عديدة أهمها قياس الأداء الذي تم تنفيذه وقياس أثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية للاستفادة منها في الخطة الإستراتيجية المقبلة.

¹⁰ منال محمد الكردي_ جلال إبراهيم العبد_ نظم المعلومات الإدارية_ المفاهيم الأساسية و التطبيقات_ دار الجامعة

الجديدة_ الإسكندرية_ 2003_ ص: 83.

¹¹ شارف عبد القادر_ دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية_ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية_ جامعة الجزائر_ 2010-

2011_ ص: 56-57.

المطلب الثاني : استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة قوى التنافس وتطبيق إستراتيجية تنافسية

عادة ما يحتاج المدربين إلى إطار يرشدهم لإيجاد استخدامات إستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، ومن أشهر الأطر الإطار الذي قدمه مايكل بوتر للصناعة والتحليل التنافسي. وفق لهذا الإطار نجد أن بقاء ونجاح المنظمة في الأجل البعيد يتوقف على مدى قدرتها على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة خمسة قوى تنافسية والتي تقوم بتشكيل هيكل المنافسة داخل الصناعة وهذه القوى هي:

- 1- حدة المنافسة بين المنافسين داخل الصناعة؛
 - 2- التهديد من قبل الداخلين الجدد؛
 - 3- تهديد المنتجات البديلة. ونقصد المنتجات المشابهة للمنتجات التي تقدمها الشركة والتي يمكن أن تجعل العملاء يستغنون عن منتجات الشركة؛
 - 4- قوة العملاء؛
 - 5- قوة الموردين؛
- ويوضح الجدول التالي كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية:

جدول(04): استخدام تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية.

| | | |
|-----------------|---------------------|---|
| القوى التنافسية | التأثير على الصناعة | الاستخدامات الممكنة لنظم المعلومات وتكنولوجيا |
|-----------------|---------------------|---|

| المعلومات | | |
|---|---|-----------------------------------|
| <p>توفير إمكانيات لرفع حواجز الدخول.</p> <p>رفع تكاليف الانتقال إلى المنافسين وهي التكلفة التي يتحملها العميل إذا أراد الانتقال من المنتج الحالي إلى منتج جديد.</p> <p>تميز المنتج .</p> <p>وفرات الإنتاج الكبير.</p> | <p>خلق طاقة إنتاجية جديدة.</p> <p>تخفيض الأسعار.</p> | <p>التأثير على الداخلين الجدد</p> |
| <p>رفع تكاليف الانتقال .</p> <p>تميز المنتج.</p> <p>رفع حواجز الدخول لمنافسين جدد.</p> | <p>تخفيض الأسعار .</p> <p>الضغط لرفع الجودة.</p> | <p>قوة المشترين</p> |
| <p>استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التكامل الخلفي.</p> <p>رفع تكاليف الانتقال للمورد.</p> | <p>رفع الأسعار.</p> <p>تخفيض جودة المنتجات.</p> | <p>قوة الموردين</p> |
| <p>تحسين كفاءة إدارة التكاليف.</p> <p>تسهيل الوصول إلى الأسواق.</p> | <p>انخفاض الأسعار.</p> <p>التنافس على قنوات التوزيع.</p> <p>التنافس على خدمات ما بعد البيع.</p> | <p>قوة المنافسة</p> |

المصدر: منال محمد الكردي_ جلال ابراهيم العبد_ مرجع سبق ذكره_ص_86

وتستخدم المنظمة العديد من الإستراتيجيات التنافسية لمساعدة نفسها على مواجهة القوى التنافسية السابقة وتمثل هذه الإستراتيجيات في :

1- إستراتيجية القيادة في التكلفة

ويتضمن ذلك أن تنتج المنظمة أو الشركة منتج منخفض التكلفة وأيضا أن تجد طرق لمساعدة الموردين أو العملاء على تخفيض تكاليفهم، فمثلا تطبيق المعلومات عبر المنظمات يمكن أن يساعد المورد والمنظمة على تخفيض تكاليف الاستفسار عن مستلزمات الإنتاج المطلوبة أولا وبذلك لا يضطر إلى الاحتفاظ بكميات إضافية من

المخزون.

2- الإستراتيجية التمييزية

تنطوي على إيجاد طرق لتمييز منتجات وخدمات الشركة عن تلك التي يقدمها المنافسون أو العمل على الحد من المميزات التمييزية التي يتمتع بها المنافسون، من أمثلة هذه الإستراتيجية إتباع إستراتيجية التمييز المركز حيث تحاول الشركة التركيز على خدمة احتياجات قطاع ضيق من السوق.

3- إستراتيجية الابتكار

وتعني إيجاد طرق جديدة لأداء العمل أو تقديم وتطوير منتجات وخدمات فريدة أو الدخول إلى أسواق جديدة أو إيجاد طرق جديدة لتوزيع السلع والخدمات مثل توزيع الكتب عبر الإنترنت بدلا من المكتبات التقليدية.

4- إستراتيجية النمو

تركز على زيادة طاقة المنظمة الإنتاجية عن طريق اختراق أسواق حالية، ودخول أسواق جديدة.

5- استراتيجيات التحالف

حيث تقوم المنظمة بالدخول إلى تحالفات مع الموردين أو العملاء أو حتى المنافسين.

المطلب الثالث: الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات

تؤدي نظم المعلومات الإستراتيجية عدد من الأدوار الإستراتيجية تؤثر في الأعمال المنظمة من أجل أن تحقق تفوقا تنافسيا عبر بناء مزايا تنافسية للمنظمة، ونذكر منها ثلاثة أدوار رئيسية:¹²

1- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية

وهي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، ولكن أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، وأن هذا الدور يأهل المنظمة بأن تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة، أو أن يرفع مستوى نوعية خدماتها أو منتجاتها وذلك من خلال تبني إستراتيجية التمييز، أو أن يرفع مستوى الإبداع في المنظمة مما يمكن من إيجاد طرائق جديدة في إنتاج وتقديم المنتجات/الخدمات، أو إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطات المنظمة، أو في تطوير

¹² حسن علي الزغيبي-مرجع سبق ذكره-ص:176-178.

المنتجات/الخدمات الحالية.

وأي من هذه المزايا التنافسية يمكن أن تكون عقبة في وجه المنافسين سواء الحاليين منهم أو المتوقعين مستقبلا. والكفاءة هنا يمكن أن يضرب هذا الوزن بالدرجة التقديرية التي أعطيت على وفق درجة تكون باتجاهين: الكفاءة الداخلية (Internet Efficiency): وهي التي تتحقق من خلال العمليات والأنشطة داخل المنظمة. الكفاءة الخارجية (Externat Efficiency): وهي التي تتحقق ما بين المنظمة والمجهزين أو العملاء، حين ترتبط عملياتهم معا ضمن شبكة من نظم المعلومات حين يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة من خلال تأكيد المعلومات ودقتها واختصار الوقت وتقليل التكاليف.

إن الكفاءة الداخلية الخارجية تكون معا ما يسمى بالكفاءة المقارنة (Comparative Efficiency) وهذه الكفاءة هي التي تجعل المنظمة متفوقة على المنافسين من حيث التكاليف أو النوعية، فضلا عن أنها تجعل المجهزين أو العملاء يرتبطون مع المنظمة بسهولة وقلة التكاليف بحيث يجعلهم هذا أن يتركوا المنظمة ويتجهوا نحو المنافسين.

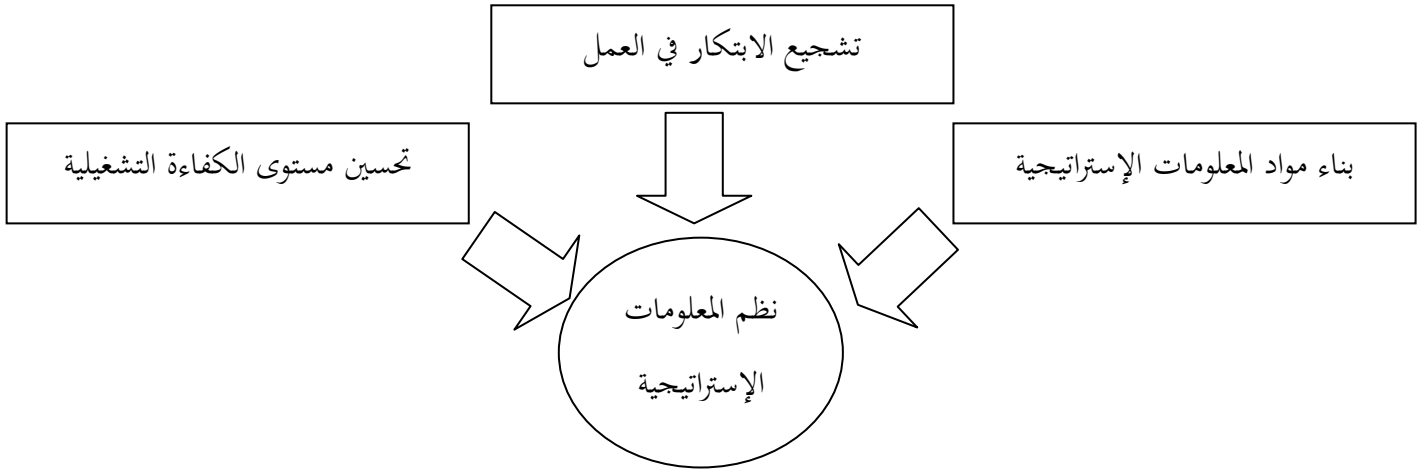
2- تشجيع الابتكار في العمل

يساهم الابتكار في العمل مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة، ومن أدوار نظم المعلومات أنها تساهم من جانبها في الابتكار من خلال تقديم الجديد من الخدمات أو المنتجات مما يمكن من دخول أسواق جديدة، وأن هذا الابتكار سوف يساعد على ارتباط العملاء بالمنظمة ويحافظون على تعاملهم مع تلك المنظمة وهذا بسبب ما تتمتع بهي من مزايا ابتكارات جديدة وخير مثال على ذلك مكينات الصرف الآلي (ATM) في المصاريف التجارية حيث كان يمثل ميزة تنافسية، عندما تفوق بها بنك سيتي على المصاريف عندما استخدمتها لأول مرة، حيث جعل العملاء يتحولون إلى هذا المصرف نتيجة تخفيض كلفة تقديم الخدمات المصرفية وسهولة الحصول عليها من قبل هذا المصرف.

3- بناء موارد المعلومات الإستراتيجية

ويتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة، والتي تساعدها في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية، وذلك من أجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات، إلا أنه يمكن استخدامها في وظائف أخرى، ولأن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المنظمة وأنشطتها، وكذلك عن العملاء، المجهزين، المنافسين والبيئة المحيطة، فإن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المنظمة والتي تساعد في التخطيط الإستراتيجي والمبادرات الإستراتيجية وعمليات ترويج الخدمات أو المنتجات أو المنتجات الجديدة. وهذا كله يتم عندما تطور

المنظمة نظم المعلومات الإستراتيجية من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتي تتم من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات.



المصدر: حسن علي الزغبى_نظم المعلومات الإستراتيجية_عمان_2005_ص:179.

الشرح:

من الشكل نستنتج أنه عند تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف يحافظ على تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية، وهذا مما يؤدي الى أفضل أداء ونوعية ممكنة داخل المنظمة، وكذلك يساهم الابتكار في تخفيض التكاليف وذلك من خلال تقديم الجديد من الخدمات أو المنتجات، وكل هذا يتحقق من خلال استثمار المنظمة في نظم المعلومات الإستراتيجية .

خلاصة:

تلعب نظم المعلومات دورا هاما في دعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويشمل هذا الدور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها هذه التكنولوجيا للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لمواجهة القوى التنافسية عبر السوق المحلي أو العالمي وبالتالي فان نظم المعلومات الإستراتيجية تساعد المؤسسة في تحقيق استراتيجياتها التنافسية.

خلاصة الجانب النظري:

يمثل نظام المعلومات أحد أعمدة المؤسسات المعاصرة، والتي استطاع أن يندمج في مختلف المجالات ، كما يعمل على بناء علاقات تشابك صناعي غير تلك السائدة في ظل الاقتصاد التقليدي علاقات أقل وضوحا وأكثر تعقيدا ولكن أكثر كفاءة.

ويعود سبب الاندفاع المتزايد نحو الاستثمار في نظام المعلومات إلى أن هذا الأخير يعد حلا للكثير من مشاكل العمل، ويمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى اعتباره مصدر الخلق القيمة بدل التكلفة. فعلى الرغم من بعض السلبيات، فإن هذا النظام يساهم في رفع الأداء ويضمن الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية مع تقليص الإجراءات الإدارية وتنظيمها تنظيما دقيقا، غير أن الاعتماد على هذا النظام ليس فقط في خفض النفقات وتسريع إنجاز العمل، وإنما أيضا لتحسين الخدمة المقدمة والسلعة المنتجة وزيادة مرونتها بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.

هذا وتسعى المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي اعتمادا على استخدام التطورات في تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات وتطبيقاتها المتعددة، فعلى سبيل المثال يساعد استخدام الحاسوب الشخصي PC وشبكات المعلومات وقواعد البيانات في تسهيل تنفيذ العمليات ومن ثم تخفيض زمن الأداء والتكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.

إذا فتحسين الأداء يتوقف على استخدام تكنولوجيا المعلومات بصورة عقلانية وذكية بمعنى آخر ينظر إلى نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات كأى جزء من الأعمال كالتسويق، الإنتاج، المشتريات، الموارد البشرية والذي يجب أن ينفذ كفاءة وفعالية من أجل الاستفادة من مزاياها وبالتالي الديمومة للمؤسسة وتوفير ميز تنافسية وهذا ما سنتطرق إليه في الجانب التطبيقي.

تمهيد

يشهد القطاع المصرفي تطورا سريعا في مختلف مناطق العالم خاصة في ظل تزايد وتنامي الأنشطة الاقتصادية التي تحتاجها إلى تمويلات من طرف البنوك مما يجعل أهميتها تزداد ودورها فعال في تنمية اقتصاديات الدول .

والجزائر كغيرها من دول العالم تسعى للنهوض بهذا القطاع في ظل التطور التكنولوجي وارتفاع المستوى المعيشي للأفراد واطلاعهم على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها بنوك دول العالم. الشيء الذي يجعل حاجاتهم ورغباتهم دائما ترقى لخدمات أفضل لهم والتي تحقق لهم مستوى من الإشباع مما يولد لهم درجة عالية من الرضا لذا تسعى البنوك الوطنية والأجنبية إلى إدراج وسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات وأنظمة في تطوير خدماتها بالشكل الذي يسمح لها كسب عدد كبير من الزبائن.

وقد تطرقنا في الفصل التطبيقي إلى لمحة عن البنك BADR الذي هو محل الدراسة، ثم قمنا بتحليل واقع نظام المعلومات في رسم الإستراتيجية داخل البنك من خلال استبيانات.

المبحث الأول: تحليل واقع نظام المعلومات في رسم الإستراتيجية داخل بنك BADR من خلال استمارة

المطلب الأول: تقديم الاستمارة

يعمل بالبنك "BARD" بسيدي لخضر حوالي 16 عامل، يمثلون جميع المستويات التنظيمية، حيث طرحنا عليهم بعض الأسئلة التي استعملناها في دراستنا إلى جزئين، الجزء الأول منه إلى معرفة البنك وكذا موظفيه، أما الجزء الثاني خاص بمعرفة ما إذا كان البنك "BARD" ببلدية سيدي لخضر يستعمل نظام معلوماتي فعال في توجيه إستراتيجيتها. تحتوي الاستمارة على 17 سؤال البعض مغلقة والبعض الآخر مفتوحة.

المطلب الثاني: تفريغ الاستمارة

تتمثل تفريغ الاستمارة في وضع الأسئلة وإجاباتها في جدول مع التعليق عليها. بحيث قسمنا الاستمارة إلى محورين اذ يمكن توضيح هذه المحاور بانجاز كما يلي:

_ **المحور الأول:** محور البيانات الشخصية وتعلق بأسئلة البيانات الشخصية للمجيبين عليها كالجنس والعمر والمؤهل... وغيرها.

_ **المحور الثاني:** واقع نظام المعلومات في توجيه الإستراتيجية داخل البنك وتعلق أسئلة هذا المحور بأساسيات نظم المعلومات في البنك وأهميته في الأداء البنكي.

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية في الإستبانة

الجدول (05): متعلق بالجنس

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر | 08 | 50% |
| أنثى | 08 | 50% |
| المجموع | 16 | 100% |

التعليق: من الملاحظ أن نسبة الذكور والإناث متساوية 50%

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

الجدول (06): متعلق بالسن

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
| من 20_30 سنة | 03 | 18.75% |
| من 30_40 سنة | 12 | 75% |
| أكثر من 40 سنة | 01 | 6.25% |
| المجموع | 16 | 100% |

التعليق: من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 75% تتراوح أعمارهم ما بين 30_40 سنة، ونسبة 18.75% هم شباب، ونسبة 6.25% شيوخ.

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

الجدول (07): متعلق بالمؤهل العلمي

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|----------|-------|----------------|
| متوسط | 00 | 00% |
| ثانوي | 02 | 12.5% |
| جامعي | 14 | 87.5% |
| مؤهل آخر | 00 | 00% |
| المجموع | 16 | 100% |

التعليق: إن نسبة العمال جامعيون بنسبة 87.5% ونسبة 12.5% ذو مستوى ثانوي.

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

الجدول (08): عدد سنوات الخبرة

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------|-------|----------------|
| سنة | 06 | 37.5% |
| من سنتين إلى 4 سنوات | 02 | 12.5% |
| 5 سنوات فما فوق | 08 | 50% |
| المجموع | 16 | 100% |

التعليق: أغلب الموظفين لديهم خبرة عالية وهذا راجع إلى الأقدمية، واهتمام الوكالة بإطار الكفاءة.

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

الجدول (09): الدخل الشهري

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------------|-------|----------------|
| من 30000 دج إلى 40000 دج | 06 | 37.5% |
| من 40000 دج إلى 60000 دج | 07 | 43.75% |
| أكثر من 60000 دج | 03 | 18.75% |
| المجموع | 16 | 100% |

التعليق: نلاحظ من خلال النتائج أ، أغلبية العمال يتقاضون راتب يفوق 40000 دج.

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

المحور الثاني: تحليل واقع نظام المعلومات في توجيه الإستراتيجية داخل بنك BADR

1_ هل يوجد على مستوى بنكم نظاما للمعلومات؟

أجاب 100% من الموظفين أن لدى البنك الذي يعملون به نظام للمعلومات وهذا على مستوى الوكالة البنكية

محل الدراسة.

الجدول (10): وجود نظام المعلومات في البنك

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| نعم | 16 | 100% |
| لا | 00 | 00% |

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

2_ ما درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات في رسم الإستراتيجية؟

أجاب 62.5% من الموظفين أنهم يعتمدون على نظام المعلومات في توجيه الإستراتيجية بشكل جزئي بينما

يعتقد 37.5% أنهم يعتمدون على نظام المعلومات في توجيه الإستراتيجية بشكل كلي.

الجدول(11): درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات

في توجيهه الإستراتيجية

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|-------------|-------|----------------|
| اعتماد كلي | 06 | 37.5% |
| اعتماد جزئي | 10 | 62.5% |

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

3_ هل تتوفر البرامج المناسبة لتشغيل نظام المعلومات في البنك؟ بشكل

أجاب 12.5% من الموظفين أنه تتوفر برامج مناسبة لتشغيل نظام المعلومات في البنك بشكل كبير، بينما يرى 87.5% أنه تتوفر برامج مناسبة لتشغيل نظام المعلومات في البنك بشكل متوسط.

الجدول(12): توفر البرامج المناسبة لتشغيل نظام المعلومات

في البنك

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| كبير | 02 | 12.5% |
| متوسط | 14 | 87.5% |
| قليل | 00 | 00% |

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

4_ ما هو السبب الرئيسي في اتجاه البنك إلى استعمال نظام المعلومات؟

أجاب 68.75% من المستجوبين أن السبب الرئيسي في اتجاه البنك إلى استعمال نظام المعلومات يكمن في السعي نحو تطوير العمل المصرفي، بينما يعتقد 31.25% من المستجوبين أن السبب الرئيسي في اتجاه البنك لاستعمال نظام المعلومات هو حاجة البنك إلى توزيع البيانات والاتصال بين مستخدمي هذا النظام.

الجدول(13):سبب اتجاه البنك إلى استعمال نظام المعلومات

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|--|-------|----------------|
| حاجة البنوك إلى توزيع البيانات والاتصال بين المستخدمين | 05 | 31.25% |
| السعي إلى التطوير المستمر | 11 | 68.75% |
| اشتداد المنافسة | 00 | 00% |

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

5_هل يتميز نظام المعلومات بالتعقيد؟

يعتقد 25% من المستجوبين أن نظام المعلومات يتميز بالتعقيد بينما يعتقد 75% أن نظام المعلومات في البنك بسيط ولا يتميز بالتعقيد.

الجدول(14): بساطة وتعقيد نظام المعلومات البنكي

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| نعم | 04 | 25% |
| لا | 12 | 75% |

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

6_هل يوفر البنك التدريب على استخدام نظام المعلومات؟

أجاب 68.75% من الموظفين بأن البنك يوفر التدريب على نظام المعلومات وهي نسبة لا بأس بها إلا أنه يجب التوسيع ليشمل البقية وذلك لتعامل أمثل مع نظام المعلومات، بينما أجاب 31.25% من الموظفين أنهم لم يوفر لهم التدريب على نظام المعلومات.

الجدول (15): حجم التدريب على نظام المعلومات

في البنك

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| نعم | 11 | 68.75% |
| لا | 05 | 31.25% |

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

7_ هل المخاطر على نظام المعلومات تكون أكثرها من داخل البنك أو خارجه؟

يعتقد 87.5% من المستجوبين أن أكثر المخاطر على نظام المعلومات تكون من داخل البنك وذلك من خلال الإستخدام السيئ لنظام المعلومات بمختلف أشكاله، بينما يعتقد 12.5% من المستجوبين بأن المخاطر على نظام المعلومات تكون أكثرها من خارج البنك.

الجدول (16): المخاطر على نظام المعلومات

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| داخل | 14 | 87.5% |
| خارج | 02 | 12.5% |

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

8_ ما هي أهم مصادر الحصول على المعلومات؟

أغلبية الموظفين اجمعوا على أن الحصول على المعلومات داخلية وخارجية في نفس الوقت بنسبة 50%

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|-------|----------------|
| مصادر داخلية | 08 | 50% |
| مصادر خارجية | 08 | 50% |

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

9_ ما نوع نظم المعلومات الموجودة في البنك؟

أجاب 100% من الموظفين أنهم يستخدمون نظام تشغيل البيانات .

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------|-------|----------------|
| نظام تشغيل البيانات TPS | 16 | 100% |
| النظم المعرفية | -- | -- |
| نظم تجهيز المكاتب | -- | -- |
| أنواع أخرى | -- | -- |
| المجموع | 16 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

10_ أي نوع من الإستراتيجيات يطبقها البنك؟

أجاب 100% من الموظفين أنهم يستخدمون إستراتيجية النمو .

الجدول (19): نوع الإستراتيجية في البنك

| الإجابة | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------|-------|----------------|
| إستراتيجية النمو | 16 | 100% |
| إستراتيجية التحالف | -- | -- |
| استراتيجيات أخرى | -- | -- |
| المجموع | 16 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة مع الاعتماد على المقابلة.

11_ هل يزيد نظام المعلومات من جودة العمليات المصرفية؟ بشكل

يعتقد 93.75% من المستجوبين أن وجود نظم المعلومات يزيد من جودة العمليات المصرفية لدى

البنك بشكل كبير، كما يعتقد 6.25% من المستجوبين أن نظام المعلومات يزيد من جودة العمليات المصرفية

بشكل متوسط.

12_ هل يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك؟

يعتقد 81.25% من المستجوبين أن نظام المعلومات يساعد على عملية التنسيق والاتصال في البنك بشكل كبير، بينما يعتقد 18.75% من المستجوبين أن نظام المعلومات يساعد على عملية التنسيق والاتصال بشكل متوسط.

13_ هل يساهم نظام المعلومات في تقليل التكاليف؟

يعتقد 87.5% من المستجوبين أن نظام المعلومات يقلل من التكاليف، بينما يعتقد 12.5% من المستجوبين أن نظام المعلومات لا يقلل من التكاليف.

14_ هل يسهم نظام المعلومات من زيادة الأرباح؟

أجاب 100% من المستجوبين أ، نظام المعلومات يسهم في زيادة الأرباح.

المطلب الثالث: تحليل الاستثمار وتقديم الاستنتاجات

من خلال دراستنا لموضوع ما إذا كان البنك يستعمل نظام معلوماتي فعال في رسم الإستراتيجية، توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات:

__ يوظف البنك أغلبية الأشخاص الدائمين في اختيار وتوظيف أفرادها؛

__ يوظف البنك الأفراد على أساس الشهادة والخبرة بدرجة أكبر؛

__ إن أهم المصادر التي يحصل عليها البنك BADR هي أغلبيتها داخلية وخارجية؛

__ إن البنك BADR يستخدم

__ إن نظام المعلومات الموجود في البنك BADR يساعد على عملية التنسيق والاتصال بين الموظفين؛

__ إن نظام المعلومات الموجود في البنك BADR يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح؛

__ إن البنك BADR يعتمد بشكل أساسي في إستراتيجيته على إستراتيجية

تقديم الاقتراحات:

__ ضرورة السعي وراء مواكبة التطور في نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك BADR

وذلك بإدخال أنظمة معلومات إستراتيجية؛

__ ضرورة تكييف نظم المعلومات مع التحولات المستمرة وتعديلها بما يضمن سرعة استجابتها لأي

تغيير؛

__ تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية وجعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة مستخدمي النظام في التعامل

مع تكنولوجيا المعلومات ؛

__ ضرورة إشراك الموظفين في البنك بتصميم نظام المعلومات والأخذ بعين الاعتبار آرائهم وأفكارهم؛

__ يجب على إدارة البنك توجيه وتوعية مستخدمي نظام المعلومات بالطريقة الصحيحة لاستخدام نظام

المعلومات؛

خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها بالبنك BADR بسيدي لخضر حيث يعتمد هذا الأخير على نظام المعلومات لتسيير وظائفه الإدارية ويساهم بشكل كبير في زيادة ودقة المعلومات وتوفيرها للإستراتيجية المناسبة في وقت سريع مما يسهل توفير الوقت وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح .

الخاتمة عامة

في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها النظام البنكي في الجزائر تسعى البنوك لاكتساب أحدث نظم المعلومات التي تضمن معالجة أفضل المعلومات، ومن هنا يجب أن يتوفر للبنك تجهيزات وبرامج متطورة ويد عاملة مدربة، كما يجب أن تتميز نظم المعلومات بالأمن والبساطة.

وتبين من خلال دراستنا التطبيقية أن بنك BADR يستخدم برنامج (SYBU) يستعمل في مختلف وحدات التعامل مع البنوك قصد معالجة العمليات البنكية (إدارة القروض_ إدارة الاستثمارات_ تفقد حسابات بنكية... وغيرها). كما أنه يستخدم نظام (SWIFT) في تنفيذ عمليات التجارة الخارجية الدولية في مجال تكنولوجيا المالية. حيث أن نظام المعلومات له أثر مباشر على تحسين عناصر الأداء إذ كان يتمتع بالكفاءة والفعالية اللازمة.

_ اختبار الفرضيات

لقد وضعنا في بداية المذكرة ثلاثة فرضيات أساسية، وأدت معالجة الموضوع إلى النتائج التالية:

أ_ الفرضية الأولى: إن جودة المعلومات وكيفية تطبيقها الجيد تساعد على بناء استراتيجيات المؤسسة.

_ أصبح هناك اتفاق على أهمية المعلومات ودورها المؤثر في رسم الإستراتيجية لذلك تعتبر المعلومات موردا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث تختلف مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة فيما أن تكون من مصادر داخلية كالمعلومات المقدمة من قسم المحاسبة، وقد تكون مصادر من خارج المؤسسة كالتقارير الرسمية أو الدراسات التي تقوم بها جهات خارجية وذلك لأن المؤسسة تسعى للتعرف على بيئتها الخارجية كدراسة السوق، الزبائن والموردين وغيرها من المعلومات المفيدة للإستراتيجية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

ب_ الفرضية الثانية: يساهم نظام المعلومات بشكل رئيسي في الرفع من مستوى أداء المؤسسات البنكية نحو تحقيق أهدافها المسطرة من خلال توفير المعلومات اللازمة حول البيئة التنافسية المحيطة بها.

_ يشير مفهوم الأداء إلى كل ما من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة سواء في الكفاءة أو الفعالية أو الإنتاجية مما يحقق توقعات أصحاب المصالح في المؤسسة وفق عمل منظومي متكامل، وهناك عدة عوامل تتحكم في فعالية نظم

المعلومات البنكية وتنقسم الى عوامل داخلية ونقصد بها الإمكانيات المادية والبرمجية والبشرية داخل النظام ويمكن السيطرة على هذه العوامل أما العوامل الخارجية يصعب السيطرة عليها وهي كل ما يأتي من البيئة الخارجية. وهذا

ما يثبت صحة الفرضية.

جـ- **الفرضية الثالثة:** إن عملية تطبيق نظام المعلومات الإستراتيجي الفعال المحقق لمستوى أداء عالي بالمؤسسات البنكية يعتمد على مدخلان بشرية ومادية رفيعة المستوى لها القدرة على الاستخدام الأمثل للمعلومات وتوظيفها. إلا أن هذه المدخلان غير متوفرة بالقدر الكافي في البنوك الجزائرية.

إن البرمجيات والمعدات في البنك تعتمد على نظام المعلومات الإستراتيجي في رسم الإستراتيجية إما بشكل كلي أو جزئي، والسبب في اتجاه البنك إلى استعمال نظام المعلومات الإستراتيجي في العمليات البنكية هو سعيه الدائم إلى التطوير وكذلك حاجة البنك إلى توزيع البيانات والاتصال بين مستخدمي هذا النظام، بحيث يساهم نظام المعلومات في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وزيادة الإبداع في العمل البنكي، إذ أنه يتميز بالسرعة والكفاءة مما يزيد من أداء البنك ويظهر ذلك في زيادة جودة العمليات المصرفية وتقليل الجهد البشري، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

النتائج:

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج حول دور نظام المعلومات في رسم إستراتيجية المؤسسة:

إن كفاءة نظم المعلومات كأسلوب إداري فعال مرتبط بمدى فعالية التشخيص الإستراتيجي لمتغيرات بيئة عمل المؤسسة.

يتكون نظام المعلومات من مجموعة من العناصر التي يمكن إجمالها في الأفراد، التجهيزات، الإجراءات، البرمجيات وقواعد البيانات.

يواجه نظام المعلومات العديد من التحديات ومن أهمها التطور التكنولوجي المتسارع وتناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن وقلة العمالة المدربة وكذلك تحدي التحديث المستمر لنظام المعلومات في ظل التكلفة المرتفعة كما يجب توفير حالة من القبول العام لنظام المعلومات في المؤسسة.

توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات يؤدي إلى استمراريتها وبقائها.

ضرورة وجود برامج وسياسات واستراتيجيات محددة، تضعها الإدارة العليا للمؤسسات لضمان مساهمة استراتيجياتها في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال ما يوفره نظام المعلومات المستخدم.

التوصيات:

- وفي ظل هذه النتائج، تم اقتراح عدد من التوصيات التي من شأنها زيادة قدرة سياسات وقرارات البنوك على الإسهام الإيجابي لها في استخدام نظم المعلومات الإستراتيجي:
- _ على البنوك السعي لاكتساب أحدث أنواع نظم المعلومات التي تتميز بالكفاءة والفعالية.
 - _ يجب اختيار نظام معلومات يلاءم احتياجات البنوك ويجب أن يكون مرنا مع التغيرات الطارئة كما يجب أن يتميز بالبساطة وعدم التعقيد.
 - _ ضرورة القيام بتعميم التدريب على نظام المعلومات وبالحجم الكافي لجميع المستخدمين.
 - _ ضرورة توفير تجهيزات ومعدات ذات جودة عالية ترفع من أداء نظام المعلومات، والعمل على تطويرها وصيانتها باستمرار.
 - _ نوصي الوكالات البنكية بإنشاء قسم خاص بتكنولوجيا المعلومات من ذوي الخبرة والكفاءة العالية من أجل سرعة تصحيح أي خلل قد في نظام المعلومات وكذا من أجل حماية النظام من مخاطر قد تحدث.
 - _ نوصي أن يغطي نظام المعلومات جميع جوانب العمل البنكي بحيث يكون "نظاما متكاملا للمعلومات".
 - _ يجب على البنوك القيام بدراسة تتميز بالجدية قبل جلب نظام معلومات ودراسة نقاط القوة والضعف فيه واختيار أحسن البدائل.
 - _ ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إطار الإستراتيجية العامة للبنك ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق أهدافه.

آفاق الدراسة:

- عقب الانتهاء من المذكرة المتمثلة في "دور نظام المعلومات في رسم إستراتيجية المؤسسة" يتبين لنا العديد من المسائل والجوانب التي تحتاج لمزيد من البحث والدراسة ونذكر منها ما يلي:
- _ أثر نظام المعلومات في زيادة ربحية البنوك.
 - _ دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية.
 - _ التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات.

الملخص:

لنظام المعلومات دور كبير في رسم وتوجيه الإستراتيجية للمؤسسة، كونه يرتبط بالجانب العملي والإداري للمؤسسة، وان الإستراتيجية المناسبة تتخذ بناء على نوع النظام المتبع الذي يعتبر مهم وأساسي في المؤسسة، إذن إن نظام المعلومات هو الذي يحدد نوع الإستراتيجية المناسبة والصحيحة للمؤسسة. وهذا ما تبين لنا من خلال الدراسة التي قمنا بها في بنك **BADR**، وذلك من خلال تسليط الدور على دور نظام المعلومات في رسم إستراتيجية المؤسسة، حيث استنتجنا أن لنظام المعلومات أهمية بالغة في توجيه ورسم الإستراتيجية وذلك من خلال تقديم كافة المعلومات التي تخص الوكالة.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، إستراتيجية المؤسسة.

Résumé:

Systeme d'information a joué un rôle majeur dans l'élaboration de la stratégie et la direction de l'institution, étant associée côté opérationnel et administratif de l'organisation, et que la bonne stratégie pour prendre en fonction du système utilisé, ce qui est important et essentiel dans le type d'entreprise, de sorte que le système d'information est déterminée par le type de la bonne stratégie et le droit de l'institution. Voici ce que nous avons trouvé grâce à notre étude à la Banque **BADR**, à travers le plancher de la remise sur le rôle des systèmes d'information dans l'élaboration stratégie d'entreprise, où nous avons conclu que le système d'information d'une grande importance dans l'orientation de la stratégie et la conception et en fournissant toutes les informations relatives à l'organisme.

Mots clés: système d'information, stratégie d'entreprise.

قائمة المراجع:

أ_الكتب:

- 1_ سرور عبد العلي إبراهيم، نظام المعلومات الإدارية، 1990.
- 2_ قندلجي، عامر ومحمد الحفاجي، التوثيق، هيئة المعاهد الفنية، بغداد، 1992.
- 3_ قاسم، حشمت، مصادر المعلومات وتنمية مقتنيات المكتبات، القاهرة، 1998.
- 4_ د_ إبراهيم سلطان_ كلية التجارة_ نظم المعلومات الإدارية_ جامعة الإسكندرية_ 2000
- 5_ علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، عمان، 2000.
- 6_ إبراهيم، عامر، ومصطفى، د ربحي، فاضل، د إيمان، مصادر المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 7_ عثمان الكيلاني، هيلال البياني، علاء السالمي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
- 8_ د منال محمد الكردي، د علاء الدين عباس، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، 2003.
- 9_ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، عمان، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
- 10_ عبد القادر فهمي، مدخل الى دراسة الإستراتيجية، دار النشر مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 11_ د صالح عبد الرضا رشيد، د احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

12_ السيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2012.

13_ د محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

14_ د ليث عبد الله القهيوي، د زياد كامل اللالا، أ بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار النشر، الأردن.

ب_ المذكرات:

1_ شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2010_2011.

2_ غزالي ايمان، دور النظام ألمعلوماتي في دعم مراقبة التسيير، شهادة ماجستير، جامعة مستغانم، 2012_2013.

3_ بتواتي مليكة، دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة، شهادة ماستري في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2014_2015.

نظرة عامة على البنك BADR

بنك البدر "BADR": بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف، وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي، الزراعي، الحيواني، ومع مرور السنوات صار البدر BADR بنكا تجاريا بالمقاييس التقليدية لوظائف البنوك.

نشأة ومراحل تطور بنك بدر "BADR"

الفرع الأول: نشأة بنك BADR

بنك بدر "BADR" هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يتربع في وسط مدينة مستغانم، ويقع قرب الجامعة المركزية "عبد الحميد بن باديس" للولاية وكذا قرب مركز البريد والمواصلات الرئيسي، وهو منشأة مالية تنتمي إلى أفراد عائلة وزارة المالية "بالجزائر"، وقد تأسس بموجب المرسوم القانوني وفقا للحريرة الرسمية برقم 106_82 بتاريخ 1982/03/13 كما قامت السلطات المعنية بفصل نشاطه عن نشاط (BNA) بدأ مزاوله أعماله لبنك متخصص منذ سنوات التسعينات، ليصبح في الآونة الأخيرة ليصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنكا تجاريا بالمقاييس التقليدية المحلية لوظائف البنوك، كل التغييرات التي مرت على ال "BADR" بتطبيق على جميع البنوك التابعة له على مستوى التراب الوطني.

ال "BADR" هي شركة مساهمة برأس مال قدره 22000000000 دج مسؤولة عن توفير الاقتصاديات العامة والمتمثلة في تمويل المشاريع العمومية والخاصة لقطاع الفلاحة، الزراعة، الصناعة، الري، الصيد البحري، والى كل من يساهم في تطوير عالم الريف والقطاع الفلاحي، وكذا المشورة والمساعدة في استخدام وإدارة طرق الدفع المتاحة لها، وفيما يتعلق بالسرية المصرفية وفي الوقت الحالي يقدر رأس مال البنك بحوالي 33000000000 دج. وفي بداية المشروع تكون بدر من 140 وكالة متنازل عنها من طرف بنك BNA وتضم الشبكة حاليا 290 وكالة و41 مديرية جهوية.

ومن جانب البنك فيعطي أهمية كبرى للقوى العاملة وقد صنف من قبل مجلة البنوك (الطبعة 2001) أول بنك وطني، والمرتبة 13 على المستوى الإفريقي والمرتبة 668 عالميا من بيت 4100 على مستوى تصنيف المصاريف من

طرف ALMANACH BANKERS

وقد أصبح البدر "BADR" على مر الزمن، وخاصة منذ صدور قانون 10/90 المؤرخ 14 أبريل 1990 بشأن العملة والائتمان، البنك العالمي الذي يتدخل في تمويل جميع القطاعات والأنشطة منها عمليات لتلقي الأموال العامة، وعمليات لمنح القروض، وتحديد وتوفير دفع العملاء والإدارة.

الفرع الثاني: المراحل التي مر بها بنك "BADR" منذ 1982 إلى 2007

نظرا لتغيرات الحادثة في بيئة المال والأعمال وجب على البدر التغير بهدف التأقلم والتكيف مع هذه التحولات لذلك فمنذ نشأته "BADR" مر بعدة مراحل ونستخلصها في 03 مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: 1982_1990: خلال هذه الفترة كان يهدف BADR إلى توطيد وجوده في المناطق الريفية من خلال فتح فروع عديدة ذات الصبغة الريفية. بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وخبرة في تمويل المواد الغذائية الزراعية والآلات الزراعية والصناعية، هذا الاختصاص كان منصوب في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

المرحلة الثانية: 1991_1999: بموجب صدور قانون 90/10 خلال هذه الفترة والذي ينص على ضرورة توقف تخصص البنوك، وكان البدر "BADR" قد توسع أفاقه إلى مجالات أخرى، وعلى وجه القطاع الخاص بالمؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة الحجم PME/PMI، في حين أن ما تبقى من الشركاء في القطاع الفلاحي أما من الناحية التقنية فكانت هذه المرحلة الخطوة الأولى في تطبيق وإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي "الحاسوب" فتميزت هذه المرحلة بما يلي:

__وضع نظام Souet World Internationnal Financial Technologies

لتنفيذ عمليات التجارة الخارجية الدولية في مجال تكنولوجيا المالية.

__إنشاء برنامج (SYBU) في مختلف وحدات التعامل مع البنوك قصد معالجة العمليات البنكية (إدارة

القروض، هيئة لإدارة العمليات، إدارة الاستثمارات، فحص وتفقد عن بعد حسابات الزبائن)

__حوسبة جميع معاملات التجارة الخارجية، حيث يتم حاليا فتح الديون بالإعتمادات الوثائقية في مدة تتجاوز 24 ساعة.

وقد تم خلال نفس الفترة أيضا إدخال المخطط الجديد للحسابات على صعيد الوكالات.

__إنهاء حوسبة المصاريف على مستوى الشبكة (على مستوى جميع العمليات البنكية)

إنشاء بطاقة الائتمان والسحب الخاصة بال "BADR"

إدخال عمليات الفحص السلبي TeleTraitement أي الفحص والمعالجة عن بعد (إجراء

وعلاج العمليات البنكية عن بعد في زمن قياسي)

التشغيل الأولي للسحب ببطاقة مشتركة (بطاقة السحب ما بين البنوك)

المرحلة الثالثة 2000_2007: اتسمت هذه المرحلة بإحياء وتدعيم المصارف الأخرى في الاستثمارات

الإنتاجية، وتحديد مدى كفاية أنشطتها ومستوى أدائها وفقا لمبادئ اقتصاد السوق.

فيما يخص تدخل في تمويل الاقتصاد، رفع البنك حجم الديون الممنوحة لمشاريع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة

والصغيرة الحجم (PME/PMI) الخاصة بالقطاع الحر بصفة معتبرة (لكل الفروع المتداخلة) قصد مواكبة التغيرات

الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة، وتلبية لتوقعات الزبائن قام بنك BADR بوضع برنامج عمل خماسي يتمحور

خصوصا حول تحديث وتحسين المرافق الصحية وكذا الفوائد المالية والمحاسبية، هذا البرنامج أدى حتى الآن إلى تحقيق

الإنجازات التالية:

وضع تشخيص شامل لمواضع القوة والضعف في البنك ووضع خطة لرفع مستوى البنك وفقا للمعايير والمقاييس

الدولية.

وضع شبكة بين البنوك المحلية على نطاق واسع مع إعادة تنظيم نظام "SYBU" للبرمجيات في خدمة العملاء .

إعادة صياغة واختصار الإجراءات المعالجة وأنجازها ومراقبة السجلات الائتمانية، إذ تتراوح حاليا ما بين

20 و90 يوم سواء تعلق الأمر بملف الاستغلال أو الاستثمار.

انتقال مفهوم "قاعدة البنك" مع الخدمات للتخصيص أو مشخصة (وكالة عميروش، شراكة... الخ).

عرض خطة جديدة في الحسابات المركزية .

تعميم شبكة ميكا كاب (MEGA CAP) من خلال الوكالات والهيكل المركزية.

تعميم نموذج "قاعدة البنك" أو "البنك الجالس" مع "دائرة الجمارك" والوكالات الرئيسية في الأراضي الوطنية.

في الآونة الأخيرة شهد بنك BADR إضافة إلى نشاطاته الأخرى، تشجيعا كثيرا لزيائنه وبالتالي عمل BADR

مسخر كل جهوده وإمكانياته المادية والمعنوية في تحفيز كل من له مشاريع استثمارية منتجة وذات مروية عالية

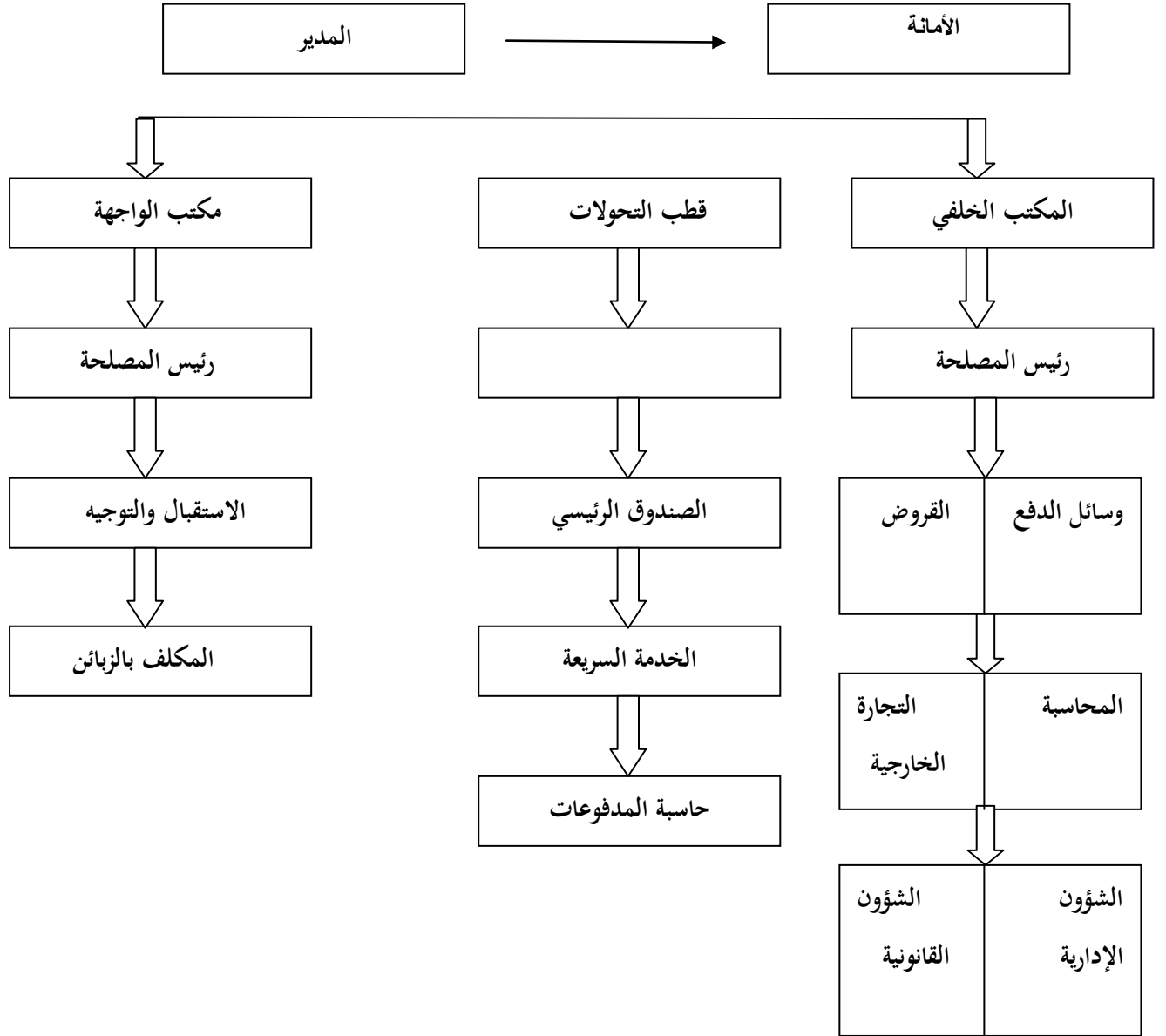
خصوصا في المجال الفلاحي.

الهيكل التنظيمي لبنك BADR

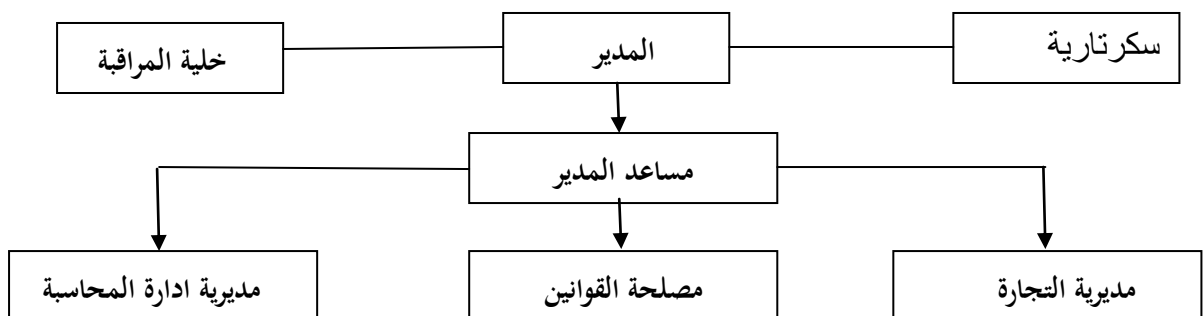
المديرية الجهوية للاستغلال

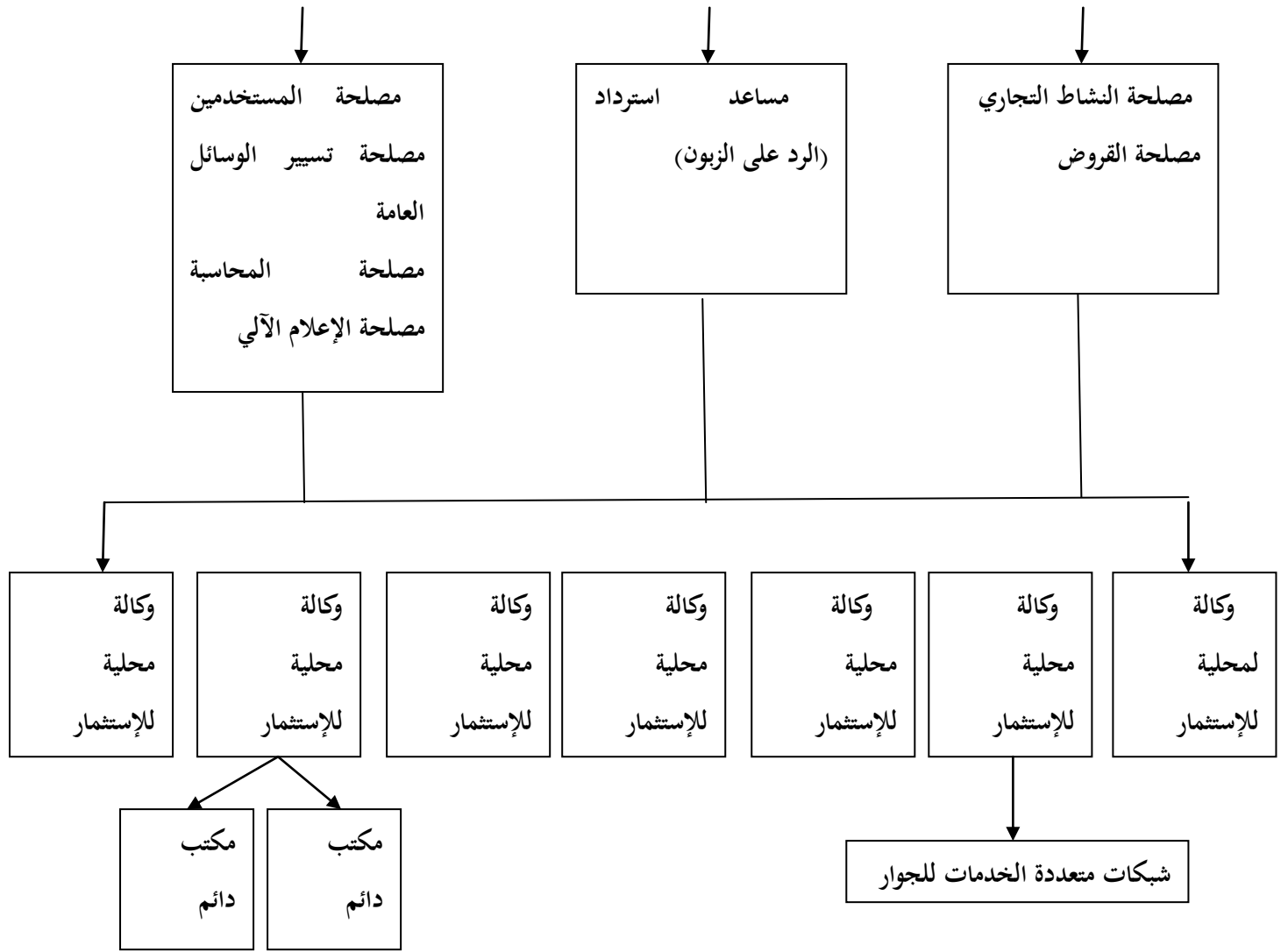
الوكالة المحلية للاستغلال

الرمز



دراسة الهيكل التنظيمي للبنك بدر





شرح الهيكل التنظيمي نوع مستغانم ل BADR

يتكون الهيكل التنظيمي لفرع مستغانم ل BADR :

المدير: فهو المسؤول الوحيد والمتخذ القرار داخل البنك

سكرتارية: وهي علاقة مباشرة مع المدير حيث تقوم بتدوين المواعيد، الرد على المكالمات الهاتفية، استقبال زوار

المدير.

خلية المراقبة: وفي هذه الخلية يتم مراقبة جميع الداخل والخارج سواء العمال أو غير العمال.
مساعدة المدير: هو الذي يقوم بمختلف الأعمال التي تأتي بعد المدير أي يساعده في أمور العمل واتخاذ القرار وهو يعتبر الوسيط بين المدير والمديريات والمصالح.

المديريات:

مديرية التجارة: وهي التي يتم فيها العمل التجاري وتضمن كل من مصلحتين النشاط التجاري، والقروض.
مديرية ادارة المحاسبة: يجمع فيها كل من المصالح المستخدمين، تسير الوسائل العامة لمصلحة المحاسبة، مصلحة الإعلام الآلي.

المصالح:

__ مصلحة النشاط التجاري: يتم على مستوى هذه المصلحة مالية شراء وبيع الأسهم والقروض للزبائن.
__ مصلحة القروض: تقوم بمنح الزبون قروض الإستثمار في مشروع ما مثلاً: تربية الدواجن.
__ مصلحة المستخدمين: تهتم بقضايا الموظفين سواء من أجور، غيابات، عطل مرضية، حوادث العمل...
مصلحة تسير الوسائل العامة: تسير هذه المصلحة الوسائل الموجودة بالبنك مثل: آلات الحاسوب.
__ مصلحة المحاسبة: تشرف على العمليات المحاسبية والمالية وميزانيات أعمال نهاية السنة.
__ مصلحة الإعلام الآلي: تقوم بوضع نظام المعلومات والتسيير المحاسبي له بواسطة الحاسوب.
__ مصلحة القوانين: يتم اتخاذ الإجراءات والقولنين اللازمة على الزبون الذي يأخذ قلاص من البنك ولهذا المصلحة مساعدة الرد على الزبون في حالة عدم تسديد المبلغ المرهون لديه.
وكالة محلية للإستثمار: أنها تركيبة الإستثمار التي هي في علاقة مباشرة مع الزبائن دورها هو خدمة الزبائن عن طريق جميع الإستثمارات (فتح حسابات..). توزيع القروض كذلك مختلف المنتجات (الخدمات) التي تضعها في متناول علاقته.

أهداف ومهام بنك BADR

الفرع الأول: أهداف بنك BADR

ان الأهداف الإستراتيجية للبنك BADR تتحقق عن طريق :

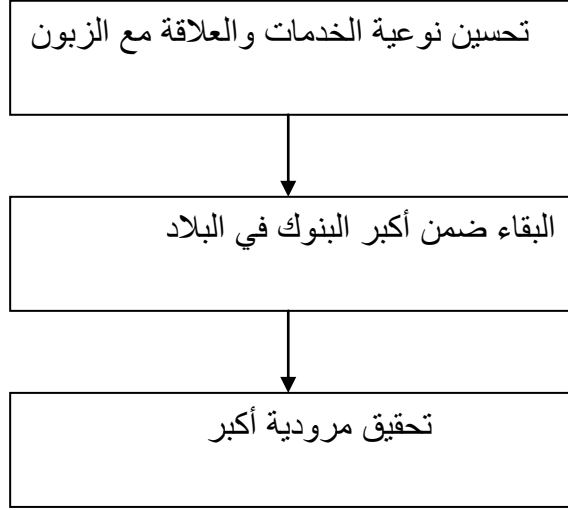
__ الرفع من الموارد بأحسن قيمة وجعله يتمتع بمردودية القروض الإنتاجية ذات صبغة متنوعة في احترام قواعد الحيطنة.

__ خلق ديناميكية للخرزينة سواء أكانت بالدينار أو بالعملة الصعبة (الأجنبية).

__ تحسين الإنتاج على مستوى عمليات المعالجة اليومية.

وفق هذه العمليات يمكن رسم مخطط حسب أهمية هذه الأهداف كما يلي:

الشكل 1: تدرج الأهداف حسب الأهمية



__ ضمان تنمية متناسقة للبنك في مجالات النشاط المتعلقة به.

__ التوسع والانتقال من شبكتها إلى شبكات أخرى أجنبية مثلاً.

__ التطور التجاري من خلال إدخال تقنيات الإدارة الحديثة مثل التسويق الإلكتروني وإدخال خط جديد من الخدمات.

الفرع الثاني: مهام بنك "BARD"

__ معالجة جميع عمليات القروض بأنواعها (قصيرة، متوسطة، طويلة).

__ تجهيز جميع المعاملات الائتمانية، والصراف الأجنبي.

__ القيام بفتح حسابات بنكية لدى كل فرد طالب كالحساب لأجل، وسندات الصندوق.

__ إعادة الودائع التي تلقاها البنك من الجمهور على شكل قروض.

- _التشجيع على انجاز المشاريع بحسب ما يسمح به البنك عن طريق منح القروض للزبائن.
- _احترام القيمة التقنية للسيولة وتقسيم المسؤولية حسب السياسة المتبعة والمطروحة من طرف وزارة المالية.
- _توفير وسائل الدفع اللازمة كالشبكات والكمبيالات ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على ادارتها.
- _استفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

جامعة عبد الحميد بن باديس_مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسات

استمارة في إطار إعداد مذكرة ماستر

تحت عنوان:

دور نظام المعلومات في رسم إستراتيجية المؤسسة

(دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** بسيدي لخضر)

تحت اشراف:

من اعداد:

د.بن موسى

حماش فتيحة

السنة الدراسية: 2015_2016

أيها السادة الكرام، يرجى منكم الاطلاع على أسئلة هذا الاستبيان وذلك في إطار الدراسة المشار إليها سابقا، والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة مع التعهد بسرية المعلومات واستعمالها لأغراض البحث العلمي فقط، وتكون الإجابة عن طريق وضع علامة () داخل المربع المناسب.

1_الجنس: ذكر أنثى

2_السن: 20_30 سنة. 30_40 سنة. 40_50 سنة. من 50 فما فوق.

3_المؤهل العلمي: متوسط. ثانوي. جامعي. مؤهل آخر.

4_الدخل الشهري: من 30000 دج_40000 دج. من 40000 دج_60000 دج. أكثر من 60000 دج.

5_عدد سنوات الخبرة: سنة. من سنتين الى 4 سنوات. 5 سنوات فما فوق.

6_هل يوجد نظام معلومات في البنك: نعم لا

7_ما درجة اعتماد البنك على نظام المعلومات في رسم الإستراتيجية: كلي جزئي

8_هل يوجد نظام معلومات في البنك: نعم لا

9_هل يوجد نظام معلومات في البنك: نعم لا

10_هل يوجد نظام معلومات في البنك: نعم لا

8_ هل تتوفر البرامج المناسبة لتشغيل نظام المعلومات: 9_ هل يتميز نظام المعلومات بالتعقيد:

- _ كبير. _ نعم.
- _ متوسط. _ لا.
- _ قليل.

10_ السبب الرئيسي في اتجاه البنك إلى نظام المعلومات: 11_ ما أهم مصادر الحصول على المعلومات:

- _ حاجة البنك إلى توزيع البيانات والاتصال بين المستخدمين _ مصادر داخلية.
- _ السعي إلى التطوير المستمر. _ مصادر خارجية.
- _ اشتداد المنافسة. _ مصادر أخرى.

12_ هل يزيد نظام المعلومات من جودة العمليات المصرفية:

- _ كبير.
- _ متوسط.
- _ قليل.

13_ هل يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق في البنك:

- _ كبير.
- _ متوسط.
- _ قليل.

14_ أي نوع من الإستراتيجيات يطبقها البنك: 15_ هل يساهم نظام المعلومات في تقليل التكاليف:

إستراتيجية التحالف. _نعم.

إستراتيجية النمو. _لا.

إستراتيجيات أخرى.

16_ نوع نظم المعلومات الموجودة في البنك: 17_ هل يساهم نظام المعلومات في زيادة الأرباح:

نظام تشغيل البيانات TPS _نعم.

نظم المعلومات الإدارية. _لا.

نظم تجهيز المكاتب.

نظم أخرى.

| الصفحة | الكلمة | الرمز |
|--------|--------------------------------|-------|
| 14 | In formation System | IS |
| 16 | Transaction Processing Systems | TPS |
| 16 | Know ledge System | KS |
| 17 | Office Automation System | OAS |
| 17 | Management In formt System | MIS |
| 17 | Décision Support System | DSS |
| 17 | Exécutive Support System | ESS |
| 18 | Expert System | ES |
| 33 | Basic Financial Planning | BFP |
| 33 | Forecast based Planning | FbP |
| 34 | Stratégique Planning | SP |
| 34 | Stratégique Management | SM |
| 34 | Value System | VS |
| 35 | Schools of Stratégique thought | SSt |
| 39 | Strate gy Levels | SL |
| 47 | Stratégique information System | SIS |