



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:/ 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور نظم المعلومات الاستراتيجية في صناعة القرارات

الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: شركة مناجم فوسفات تبسة -SOMIPHOS-

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطلبة:

– شفاء حمد

– أسامة جابري

– خولة تريعة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر قسم "أ"	عمر جنينة
مشرفا ومقرر	أستاذ مساعد قسم "أ"	شفاء حمد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر قسم "ب"	فضيلة بوطورة





آیتہ الکرسی سورۃ البقرہ آیت ۲۵۵

الشكر والعرفان

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

الحمد لله نعمده كثيرا على نعمه التي لا تقدر ولا تحصى

للنجاح أناس يقدرون معناه، ولالإبداع أناس يحصدونه، لذا تتسابق الكلمات

وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا أنت يا من شرفتنا

بإشرافك على مذكرة تخرجنا، أستاذتي الفاضلة "حمد شفاء" لكي منا سيدتي

جزيل الشكر.

كل الإحترام والتقدير للجنة المناقشة الذين بتوصياتهم وإقتراحاتهم سيتم عملنا

شكر خاص لكل أساتذة قسم علوم التسيير الذين ساهموا في تكويننا، لهم كل

الإحترام والتقدير.

كما نتقدم أيضا بالشكر ووافر العرفان لكل الذين قدموا لنا المساعدات

والتسهيلات لإنجاز وإتمام هذه الدراسة.

لهجته

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على صاحب الشفاعة وعلى آله وصحبه، وأما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى

من أودعتني لله، إلى روح جدتي الطاهرة، رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه.

إلى أحق الناس بصحبتني، إلى نبع الحنان الذي لا ينضب، إلى أعلى ما في الوجود إلى

أمي.

إلى الأب والأخ والصديق خالي مراد.

إلى خالتي وأخوالي.

إلى من تعاهدنا معا على مستقبل واحد.

إلى كل أصدقائي وأخص بالذكر: (زاكي، هاني، بلال، منصف، وليد، مصعب، هشام،

ضياء، شوقي)

إلى كل دفعة إدارة أعمال 2018 وخاصة الفوج (02)

إلى جميع أعضاء ألتراس كراكلا.

إلى من شاركتني هذا العمل خولة.

إلى كل من سعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

إهداء أسامة

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث
إلى من لا يمكن للكلمات ان توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام ان تحصي فضلهما إلى والدي أدامهما الله لي
إلى أخواتي اللواتي تقاسمن معي عبء الحياة: أميرة، إكرام، دعاء
إلى رفيق مشواري الدراسي وحياتي من كان سندا ومشجعا لي في كل الأوقات : قلام عبد
الرحمان

إلى خالاتي وأخوالي وعائلتي

وإلى صديقتي : سمايلي ماري، خلادي ليديا، بن جدو دلال
كما أتوجه بالشكر إلى زميلي في هذا العمل جابري أسامة
وإلى زميلاتي وزملائي في قسم علوم التسيير بوعلي ليندة ، مسقجي جيهان، بولبة سندس،
بوعشة بلال، عشي هشام

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنتني بإشرافها على مذكرة تخرجي الاستاذة "حمد شفاء"
إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وإلى كل طلبة قسم علوم

التسيير

وإلى كل من سقط من قلبي سهوا أهدي هذا العمل

إهداء خولة



فهرس المحتويات



-	الشكر والعرقان
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل لنظم المعلومات الإستراتيجية
3	المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات
3	1- تعريف نظام المعلومات
5	2- نظم المعلومات، خصائصها وأنواعها
8	المطلب الثاني: مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية
8	1- تعريف نظم المعلومات الاستراتيجية
9	2- أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية
9	2-3- أهداف نظام المعلومات الاستراتيجية
10	المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية وعناصرها
10	1- مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية
11	2- عناصر نظام المعلومات الإستراتيجية:
14	المبحث الثاني: دور عوامل النجاح الحرجة في نظم المعلومات الإستراتيجية
14	المطلب الأول: مدخل إلى عوامل النجاح الحرجة
14	1- تعريف عوامل النجاح الحرجة
14	2- خصائص عوامل النجاح الحرجة
15	3- أنواع عوامل النجاح الحرجة
16	المطلب الثاني: عوامل النجاح الحرجة في نظام المعلومات الإستراتيجية
16	1- تعريف عوامل النجاح الحرجة في نظام المعلومات الإستراتيجية

16	2- أهمية عوامل النجاح الحرجة في نظام المعلومات الإستراتيجية
17	3- عوامل نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية
17	المطلب الثالث: عوامل النجاح الحرجة في وظيفة المعلومات وكيفية تحديدها
17	1- عوامل النجاح الحرجة في تخطيط وظيفة المعلومات:
18	2- كيفية تحديد عوامل النجاح الحرجة في إطار نظم المعلومات الإستراتيجية
20	المبحث الثالث: دور نظام المعلومات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأنواعها
20	1- مفهوم الميزة التنافسية
21	2- خصائص الميزة التنافسية:
21	3- أنواع الميزة التنافسية
22	المطلب الثاني: نظام المعلومات الإستراتيجية في سلسلة القيمة
22	1- سلسلة القيمة:
23	2- دور نظام المعلومات الإستراتيجية في سلسلة القيمة
25	المطلب الثالث: دور نظام المعلومات الإستراتيجية في دعم استراتيجيات التنافسية (البورتر)
25	1- نظم المعلومات إستراتيجية وإستراتيجية التميز:
26	2- نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة
26	3- نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية التركيز
27	خلاصة الفصل
29	تمهيد
30	المبحث الأول: أساسيات القرارات الإستراتيجية
30	المطلب الأول: عموميات حول عملية اتخاذ القرار
30	1- مفهوم القرار وعملية صنع واتخاذ القرار
34	2- أهمية اتخاذ القرار

36	3- أنواع القرارات
37	المطلب الثاني: مفهوم القرار الاستراتيجي
37	1- تعريف الإستراتيجية والقرار الاستراتيجي
40	2- أبعاد وأهمية القرار الاستراتيجي:
41	3- أنواع القرارات الإستراتيجية:
43	المطلب الثالث: فاعلية القرار الاستراتيجي
46	المبحث الثاني: دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
46	المطلب الأول: أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار
46	1- أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار
47	2- أنواع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات:
49	المطلب الثاني: نظم المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار.
49	1- دور نظم المعلومات في مرحلة الاستخبارات (الذكاء)
50	2- دور نظم المعلومات في مرحلة التصميم
51	3- دور نظم المعلومات في مرحلة الاختيار
52	4- دور نظم المعلومات في مرحلة التنفيذ
52	المطلب الثالث: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي
56	المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع القرارات الإستراتيجية.
56	المطلب الأول: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التحليل البيئي
56	1- التحليل البيئي
57	2- تحليل البيئة الخارجية
58	3- تحليل البيئة الداخلية
58	4- التحليل البيئي SWOT
60	2- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في مرحلة تحليل بيئة المنشأة
60	المطلب الثاني: نظم المعلومات الاستراتيجية ومرحلة صياغة القرار الاستراتيجي

61	1- مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي
61	2- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي
62	المطلب الثالث: نظم المعلومات الاستراتيجية ومرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي والرقابة عليه
62	1- مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي
62	2- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي
63	3- مرحلة رقابة القرار الاستراتيجي
63	4- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في مرحلة رقابة القرار الإستراتيجية
65	خلاصة الفصل الثاني
67	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة مناجم فوسفات - تبسة-
67	المبحث الأول: عرض عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
67	المطلب الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة
67	1- نشأة وتطور الشركة
68	2- تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات
69	3- مهام وأهداف شركة مناجم الفوسفات
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
72	المطلب الثالث: واقع نشاط شركة مناجم الفوسفات وصناعة القرارات الاستراتيجية بها
73	1- الأنشطة الإنتاجية
74	2- الأنشطة التجارية
75	3- الأنشطة الخدمية
75	4- الأنشطة التطويرية
76	5- واقع صناعة القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم فوسفات تبسة
78	المبحث الثاني: أدوات ومجتمع الدراسة
78	المطلب الأول: تحديد مجتمع ونموذج الدراسة
78	1- مجتمع الدراسة

79	2- نموذج الدراسة
79	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والتحقق من صدقها
79	1- أدوات الدراسة
81	2- صدق استمارة الاستبيان
82	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي
83	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
83	المطلب الأول: عرض وتحليل جزء البيانات الشخصية من الاستبيان
90	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الأساسية
90	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
101	خلاصة الفصل الثالث
103	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

3	الشكل رقم (1): نموذج الدراسة
25	الجدول رقم (01-01): أبعاد تمايز المؤسسات
68	الجدول رقم (01-03): مهام، تجهيزات وعتاد المركب المنجمي جبل العنق
72	الجدول رقم (02-03): إنتاج الشركة من الفوسفات خلال الفترة (2014-2016)
73	الجدول رقم (03-03): الكميات المباعة لشركة مناجم الفوسفات خلال الفترة (2016-2014)
74	الجدول رقم (03-04): رقم أعمال الشركة
78	الجدول رقم (03-05): تداول الاستبيان
80	الجدول رقم (03-05): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة
81	الجدول رقم (03-06): مقاييس الاستبيان
82	الجدول رقم (03-07): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
83	الجدول رقم (03-08): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي
84	الجدول رقم (03-09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس
85	الجدول رقم (03-10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية
86	الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي
87	الجدول رقم (03-12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية
88	الجدول رقم (03-13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الدورات التدريبية في الحاسوب
89	الجدول رقم (03-14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي
90	الجدول رقم (03-15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)
91	الجدول رقم (03-16): استجابة أفراد المجتمع نحو نظم المعلومات الإستراتيجية
93	الجدول رقم (03-17): إستجابة أفراد المجتمع نحو القرارات الإستراتيجية
97	الجدول رقم (03-18): إختبار الفرضية الرئيسية
98	الجدول رقم (03-19): اختبار فرضيات الدراسة الفرعية

قائمة الأشكال

3	الشكل رقم (1): نموذج الدراسة
7	الشكل رقم (01-01): أنواع نظم المعلومات الإدارية وفق المستويات الإدارية في المنظمة
11	الشكل رقم (02-01): مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية وعلاقته بمراحل اتخاذ القرار
15	الشكل رقم (03-01): خصائص عوامل النجاح الحرجة
24	الشكل رقم (04-01): تطبيقات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة
60	الشكل رقم (01-02): رسم بياني لتحليل SWOT
73	الشكل رقم (01-03): إنتاج الشركة من الفوسفات خلال الفترة (2014-2016)
74	الشكل رقم (02-03): الكميات المباعة لشركة مناجم الفوسفات خلال الفترة (2016-2014)
75	الشكل رقم (03-03): رقم أعمال الشركة
79	الشكل رقم (04-03): نموذج الدراسة
84	الشكل رقم (05-03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس
85	الشكل رقم (06-03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر
86	الشكل رقم (07-03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي
87	الشكل رقم (08-03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية
88	الشكل رقم (09-03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية في مجال الحاسوب
89	الشكل رقم (10-03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



مقدمة عامة



مقدمة

إن اعتماد منظمات الأعمال على المعلومات كمورد رئيسي لصناعة القرارات، أدى إلى إتجاه إهتمام هذه المنظمات إلى نظم المعلومات لتأثيرها الكبير على الوظائف التي تخدمها، ولما تتمتع به من ميزات تتعلق بقدرتها على تخزين كميات هائلة من البيانات ومعالجتها بسرعة كبيرة، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى المعلومات بسرعة ودقة، وبذلك أصبحت كل المنظمات الحديثة تستخدم نظم وتكنولوجيا المعلومات، حيث عملت هذه الأخيرة على توليد فرص جديدة من خلال زيادة قدرة المنظمة على تطوير منتجاتها الحالية أو إدخال منتجات جديدة، وخدمة العملاء بسرعة كبيرة، وتحقيق الميزة التنافسية لدى بعض المنظمات الناتجة عن تخفيض التكاليف، التميز والابداع.

ويظهر دور نظم المعلومات الاستراتيجية فيم تقدمه من معلومات وبيانات تحتاجها المنظمة لفهم البيئة التي تنشط فيها وتتمكن من التعامل مع كيانات بيئة أعمالها، واغتنام الفرص والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات البيئية المعرضة لها في غياب نظم المعلومات.

تحتاج المنظمة أيضا لاستخدام نظم المعلومات الحديثة لتنمية أساليبها الإدارية، وبالتحديد في صناعة وإتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يعد أهم حلقة من حلقات عملية صياغة الإستراتيجية، وذلك بإستناده على نتائج عملية التحليل الاستراتيجي والقائم أساسا على نظم المعلومات الإستراتيجية، وتنبثق أهمية القرارات الاستراتيجية لإرتباطها المباشر بصناعة أهداف المنظمة الإستراتيجية لاسيما فيم يشهده العالم من تزايد حجم المنظمات وتنوع نشاطها.

1- إشكالية وتساؤلات البحث

تحتاج منظمات الأعمال لقيامها بصناعة القرارات الاستراتيجية بصفة عامة، وتحقيق الميزة التنافسية بوجه خاص إلى نوعية خاصة من نظم المعلومات، توفر لها إحتياجات متنوعة من المعلومات والتحليلات والتنبؤات المستقبلية، تتمثل هذه النوعية في نظم المعلومات الاستراتيجية.

وفي ضوء ذلك يتم طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في صناعة القرارات الاستراتيجية في المؤسسة

الاقتصادية.

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري وفكري، يتم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية

تساعد في الإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسي المطروح تتمثل في:

- ما المقصود بنظم المعلومات الاستراتيجية، وما أهميتها الإستراتيجية؟



- فيم تتمثل صناعة القرارات الاستراتيجية، وما دورها في صياغة الإستراتيجية بالمؤسسة؟
- هل هناك أثر للمعلومات على إتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
- ما هو دور نظم المعلومات الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية
- ما هو واقع صناعة القرارات الاستراتيجية بشركة مناجم فوسفات تبسة، وما أثر نظم المعلومات الإستراتيجية عليها ؟

2- الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية المنبثقة منها تم صياغة مجموعة من الفرضيات سيتم إثبات صحتها أو نفيها من خلال السياق العام لهذه الدراسة، وتتمثل في:

2-1- الفرضية الرئيسية: كمحاولة للإجابة عن الإشكالية السابقة يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية: تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية بشكل رئيسي في دعم صناعة القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

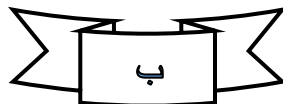
2-2- الفرضيات الفرعية: للإجابة على التساؤلات الفرعية السابقة يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- تدفع كل من التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه منظمات الأعمال إلى إستخدام المعلومات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية؛
- يتعذر على المنظمة القيام بصناعة القرارات الاستراتيجية دون اللجوء إلى نظم المعلومات الاستراتيجية؛

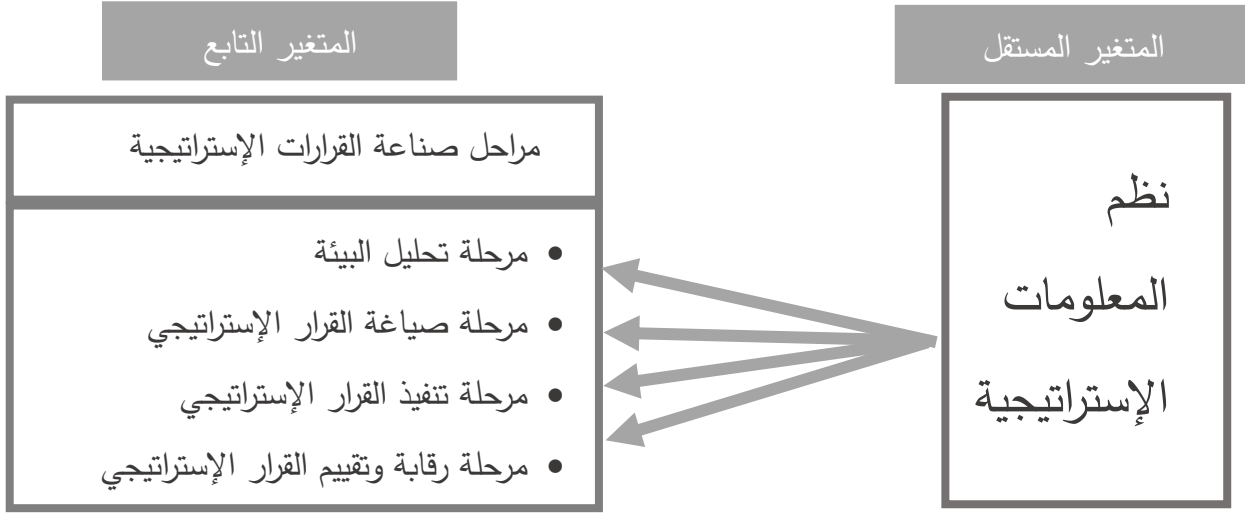
- إزدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صناعة واتخاذ القرارات بسبب تعقيدات المنظمات الحديثة، وتتنوع أنشطة أعمالها وإزدياد وتوسع التطور التكنولوجي؛
- لنظم المعلومات الاستراتيجية دور بارز في رؤية الخيارات الاستراتيجية المتاحة ومنه إختيار أفضلها.

3- نموذج الدراسة

تم وضع النموذج بناء على متغيرات الدراسة حيث:



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان.

4- أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب والدوافع التي أدت إلى اختيار موضوع البحث منها

4-1- أسباب ذاتية:

- علاقة الموضوع بالتخصص العلمي إدارة أعمال؛
- الاهتمام الشخصي بالدراسات والمواضيع المتعلقة بنظم المعلومات.

4-2- أسباب موضوعية:

- كون هذا الموضوع أحد أهم المواضيع ذات العلاقة ببيئة الأعمال الجديدة ومن المواضيع المغرية؛
- تزايد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات ومنه نظم المعلومات الاستراتيجية في التأثير على جوانب الإدارة الاستراتيجية للمنظمات؛
- قلة الدراسات التي تجمع بين نظم المعلومات الاستراتيجية وصناعة القرارات خاصة الاستراتيجية منها؛

5- أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيريها وهما نظم المعلومات الاستراتيجية وصناعة القرارات الاستراتيجية، فتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- حتى تتمكن المنظمة من الصمود في المنافسة والاستمرار في العمل، أو تحقق تميز على المنافسين، لابد من اللجوء إلى الفكر الاستراتيجي في إدارة أنشطتها، وهذا يتطلب منها بناء قاعدة بيانات إستراتيجية توفرها لها نظم المعلومات الاستراتيجية؛
- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية لإدارة المنظمة معلومات إستراتيجية (شمولية، جوهرية، تنبئية) عن البيئة التنافسية التي تساعد على وضع الاستراتيجيات التنافسية؛
- إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرهون بما يتخذ من قرارات إستراتيجية، لأن تأثير هذه القرارات قد يمتد إلى زوال المنظمة أو بقائها، بجانب ما تتميز به هذه النوعية من القرارات من إمتداد أثرها إلى جميع أعمال المنظمة، وإستمرارها لفترة طويلة نسبيا؛
- تساعد القرارات الاستراتيجية المنظمة على الإستعداد للمستقبل وخاصة في ظل ظروف عدم التأكد، حيث تعمل على تقليله من خلال دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة للتعرف على ما بها من فرص وتهديدات، كما تساعد القرارات الاستراتيجية على الدراسة المتأنية لإمكانيات المنظمة الداخلية للتعرف على ما بها من نقاط قوة وضعف؛
- مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الاستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه المنظمات.

6- أهداف البحث

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط يمكن إيجازها فيم يلي :
- التعرف على نظم المعلومات الاستراتيجية كأحد مكونات تكنولوجيا المعلومات وصناعة القرارات الاستراتيجية كأحد مراحل صياغة الاستراتيجية؛
 - إبراز الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - دراسة دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية؛
 - تحقيق المنظمة للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بصناعة القرارات الاستراتيجية في ظل التنامي الواسع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات؛
 - إبراز الدور الجوهري للمعلومات ونظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار؛
 - الوقوف على واقع صناعة القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم فوسفات تبسة ومدى استفادتها من تطبيقات أحد عناصر تكنولوجيا المعلومات والمتمثل في نظم المعلومات الاستراتيجية.

7- منهج البحث:

يكون اختيار نوع المنهج المتبع حسب طبيعة الموضوع المعالج، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، وكما أن الدراسة تحاول الكشف عن دور نظم المعلومات الإستراتيجية في صناعة القرارات الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات فإن المنهج المستخدم في دراسة الجانب النظري هو المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وتحليل عناصرها وأسبابها وتأثيرها، أما المنهج المستخدم في الجانب التطبيقي هو المنهج الإحصائي، مستعينا في تحليل بياناتها ونتائجها بالأساليب الإحصائية.

8- الدراسات السابقة

8-1- الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الإستراتيجية

8-1-1- دراسة: عودة أحمد أحمد بني أحمد، وليد مجلي العواودة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية العامة في السوق الدولي، وقد إستخدام الباحثان الأساليب الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن الشركة تمتلك نظام معلومات استراتيجي بدرجة عالية، كما أشارت التقديرات إلى تمتع الشركة بمستوى مزايا تنافسية عالي نسبيا، أيضا أظهرت النتائج اختلاف جوهري في قوة الارتباطات بين الأدوار لنظام المعلومات الإستراتيجية، وبين أبعاد الميزة التنافسية.⁽¹⁾

8-1-2- دراسة: عيد أحمد أبو بكر 2012، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظم المعلومات المستخدم في قطاع التأمين، وكذا عرض المشاكل التي تواجه شركات التأمين في مجال إستخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في ظل المتغيرات الجديدة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن الشركة تتبنى نظام معلومات استراتيجي يؤثر إيجابيا على زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وتحقيق ميزة تنافسية للشركة مما ينعكس على الأداء المالي والحصة السوقية لشركة التأمين.⁽²⁾

(1) العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية (شركة مناجم الفوسفات الأردنية العامة في السوق الدولي)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33)، العدد(4)، 2011.

(2) دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر(دكاء الأعمال واقتصاد المعرفة) جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمّان، الأردن.



8-2- دراسات متعلقة بالقرارات الإستراتيجية:

8-2-1- دراسة درمان سليمان صادق 2009، هدفت هذه الدراسة إلى إسقاط الضوء على النظم

الداعمة للقرار الاستراتيجي كنظام المعلومات، والنظم الخبيرة وغيرها

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها أنه يغلب على المنظمات المبحوثة عدم توفر أدوات حديثة لدعم القرار الاستراتيجي، وإنما تتوافر قاعدة بيانات تقوم بتخزين المعلومات التاريخية في مركز القرار مما يمكن متخذ القرار من الرجوع إليها في الحالات المشابهة.⁽¹⁾

8-2-2- دراسة مؤيد الساعدي، سلمان عبود زيار 2013، هدفت هذه الدراسة إلى فحص واختبار

العلاقة بين المعايير المستخدمة في تقييم جودة المعلومات وبين القرارات الإستراتيجية، وما هو ترتيبها من حيث الأهمية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد جودة المعلومات (الدقة، المنفعة، الفاعلية، التنبؤ والكفاءة) مع القرارات الإستراتيجية بأبعادها.⁽²⁾

8-3- دراسات متعلقة بنظام المعلومات الاستراتيجي والقرارات الإستراتيجية معا

8-3-1- دراسة: حسان بوبعاية 2014، هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات

الإستراتيجية في ترشيد القرارات، وكيفية استغلالها في تعزيز وتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو عدة استراتيجيات، كما توصلت الدراسة إلى كون نظام المعلومات له تأثيرات مختلفة، سواء التأثير التنافسي، أو التأثير على الصناعة، أو التأثير على أنشطة سلسلة القيمة، والتي أصبحت من الآليات و الطرق المحققة للميزة التنافسية.⁽³⁾

9- حدود الدراسة

فقبل أي دراسة لابد من تحديد الحدود الجغرافية والزمانية

(1) جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية، مجلة علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية العدد 05،

عمان، الأردن

(2) جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،

المجلد 10 العدد 3، 2013

(3) نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه،

تخصص علوم تجارية المسيلة، الجزائر 2014.



9-1- الحدود الجغرافية

أجريت الدراسة الميدانية والتي يتمحور موضوعها حول دور نظم المعلومات الإستراتيجية في صناعة القرارات الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات والتي يقع مقرها بولاية تيسة.

9-2- الحدود الزمنية

تم مباشرة الجانب التطبيقي استكمالاً لمجريات الدراسة منذ تاريخ 2018/03/11 وبنفس التاريخ تم الحصول على بعض المعلومات التي تخص نشأة وتطور شركة مناجم الفوسفات. وفي الفترة ما بين 13 إلى 2018/03/15 تم التعرف على مديريات ومصالح الشركة وملاحظة العلاقة بين الموظفين والمسؤولين داخلها. وبتاريخ 2018/03/27 تم النزول باستمارات الاستبيان للميدان واسترجاعها بتاريخ 2018/03/29.

10- هيكل الدراسة

قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول، اثنان منها تتعلق بالجانب النظري، أما الثالث فهو دراسة حالة، حيث كان الهيكل كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار الفكري لنظم المعلومات الإستراتيجية ودورها الاستراتيجي في المنظمة والذي يشمل ثلاث مباحث ، حيث كان المبحث الأول بعنوان مدخل لنظم المعلومات الاستراتيجية، والمبحث الثاني بعنوان عوامل النجاح الحرجة في نظم المعلومات الأستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد كان بعنوان دور نظام المعلومات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقرارات الإستراتيجية ومراحل صنعها بالإعتماد على نظم المعلومات الإستراتيجية، وفيه تطرقنا إلى ثلاث مباحث، حيث كان المبحث الأول بعنوان أساسيات القرارات الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ثم المبحث الثالث والذي تم التطرق فيه إلى دور نظم المعلومات الإستراتيجية في مراحل صنع القرارات الإستراتيجية.

الفصل الثالث: الذي يحمل عنوان الدراسة الميدانية للبحث وفيه تناولنا ثلاث مباحث أيضاً، الأول بعنوان عرض عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، والثاني بعنوان مجتمع البحث وأدوات الدراسة، أما المبحث الثالث ففيه قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة.

كما يختتم البحث بخاتمة يعرض فيها مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الجانبين النظريين والجانب التطبيقي إضافة إلى جملة من الاقتراحات والآفاق البحثية والمستقبلية.

11- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة والمتعلقة بالموضوع وخاصة بالأجنبية؛
- ندرة المراجع التي تتناول موضع نظم المعلومات الإستراتيجية في صناعة القرارات الاستراتيجية؛
- صعوبة الحصول على معلومات تتعلق بموضوع البحث من الشركة محل الدراسة؛
- الصعوبة المتعلقة بالدراسة الميدانية، والمتمثلة في نقص التعاون من بعض المديرين والمسيرين.



الفصل الأول:

الإطار النظري لنظم

المعلومات الإستراتيجية

ودورها الاستراتيجي في

المنظمة



تمهيد:

لقد إزدادت أهمية المعلومات في عصرنا الحالي، وأصبحت تشكل موردا حيويا بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات دون إستثناء لدرجة أصبح هذا العصر يعرف بعصر المعلومات والسبب في ذلك هو التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أصبحت هي الأخرى تشكل عنصرا أساسيا في تقرير نجاح تلك المؤسسات.

وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائفها الأساسية، على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات بصفة خاصة، كما تهتم هذه النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من الخدمات التي تقدمها للعملاء والإمكانيات التي تعطي للمؤسسة خبرة إستراتيجية وتنافسية.

إن الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات يتمثل في توفير البيانات الملائمة عن الأبعاد والظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالمنظمة وأيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطور الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لعملائها والتي تعطيها خبرة تنافسية تفوق القوى التنافسية التي تواجهها من طرف المؤسسات الأخرى ولا شك أن ذلك يؤدي إلى خلق ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية وهي التي تدعم المركز التنافسي والاستراتيجي للمؤسسة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ثلاث مباحث هي:

- مدخل لنظم المعلومات الإستراتيجية؛
- دور عوامل النجاح الحرجة في نظم المعلومات الإستراتيجية؛
- دور نظام المعلومات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل لنظم المعلومات الإستراتيجية

تؤدي نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ أو صناعة القرارات، كما تهتم هذه النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من الخدمات التي تقدمها للعملاء والإمكانيات التي تعطى للمؤسسة خبرة إستراتيجية وتنافسية.

المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات

1- تعريف نظام المعلومات

1-1- تعريف النظام: تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم النظام. لهذا يمكننا ذكر البعض منها للتمكن مبدئياً من توضيح معالمه.

- عرف غيبتا Gupta النظام بأنه "وحدة ما تعمل في بيئة معينة وتتضمن العديد من الأجزاء التي تعمل معا لتحقيق هدف عام".⁽¹⁾

- يعرف أيضا على أنه "مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل، تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام، بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم من المدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية العكسية والرقابة وتسمى هذه العملية ديناميكية النظام".⁽²⁾

كما يمكن تعريفه على أنه "مجموعة من الأجزاء أو العناصر أو المقومات التي تعمل مع بعضها البعض بصورة متناسقة ومترابطة لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة".⁽³⁾

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف النظام على أنه "عبارة عن مجموعة من العناصر أو النظم الفرعية المتداخلة والمتجانسة، تتفاعل وتتكامل وفق ديناميكية معينة داخل حيز محدد من أجل تأدية وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف".

1-2- تعريف المعلومات: قبل تعريف المعلومات لابد من التطرق إلى البيانات والتي هي عبارة عن

"الحروف والجمل والعبارات والأرقام والرموز غير المنظمة وغير المرتبطة بموضوع واحد، والتي قد لا يستفاد

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 21.

(2) فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2010، ص 38

(3) سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 165

منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح والتي إذ ما فرزت وصنفت وبوبت ونظمت فان هذه البيانات تتحول إلى معلومات".⁽¹⁾

تعتبر المعلومة في المنظمات العصرية مورد لا يقل أهمية عن عنصر رأس المال والعمل، حيث لا يمكن تخيل نظام دون معلومات وهذه الأخيرة تعتبر عماد النظام وأساس قيامه ووجوده. فالمعلومة هي "نتائج عمليات النماذج، التكوين، التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل".⁽²⁾

وهي أيضا عبارة عن "بيانات وضعت في محتوى معين ذات دلالة لمتلقيها بحيث يخصص لها قيمة لأنه يتأثر بها أو لأنها تحقق له منفعة، أو هي بيانات تم تشغيلها ومعالجتها بطريقة ما، أو تم تقديمها بطريقة ذات معنى ودلالة أكثر لمتلقيها تساعده على اتخاذ قرارها".⁽³⁾

إنطلاقا مما سبق يمكن القول إن مصطلح المعلومة يعبر عن الحقائق والأفكار والمعرفة الناتجة عن تنسيق وربط وتفسير مختلف البيانات المتوفرة لتصبح ذات دلالة ومعنى يسمح باستخدامها وتبادلها من طرف الأفراد حيث يتسنى لهذا الأخير اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

1-3- أنواع المعلومات

تقسم المعلومات حسب المستوى الإداري إلى: ⁽⁴⁾

1-3-1- معلومات إستراتيجية: وهي تنطوي على درجة عالية من عدم التأكد ويستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، وضع سياسات طويلة الأجل التي هي من مسؤوليات الإدارة العليا.

1-3-2- معلومات إدارية: تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التحليل ومتابعة السياسات، كالمعلومات التحليلية عن جداول الإنتاج أو عن مخصصات الميزانية.

1-3-3- معلومات تشغيلية: وهي معلومات يومية قصيرة الأجل ترتبط بالأعمال التنفيذية وتستخدم من قبل الإدارة الدنيا ومن أمثلتها المعلومات المتعلقة بغياب العاملين، ساعات العمل، والأعطال.

(1) إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2015، ص24

(2) سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص106

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 69

(4) مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص

إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2007-2008، ص49

2- نظم المعلومات، خصائصها وأنواعها

2-1- تعريف نظم المعلومات

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح نظام المعلومات إلا أن هناك مفهوم عام لما يعنيه هذا المصطلح فنظام المعلومات هو "مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر وإسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة بهدف دعم اتخاذ القرار والتعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المنظمة".⁽¹⁾

كما عرفه **كانغان** على أنه "أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر لكي يساعد في التنبؤ بالمستقبل وعمليات المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المؤسسة في إتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى".⁽²⁾

حسب ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل لنظام المعلومات على أنه "مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة وتوزيعها وتخزينها ونشرها واسترجاعها بهدف دعم العمليات والإدارة والتعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المؤسسة".

2-2- خصائص نظم المعلومات: يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية:⁽³⁾

2-2-1- شبكة الاتصال: يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلومات إلى الكثير من النقاط وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع وربما إلى أماكن خارج المشروع.

2-2-2- مراحل تحويل وتوظيف البيانات: تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهنا توجد ثلاث مراحل أساسية في هذا التحويل هي مرحلة الإدخال، مرحلة التشغيل، مرحلة الإخراج، وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي تجميع البيانات وتشغيل البيانات وإنتاج المعلومات، كما تتم وظائف أخرى هي رقابة البيانات وإدارة البيانات.

2-2-3- إدخال البيانات وإخراج المخرجات: يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة الإخراج وعلى ذلك فإن البيانات هي الخامات التي تتحول إلى

(1) فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص13.

(2) علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2001، ص21.

(3) ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 10

منتجات معلوماتية أو بضاعة تامة وتبدأ البيانات بأكثر من شكل كما تنتج المعلومات لمختلف الأهداف والمستخدمين.

2-2-4- مستخدمو المعلومات: يتم إنتاج المعلومات من نظام المعلومات بالمشروع وذلك لإستخدامه من طرف المستخدم الداخلي أو الخارجي، ويشمل المستخدم الداخلي المديرين والموظفين بالمشروع مثل الدائنين والموردين والعملاء وحملة الأسهم والوكالات الحكومية واتحاد العمال.

2-2-5- الأهداف: أي نظام بأي مشروع له ثلاثة أهداف أساسية:

- التزويد بالمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار؛
- التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني؛
- التزويد بالمعلومات.

2-2-6- الموارد: يحتاج نظام المعلومات إلى موارد لإتمام وظائفه، ويمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات، مهمات، معدات، أفراد، أموال.

وعموماً يتم شرح نظم المعلومات حسب مواردها فنظام المعلومات الذي يعمل باستخدام الموارد البشرية هو نظام معلومات يدوي ونظام المعلومات الذي يركز على استخدام المعدات يعرف بأنه نظام معلومات إلكتروني.

2-3- أنواع نظم المعلومات:

قسم لودون **Laudon** نظم المعلومات في المنظمة إلى ثلاثة أنواع رئيسية تخدم المستويات الإدارية المختلفة والتي يمكن توضيحها كما يلي: (1)

2-3-1- نظم معلومات المستوى الاستراتيجي: تدعم هذه النظم التخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجي للأنشطة في الإدارة العليا، حيث تأخذ هذه النظم في الاعتبار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ومتابعة التغيرات في البيئة الخارجية مقارنة بقدرات المنظمة الداخلية، وتساعد هذه النظم الإدارة العليا في الإجابة على العديد من الأسئلة الاستراتيجية مثل:

- ما هو مستوى حجم العمالة بالمنظمة بعد عشر سنوات؟
- ما هي اتجاهات التكلفة في الصناعة في المستقبل؟

(1) عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

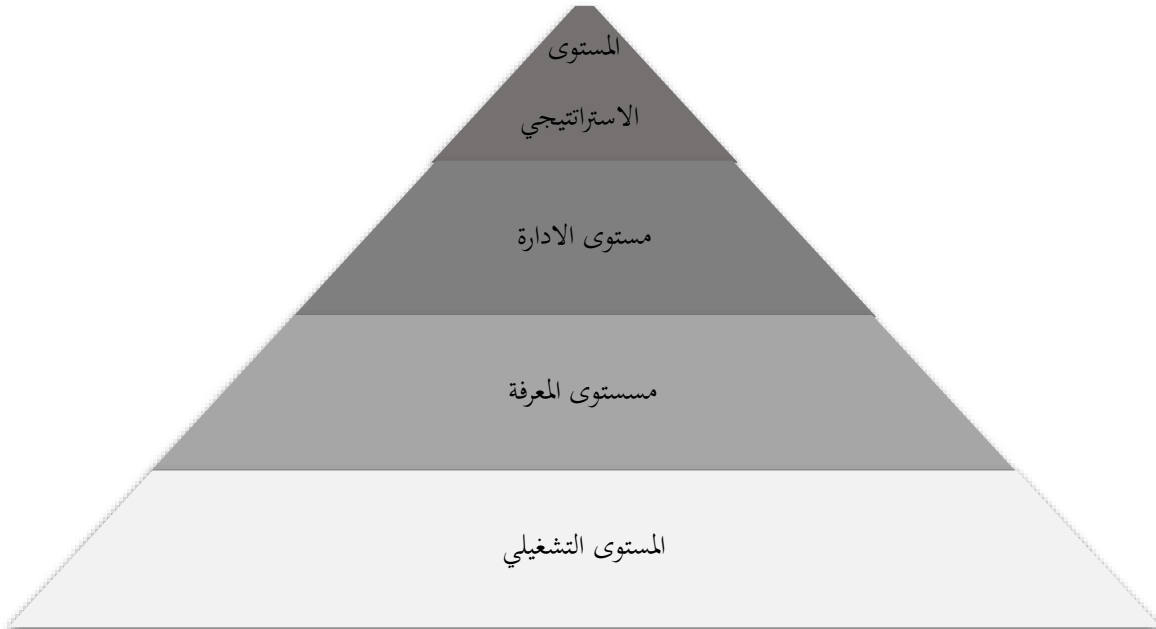
2-3-2- نظم معلومات مستوى الإدارة: تعمل نظم معلومات مستوى الإدارة على دعم ومراقبة ومراجعة واتخاذ القرارات وإدارة الأنشطة في الإدارة الوسطى وغالبا ما تدعم القرارات المهيكلة التي تتطلب معلومات معينة، ومن هذه النظم نظم المعلومات الإدارية وهي نظم معلومات على المستوى الإداري في المنظمة حيث تقوم بدعم القرارات الإدارية والتي تخدم تخطيط الوظائف والمراقبة واتخاذ القرارات عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى السرعة في إعداد التقارير المطلوبة.

2-3-3- نظم معلومات المستوى التشغيلي: تعمل نظم معلومات المستوى التشغيلي على مراقبة الأنشطة المختلفة والمتبادلة داخل المنظمة وتشتمل على مجموعة من النظم منها ما يلي:

2-3-3-1- نظم المحاسبة الإلكترونية: وهي عبارة عن نظم تهدف إلى زيادة السرعة عن طريق استخدام الحاسوب مما يعمل على إدخال البيانات ومعالجتها واسترجاعها داخل المنظمة.

2-3-3-2- نظم معالجة المعاملات: وهي عبارة عن نظم محوسبة تقوم بتسجيل المبادلات الروتينية اليومية الضرورية لإدارة العمل، وتخدم هذه النظم المستوى التشغيلي في المنظمة كنظم المحاسبة والنظم المالية ونظم الموارد البشرية وغيرها. وتستخدم هذه النظم إجراءات وقواعد محددة وتقوم بأداء مهام متكررة، كما تقوم بحفظ وتخزين البيانات إلى حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم، وتأمين جميع المعلومات المطلوبة على المستوى التشغيلي بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.

الشكل رقم (01-01): أنواع نظم المعلومات الإدارية وفق المستويات الإدارية في المنظمة



المصدر: عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار

البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص110

المطلب الثاني: مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية

1- تعريف نظم المعلومات الاستراتيجية

1-1- تعريف المعلومات الاستراتيجية

عرفها أواد **Awad** بأنها "تكون ذات توجه مستقبلي ومشملة على قدر معين من الغموض، وهي ترتبط بتخطيط السياسات للأجل الطويل، والذي يكون من مهام الإدارة العليا".⁽¹⁾

أما **ديغمان Digman** فقد عرف المعلومات الإستراتيجية على أنها: "تلك المعلومات الضرورية لصنع قرارات إستراتيجية على مستوى الشركة أو مشروع المنظمة"⁽²⁾

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف المعلومة الإستراتيجية على أنها "المعلومات التي ترتبط بالسياسات بعيدة المدى، وهي ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا".

2-1- تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية:

قدمت تعاريف عدة لنظم المعلومات الإستراتيجية، يمكن ذكر بعضها في ما يلي:

ويرى طه أن نظم المعلومات الاستراتيجية هي "إحدى أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسبات توفر للمديرين معلومات فورية حرجة بشكل يسهل استخدامه وبصورة مفصلة لاحتياجاتهم من خلال بيئة تفاعل صديقة للمستخدم".⁽³⁾

يعرف ياسين نظم المعلومات الاستراتيجية على "أنها تقوم بصفة جوهرية بمساندة تشكيل وصياغة الاستراتيجية التنافسية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية".⁽⁴⁾

وعرف أيضاً على أنه "ذلك النظام الذي يقوم بدعم أو تكوين الإستراتيجية التنافسية لمنظمة الأعمال، ويتميز هذا النظام بقدرته الجوهرية على تغيير أسلوب أداء الأعمال التي يدعمها النظام"

أيضاً نظام المعلومات الإستراتيجية هو "النظام الذي يدعم أو يصيغ الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال".⁽⁵⁾

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف نظام المعلومات الاستراتيجية على أنه "نظم مبنية على استخدام الحاسب الآلي كأداة لصياغة إستراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام المعلومات واتصالها، وعادة

(1) حسن علي الرغبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 33.

(2) نفس المرجع السابق، ص 34

(3) طارق طه، نظم دعم القرارات في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 350

(4) سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان، الاردن، ط2، 2011، ص 18

(5) حسن علي الرغبي، مرجع سبق ذكره، ص 19

يتعدى هذا النوع من المعلومات الاستراتيجية حدود المنظمة ليشمل العملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين ولهذا وجد أن استخدام أدوات وشبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية".

2- أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية:

تكتسب نظم المعلومات الاستراتيجية أهميتها من خلال ما توفر من معلومات إستراتيجية تساعد مديري المنظمات في عمليات تحليل المواقف السابقة والتخطيط والتنبؤ للأحداث المستقبلية من جهة وإملاكها مزايا أن تحقق أضعاف ذلك؛

- يساهم النظام الاستراتيجي في تحقيق الغايات الاستراتيجية، حيث يكون النظام إستراتيجيا إذا كان هو أحد المكونات الإستراتيجية القليلة ذات الأهمية العظمى في مسألة تحقيق غايات المنظمة بنجاح، مثال ذلك زيادة حجم المبيعات حسب نسبة معينة؛

- يعد النظام إستراتيجيا إذا ساهم وبشكل أساسي بتغيير طريقة المنظمة بإنجاز النشاطات أو طريقة قيامها بالمنافسة أو طريقة تعاملها مع العملاء والمجهزين، مثال ذلك النظام الذي يفتح قناة توزيع جديدة أمام خدمات أو منتجات المنظمة يعد إستراتيجيا.

كما تضيف نادية حبيب أيوب الخاصية التالية:

- يشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات الإستراتيجية.⁽¹⁾

3-2- أهداف نظام المعلومات الاستراتيجية:

تسعى نظم المعلومات لتحقيق عدة أهداف منها:⁽²⁾

3-2-1- توفير معلومات لوضع الأهداف الإستراتيجية: حيث يساهم في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات المساهمة في وضع الأهداف الاستراتيجية.

3-2-2- توفير المعلومات لإعداد وتكوين الإستراتيجيات: يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الإستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية للمؤسسة ومتابعة خطط تنفيذ الإستراتيجيات في الواقع الفعلي، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية وكذا الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.

(1) نادية حسن أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 8، 1996، ص125

(2) شارف عبد القادر، دور المنظمات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه قسم العلوم الاقتصادية، جامعة

3-2-3- المساهمة في إتخاذ القرارات: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الإستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه مؤسسات الأعمال مثل فتح أسواق جديدة، إبتكار خدمة جديدة أو إضافة خط خدماتي جديد أو صنع قرارات تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد.

3-2-4- توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الإستراتيجي: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد مؤسسات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الإستراتيجيات المخططة، والقرارات الإستراتيجية التي تم إتخاذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك أوجه قصور أو تقصير في تطبيق الإستراتيجيات أو القرارات الإستراتيجية.

3-2-5- تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال: وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء الذي تم تنفيذه وقياس أثره على المركز التنافسي لمؤسسات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية للإستفادة منها في الخطة الإستراتيجية المقبلة.

المطلب الثالث: مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية وعناصرها

1- مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية

تعددت الآراء بالنسبة لتحديد مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية وإختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب فقد قدم دانيال منظور مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال نموذج طرحه عام 1961 حيث يرى بأن نظام المعلومات الإستراتيجية يتكون من ثلاثة مكونات وتتمثل فيما يلي: (1)

- معلومات بيئية Environmental Information
- معلومات تنافسية Compétitive Information
- معلومات داخلية Internal Information

وكل هذه البيانات تحتوي على معلومات مختلفة.

ويتضح لنا مما جاء آنفاً أن نظام المعلومات الإستراتيجية يتكون من معلومات إستراتيجية تغطي البيئتين الخارجية (عامة + تنافسية) والداخلية بحيث أن تكامل المعلومات الإستراتيجية التي يزود بها المنظمة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية على اعتبار أن النظام من خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى إليها، وهي استخدامه كسلاح تنافسي من خلال تأثيره في البيئة الداخلية (أنشطة المنظمة) والبيئة الخارجية (التنافسية) ويعتبر ميزة لدى المؤسسة عندما يكون فاعلاً من خلال المعلومات الإستراتيجية المتكاملة التي تزود بها المؤسسة.

(1) حسن علي الرغبي، مرجع سبق ذكره، ص 42

أما **Roland** فقد أشار إلى أن نظام المعلومات الاستراتيجية يتكون من العناصر التالية: (1)

- **النظام الفرعي للتداول والتداخل:** هذا النظام يتيح للمستخدم إمكانية الاتصال بنظام المعلومات وذلك من خلال إدخال البيانات وتحديد خصائص النموذج المستخدم وكذلك في صورة مرئية ومطبوعة.
- **النظام الفرعي للنتائج التحليلية:** يعتبر هذا النظام جزءا متكاملًا ومتربطًا من أجزاء نظام المعلومات الإستراتيجية، حيث يساعد إدارة المؤسسة والمستخدمين على بناء النموذج التحليلي الشامل للمعلومات وذلك من خلال تحليل البيئة المالية وغير المالية، كما يتولى أيضا مهام ووظائف التخزين وإسترجاع النماذج التحليلية الفرعية، والنماذج الإدارية والمحاسبة المختلفة، وإيجاد علاقة تربط بينهم وتشغلهم في تتابع زمني مناسب، من أجل هذا العمل في شكل متكامل حيث يتضمن الوقت والجهد والتكاليف.
- **النظام الفرعي للبيانات:** ويتضمن هذا النظام وسائل مختلفة للتشغيل وإسترجاع البيانات، وذلك بإستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام الأدوات المستخدمة لدراسة البيانات ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية، كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المؤسسة وهي المتعلقة بأنشطة المنافسين والأوضاع الإقتصادية بصفة عامة، وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما. (2)

الشكل رقم (01-02): مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية وعلاقته بمراحل اتخاذ القرار



المصدر: شارف عبد القادر، دور المنظمات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه،

قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2010-2011، ص 59

2- عناصر نظام المعلومات الإستراتيجية:

إن عناصر نظام المعلومات الإستراتيجية لا تختلف عن عناصر أي نظام للمعلومات، ولقد تعددت أوجه النظر بخصوص عناصر نظام المعلومات، فهناك من حدد أربعة عناصر لنظام المعلومات، وهناك

(1) شارف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 58-59

(2) Roland Calori, Tugrul Atamer , Diagnostic et décisions stratégiques (Sol dunod, 2em Ed, paris/1998 ,P 275

من حدد سبعة عناصر لنظام المعلومات ولكن في جميع الأحوال إن عناصر نظام المعلومات لا تخرج عن التالي: (1)

2-1- جمع البيانات: ويتم فيها الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة مراعيًا توفر المعلوية (الصحة، الدقة، الشمول)، المرونة، وتناسب الكلفة/القيمة في تلك البيانات، ويتم كذلك تزويد المنظمة بالبيانات الخاصة بالاتجاهات المستقبلية والاحتمالات الخاصة بالبيئة عن طريق استخدام وسائل المراقبة البيئية (التنبؤ والتحليل).

2-2- معالجة البيانات: حيث يتم تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات إستراتيجية ذات معنى وقيمة، وهذه العملية يتم تقسيمها إلى تصنيف البيانات وترتيبها، تلخيصها، معالجتها، واختيارها، فضلا عن استخراج النتائج حتى تكون جاهزة للاستخدام في الوقت المناسب من قبل المستخدمين. ومن الاهتمامات الرئيسية لهذه العملية والخاصة بنظام المعلومات الاستراتيجية، هي إضافة عنصر (الأفق المستقبلي) للبيانات الخام التي تكون ذات طبيعة تاريخية، ومن أجل تحقيق هذه الغاية يجب استخدام أساليب التنبؤ الملائمة كجزء مكمل لأي نظام رسمي من نظم المعلومات الإستراتيجية. وإن المورد النادر في يومنا هذا هو ليس توفر المعلومات، وإنما القدرة على معالجة تلك المعلومات، حيث نجد أن نظام المعلومات الذي يزود المدراء بكميات هائلة من المعلومات إنما هو نظام يقدم خدمات سيئة، حيث أن المطلوب هو تصفية تلك المعلومات وضمان وصول المهم منها فقط إلى هؤلاء المدراء.

2-3- خزن المعلومات: أن الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد إستخدامها لمدة معينة، وحيث أن هناك بعض المعلومات التي لا تستخدم بمجرد استخراجها، فانه من المهم جدا خزن تلك المعلومات لحين ظهور الحاجة إليها.

2-4- إسترجاع المعلومات: وهي العملية الخاصة بإسترجاع المعلومات التي يتم تخزينها عند ظهور الحاجة إليها من قبل المستخدم، ويجب مراعاة عامل التوقيت عند إسترجاع المعلومات حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها إذا تأخرت عند توقيت الحاجة إليها.

والمنظمة التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها إلى مراكز القرار المناسبة وبصورة أسرع من منافسيها، يمكنها ذلك من تحقيق ميزة، وخاصة في البيئات المضطربة.

(1) حسن علي الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص 43-44

إن المنظمات الناجحة إستراتيجيا تعزز من أفكارها التنافسية المبدعة وعلى نحو من السرعة فهي تستلم التغذية العكسية من السوق بصورة مستمرة وسريعة ومن ثم تتكيف لتلك التغذية العكسية في طبيعة منافسيها من خلال إستغلال قوة نظام معلوماتها الإستراتيجي.

المبحث الثاني: دور عوامل النجاح الحرجة في نظم المعلومات الإستراتيجية

تعد عوامل النجاح الحرجة من الموضوعات المهمة في الإدارة عامة وفي نظم المعلومات خاصة، ونظم المعلومات الاستراتيجية تعد بحد ذاتها أحد أهم عوامل النجاح الحرجة في حياة المنظمات ولأجل ضمان نجاحها فإن هناك مجموعة من عوامل النجاح الحرجة التي ينبغي مراعاتها والاهتمام بها عند التخطيط لتصميم نظام المعلومات الاستراتيجية وبناءه وتطبيقه، ومن هنا يتضمن هذا المبحث مفاهيم أساسية لعوامل النجاح الحرجة لنظم المعلومات الإستراتيجية.

المطلب الأول: مدخل إلى عوامل النجاح الحرجة

1- تعريف عوامل النجاح الحرجة

هي تلك الأشياء التي يجب أن تكون على ما يرام لضمان نجاح المنظمة ولذلك فهي تمثل المجالات الإدارية أو المتعلقة بالمنظمة التي تمنح اهتماما خاصا ومستمر لتحقيق الأداء الجيد وتتضمن عوامل النجاح الحرجة مسائل حيوية للمنظمة وأنشطتها التشغيلية الحالية ولنجاحها في المستقبل.⁽¹⁾

تعرف أيضا على أنها تلك العناصر التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمة الأعمال داخل الصناعة، وبصفة عامة فإن المنظمات الناجحة تكون قوية في المجالات التي تعكسها عناصر النجاح الحرجة في الصناعة، فحين تكون المنظمات الأقل نجاح ضعيفة في مثل هذه المجالات.⁽²⁾

2- خصائص عوامل النجاح الحرجة

تتميز عوامل النجاح الحرجة بالخصائص التالية:⁽³⁾

- قابليتها للقياس وفق مؤشرات عامة؛
- وجودها مترافقة مع الأهداف؛
- تحدثها عن المستقبل؛
- إحتوائها على قدرات المنظمة مثل نوع الخدمات ومؤهلات العاملين ومهاراتهم والتكنولوجيا المستخدمة؛

(1) حسن علي الزغي، مرجع سبق ذكره، ص 86

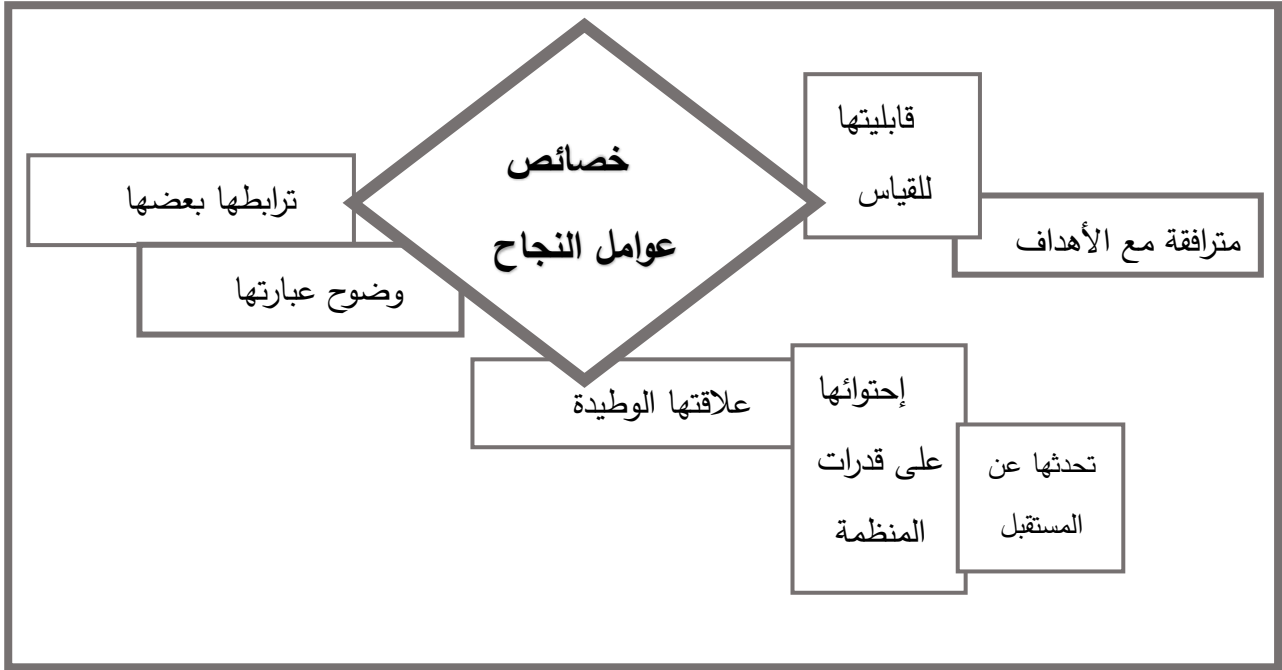
(2) سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد

العشرون، 2014، ص 9

(3) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 227.

- علاقتها الوطيدة برسالة المنظمة؛
 - إبتدائها بفعل مؤثر ووضوح عباراتها وقصر صياغتها؛
 - ترابطها بعضها ببعض الآخر ووجود التناسق والانسجام فيها.
- وذلك ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (01-03): خصائص عوامل النجاح الحرجة



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 227.

3- أنواع عوامل النجاح الحرجة

هناك أربعة أنواع من عوامل النجاح الرئيسية وهي: (1)

3-1- عوامل النجاح الرئيسية الصناعية: والتي تستخرج من خصائص ومميزات المنشأة الصناعية.

3-2- عوامل النجاح الرئيسية البيئية: وهي التي تستخرج من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية

والتكنولوجية.

3-3- عوامل النجاح الإستراتيجية: والتي تقوم على خصائص وحاجات التخطيط الاستراتيجي.

3-4- عوامل النجاح الآتية السريعة التغيير: وهي التي تسند على الحاجات والمتغيرات.

(1) مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

المطلب الثاني: عوامل النجاح الحرجة في نظام المعلومات الإستراتيجية

1- تعريف عوامل النجاح الحرجة في نظام المعلومات الإستراتيجية

يمكن تعريف عوامل النجاح الحرجة في نظم المعلومات الإستراتيجية بأنها تلك العوامل المرتبطة بغايات النظام وهيكله وعملياته والعاملين فيه والتي عند توافرها بشكل سليم يتحقق النجاح لنظام المعلومات الاستراتيجية.⁽¹⁾

2- أهمية عوامل النجاح الحرجة في نظام المعلومات الإستراتيجية

فيما يلي سنعرض بعض جوانب أهمية عوامل النجاح الحرجة المتعلقة بنظم المعلومات الاستراتيجية:⁽²⁾

- إن عملية تقويم عوامل النجاح الحرجة سوف تسهل مهمة إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة نظم المعلومات الإستراتيجية بشكل خاص في تحديد فرص النجاح وبنفس الوقت المخاطر التي قد تواجه تطوير مشروع نظام المعلومات الإستراتيجية من خلال معرفه وجود أو عدم وجود عوامل النجاح الحرجة، أو أهمية هذه العوامل.

- قبل البدء بعملية البحث عن الموارد، بتعبير آخر سيتمكن المعنيون من معرفة إحتماية وجود مشاكل في هذا المشروع أو تحديد المشروع الذي سوف تكون العائدات منه عالية على النحو الذي يتيح فرصة انتقاء المواصفات المناسبة للنظام.

- تسهم هذه العوامل في تسهيل مهمة التعرف على حاجات المستفيدين، وكذلك تسهيل مهمة المتخصصين في نظام المعلومات الإستراتيجية بالتحكم في مراحل تصميم هذا النظام، وبناءه وتطبيقه، وتقييمه وتطويره، إلى جانب إدارة التغيرات ذات العلاقة بالنظام على النحو الذي سيقود في النهاية إلى نجاح هذه العملية بجملتها.

- يضاف إلى ذلك أن عوامل النجاح الحرجة يمكن أن تستخدم في قياس نسبة نجاح تطبيقات نظام المعلومات الاستراتيجية، أو معرفة الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وصولاً إلى نظام معلومات إستراتيجية كفاء وفعال.

- أشارت أيضا بعض الدراسات إلى نسبة مساهمة هذه العوامل في ذلك النجاح وتوصلت إلى أنه على الرغم من أن عوامل النجاح الحرجة تشكل ما نسبته فقط 20% من إجمالي كل العوامل المتعددة في

(1) محمد عبد حسن الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،

2009، ص 80.

(2) نفس المرجع السابق، ص ص 81-82.

قياس نجاح نظام المعلومات الإستراتيجية إلا أنها تسهم بنسبة عالية في النجاح تصل أحيانا في بعض المنظمات إلى نسبة تتراوح بين (80% - 90%) بينما تشكل العوامل الأخرى النسبة المتبقية وتسهم بنسبة ضئيلة في النجاح.

3- عوامل نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية

يمكن توضيح هذه العوامل كما يلي: (1)

• التركيز على بيئة المنظمة الخارجية وتطوير علاقتها بشركائها والمستهلكين والعملاء والموردين والمنافسين على حد سواء؛

- السعي وراء تعظيم القيمة المضافة أكثر من تخفيض التكلفة؛
- تقاسم المنافع المحققة بين المنظمة والمستهلكين والمنافسين؛
- الفهم الواسع والدقيق لاتجاهات المستهلكين نحو السلع والخدمات؛
- تحقيق الإبداع في العمليات الإدارية جنبا إلى جنب مع تحقيق الإبداعات التكنولوجية؛
- التطوير المتزايد والمستمر وعدم الاكتفاء بقدر معين أو الوقوف عند حافة معينة؛
- استخدام المعلومات المجمععة من قبل النظام في تحسين وتطوير العمليات الإدارية.

المطلب الثالث: عوامل النجاح الحرجة في وظيفة المعلومات وكيفية تحديدها

1- عوامل النجاح الحرجة في تخطيط وظيفة المعلومات:

إن استخدام عوامل النجاح الحرجة في مجال تخطيط وظيفة المعلومات يبدو ضيق النطاق، وإحدى استخدامات عوامل النجاح الحرجة على المستوى الوظيفي تكمن في كونها منهج لتحليل المتطلبات إذ أنها توفر منهجا رشيدا لفهم احتياجات المديرين من المعلومات ويمكن أن تكون أداة مهمة في أدوار المحلل. إن الأدوار الإستراتيجية لعوامل النجاح الحرجة ضمن مجال تخطيط وظيفة المعلومات حول استخدامها كأداة لتحديد تلك المسائل التي تستحق الاهتمام المتزايد للإدارة ضمن وظيفة المعلومات نفسها، وينبغي لمثل هذه التحاليل أن تمكن مدراء وظيفة المعلومات من تطوير فهم أفضل لبيئاتهم وكذلك أن يكون منعكسا بجهود تخطيط تكتيكية وإستراتيجية متطورة. (2)

(1) إيمان فاضل السامرائي، هشيم محمد الزغي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2015، ص 291

(2) حسن علي الزغي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

وبما أنه يجب أن يكون تخطيط وظيفة المعلومات حساسا لتغير البيئات الفنية والتنظيمية، فإن طريقة عوامل النجاح الحرجة تبرز مسائل رئيسية يجب الاهتمام بها في إدارة التغير ضمن سياسة وظيفة المعلومات.

يعد التخطيط في مجال وظيفة المعلومات ومورد المعلومات عملية تعتمد كثيرا على الفكر وعلى نحو مماثل تمثل عوامل النجاح الحرجة مقياس عالي المستوى للمسائل ذات الأهمية الكبيرة لنجاح المدير أو المنظمة والمستوى العالي هنا يشير إلى طبيعة متينة البيئة لعوامل النجاح الحرجة، من حيث كونها تتأثر بعدة نشاطات تنظيمية أو إدارية.⁽¹⁾

وعلى افتراض أن عوامل النجاح الحرجة تتجه نحو أن تكون مقبولة قبولا كبيرا من قبل المديرين في الإدارة العليا، فيبدو أنها توفر وسائل مثالية في بناء تركيبة عملية تخطيط نظم المعلومات وتناسقها من خلال الرؤية الواضحة للعوامل الحيوية.

2- كيفية تحديد عوامل النجاح الحرجة في إطار نظم المعلومات الإستراتيجية

أكد المتخصصون أن تحديد عوامل النجاح الحرجة في إطار نظم المعلومات الإستراتيجية يعد خطوة جوهرية في عملية تطوير هذه النظم، وعليه ينبغي أن يتم تحديد هذه العوامل على أسس موضوعية بعيدا عن الارتجال والعشوائية، ولتحقيق ذلك وجب مراعاة جملة مؤشرات قبل البدء بتحديدتها، ويمكن إجمال تلك المؤشرات على النحو التالي:⁽²⁾

1-2- التمييز بين المعلومات الإستراتيجية والمعلومات الغير إستراتيجية: هناك فروقات جوهرية بين المعلومات الإستراتيجية والمعلومات غير الإستراتيجية من حيث المحتوى والخصائص، ثم إن جميع العوامل المرتبطة بالمعلومات الاستراتيجية تشكل عوامل نجاح حرجة.

2-2- القيمة المضافة: تشير إلى الفروقات بين قيمة مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية وقيمة مدخلاته في إطار ما يعرف بسلسلة القيمة، وهذا يعني أن أي عامل يسهم في تحقيق قيمة مضافة مرتفعة لمخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية يشكل عامل نجاح حرج وبخلاف ذلك ينظر إليه بأنه عامل نجاح غير حرج.

3-2- المشاركة: تشير إلى إمكانية اقتسام التطبيقات الخاصة بنظم المعلومات الإستراتيجية من قبل جميع متخذي القرارات ذوي العلاقة دون إستثناء وأية جهة دون غيرها أو عدم استثناها بتلك التطبيقات،

(1) حسن علي الزغيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-97.

(2) محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

بناء عليه فإن أي عامل يسهم في ترجمة مبدأ المشاركة أو مبدأ تكافؤ الفرص، بين مختلف متخذي القرارات يشكل عامل نجاح حرج وبخلاف ذلك لا يكون عاملاً حرجاً.

2-4- الإبداع المستمد من الأعمال وليس من التكنولوجيا: لا تقتصر فرص الإبداع على ما تتيحه التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات فحسب، وإنما تمثل مجالات نشاط مختلفة في المنظمة بيئة ملائمة تهيئ فرص الإبداع، إذ أظهرت الدراسات أن أغلب أسباب فشل نظم المعلومات الاستراتيجية قدر تعلق الأمر بمتغير الإبداع في الميدان وأثناء التطبيق إنما يعزى التركيز على الإبداع المستمد من التطورات التكنولوجية وإهمال الإبداع المستمد من الأعمال والخاصة بالحاجة إلى اعتماد تطبيقات نظم المعلومات الإستراتيجية في مختلف جوانب عمل المنظمة.

2-5- استخدام المعلومات: عد كتاب آخرون استخدام المعلومات عامة من عوامل النجاح الحرجة إذ لا يكفي قياس نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال مجرد توفيرها للمعلومات الإستراتيجية ومرجع ذلك للأسباب التالية:

- حيث لا تذهب هذه المعلومات سدى؛
- حيث لا يكفي بقياس نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال مجرد توفير المعلومات فحسب؛
- حتى تكون العلاقة قوية بين توفير المعلومات ومدى وجود الحاجة الفعلية إليها وأعمال المنظمة.

المبحث الثالث: دور نظام المعلومات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية

تواجه كل مؤسسات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق الأرباح في الميدان التنافسي، وتحقيق مزايا تنافسية المؤسسة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها والاستغلال الأمثل والتميز لقدرات التنافسية للمؤسسة، وبما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي ولتحقيق دخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وتحقيق الاستمرار في إطار مستويات متميزة.

وحتى المؤسسات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في اتجاه آليات تتمكن من خلالها ابقاء ذلك النجاح، ووجدت أن تبين استراتيجيات ملائمة تمكنها من الوصول إلى مزايا تنافسية في أطر زمنية مختلفة من خلال البحث على مؤشرات التفوق التنافسي المتميز والعمل على استمرارية في المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأنواعها

1- مفهوم الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية منها:

عرفها بورتير **Porter** على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في منتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".⁽¹⁾

وتعرف أيضا على أنها: "قدرة المؤسسة على خلق قيمة أفضل لعملائها وأرباح مخزنة لنفسها، وأن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمؤسسة في السوق وإن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة التمايز أو التركيز الاستراتيجي".⁽²⁾

وقد عرفها فليب كوتلر بأنها: "القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة على مجاراتها في الأمر القريب أو في المستقبل".⁽³⁾

(1) Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, dunod, paris, 1999, p 08

(2) رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2010-2011، ص 44

(3) نفس المرجع السابق، ص 45.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تعبر عن مهارات، مجال للتفوق والتميز من الناحية التقنية، الإدارية، التسويقية، والاستراتيجية... الخ، تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقدم للعملاء مستويات إشباع أفضل مما يقيمه المنافسون بإتباع إستراتيجية معينة، كما أنها تتحقق عن طريق التخفيض في التكاليف والتميز في الخدمات المقدمة، والقدرة على التكيف السريع مع تطورات المحيط بما فيها حاجات ورغبات العملاء.

2- خصائص الميزة التنافسية:

من أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي: (1)

- تشتق من رغبات العميل؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تقدم فائدة للتحسينات اللاحقة؛
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة؛
- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمنطق؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

3- أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

3-1- ميزة الأقل تكلفة

يمكن القول عن مؤسسة ما أنها تحوز ميزة على الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافس. (2)

(1) وهيبه داسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، عدد 11، 2012 ص

(2) Michael Porter, **L'avantage concurrentiel est un ouvrage fondateur de la pensée stratégique contemporaine**, inter Edition, paris, 1986, p85

وحتى تحقق المؤسسة التميز والتفوق عن طريق الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل، لابد من المحافظة عليها وضمان استمرارها، ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتنتشر في حالة وجود عوائق للدخول، أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة وباستعمال نفس مصادرها ومن بين العوامل التي تؤثر في دوام ميزة التكلفة الأقل ما يلي: (1)

- اقتصاديات الحجم التي تمثل أكبر عائق للدخول، أو الحركة داخل السوق؛
- تنسيق العلاقة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع؛
- العلم والمعرفة المكتسبة من طرف أفراد المؤسسة والتي يصعب محاكاتها؛
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج جديد أو عملية تكنولوجية جديدة والتي من الصعب محاكاتها كونها محمية من خلال براءة الاختراع.

3-2- ميزة التميز:

تتمثل في تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. (2)

ولكي تتجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية: (3)

- تقرير مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة؛
- تحويل تكلفة التميز، باستعمال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي؛
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قراراتهم باختيار منتجات المؤسسة.

المطلب الثاني: نظام المعلومات الإستراتيجية في سلسلة القيمة

1- سلسلة القيمة:

طور هذا الأسلوب من قبل الباحث بورتر والذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية تضيف قيمة للمنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمنظمة، ووفق هذا المدخل تتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة مجموعتان أساسيتان هما:

(1) Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, op-cit- p143

(2) Michel Porter, **L'avantage concurrentiel est un ouvrage fondateur de la pensée stratégique contenporaine** , op-cit- p 152

(3) Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, op-cit- p 191

1-1- الأنشطة الأولية: وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة.

1-2- الأنشطة السائدة: وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة، الشكل

الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأولية باستمرار. (1)

2- دور نظام المعلومات الإستراتيجية في سلسلة القيمة

تؤثر نظم المعلومات الإستراتيجية على سلسلة من خلال اندماجها مع الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة وفي بعض الحالات تُستخدم نظم المعلومات المختلف أنواعها كأدوات فعالة لدعم وإسناد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة المنتجات وخدمات المؤسسة بالإضافة إلى أدوارها في تخطيط وتنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى خدمات الدعم وإدارة الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا ودعم وظيفة الشراء. (2)

تتولى نظم المعلومات بما فيها نظم المعلومات الإستراتيجية، تنفيذ الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة، من خلال نظم المعلومات التي تستند على شبكة المؤسسة الداخلية لإدارة تدفقات الأعمال المنسقة، بالإضافة إلى دعم أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال نظم المعلومات البشرية وهي من النظم الوظيفية المهمة لنظام المعلومات الإداري.

أما على مستوى دعم الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة، فمن الملاحظ وجود أنماط مهمة، من تقنيات نظم المعلومات المستخدمة، في مجالات وتطبيقات إمداد المؤسسة بمدخلاتها، أو إدارة وتنفيذ العمليات الإنتاجية باستخدام نظم التصنيع المرنة بالحاسوب، أو دعم نظم المخرجات، من خلال ربط هذا النظام بنظم المعالجة التحليلية الفورية، أو نقاط البيع الإلكتروني والمعالجة الفورية لأوامر الشراء، وهكذا بالنسبة لخدمات الزبائن، ولأنشطة التسويق والمبيعات. (3)

وفي بعض الأحيان تستخدم نظم المعلومات التنظيمية المتداخلة، التي تربط المؤسسة بالموردين، والمشتريين، والموزعين، من خلال تقنيات شبكات وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المورد/الزبون، وقواعد البيانات والشكل الموالي يوضح تطبيقات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1،

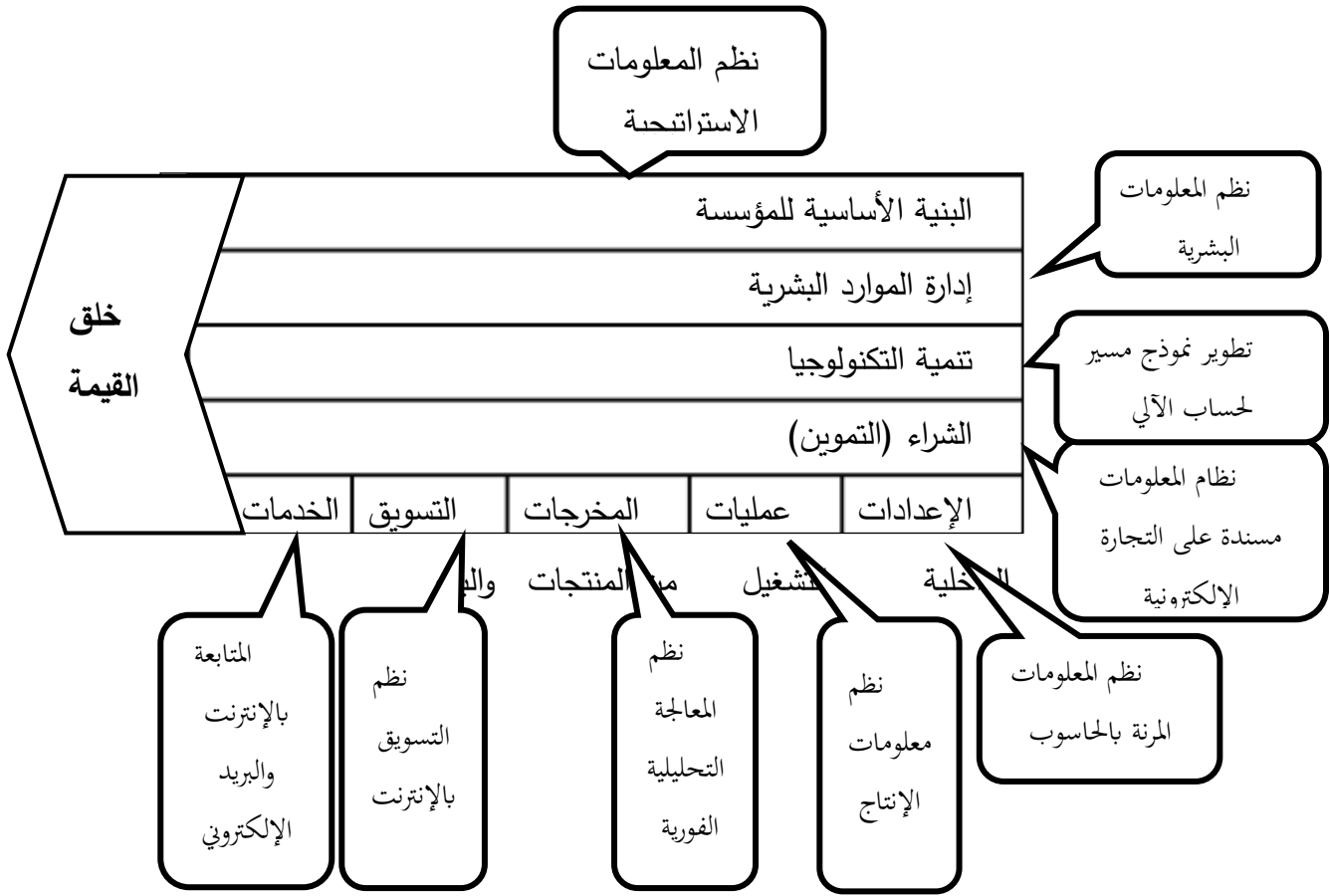
2011، ص ص 87-88

(2) جراهام كورنيس، ترجمة علي يوسف علي، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار خوارزم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص: 53

(3) حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة

لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية المسيلة، الجزائر، 2014، ص 216.

الشكل رقم (01-04): تطبيقات نظم المعلومات على نموذج سلسلة القيمة



المصدر: حسان بوعباية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة لتنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المدية، الجزائر، 2014، ص 217.

يتضح مما سبق أن لنظم المعلومات تأثير جوهري على سلسلة القيمة سواء من خلال تأثيرها التكويني على الأنشطة الرئيسية والداعمة، أو من خلال ما تحدثه من تحويل في أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة فلكل نشاط في سلسلة القيمة عنصر مادي، وعنصر المعلومات، فالعنصر المادي يضم المهام المادية، المطلوبة لتنفيذ النشاط، أما عنصر المعلومات، فيتضمن كل مهام معالجة البيانات، وإنتاج المعلومات الضرورية لتنفيذ نشاط القيمة، وتلعب نظم المعلومات دورا مهما في تعزيز أنشطة الدعم والإسناد فمثلا تساهم نظم دعم القرارات في دعم عمليات اتخاذ القرارات، الخاصة بالأنشطة الرئيسية والداعمة، والتي تتكون منها سلسلة القيمة.

المطلب الثالث: دور نظام المعلومات الإستراتيجية في دعم استراتيجيات التنافسية

(البورتر)

وفق لنموذج الإستراتيجيات التنافسية الذي أسفرت عنه دراسات بورتر، توجد ثلاث استراتيجيات يمكنها تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية، أشار إليها النموذج بالاستراتيجية الحيوية، يعتمد تطبيق المؤسسة لأي بديل استراتيجي منها نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها كما يحتاج في نفس الوقت تطبيق البديل الاستراتيجي المتبقي إلى نظام معلومات إستراتيجية لدعمه هو على النحو التالي:

1- نظم المعلومات إستراتيجية وإستراتيجية التميز:

تمثل إستراتيجية التميز إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمة بغرض تحقيق تمايز خدماتها عن خدمات منافسيها وهناك ثلاث أبعاد لتمايز المؤسسات يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01): أبعاد تمايز المؤسسات

تميز إنتاجي	تميز بشري	تميز ذهبي
تشكل تصميم المنتج	اللياقة مع العملاء	العلامات المميزة والشعار
جودة المنتج	جودة الأداء	استخدام وسائل الإعلام
مجموعة الخدمات الأولية	المظهر	مطبوعات المؤسسات
مجموعة الخدمات الثانوية	الاتصال مع العملاء	السمعة

المصدر: طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الأولية والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 256.

وتسعى إستراتيجية التميز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال التفرد بمعنى إيجاد وضع متميز للمؤسسة، وتستهدف المؤسسات من بناء هذا البديل الاستراتيجي زيادة ولاء العميل للمؤسسة، وتقليل اهتمامهم في المقابل بخدمات المؤسسات المنافسة.

وعلى هذا الأساس فإنه لا يمكن نجاح منظمات الأعمال في تطبيق إستراتيجية التميز دون توفر معلومات كافية في التوقيت المناسب عن التكلفة، الإنتاج، المنافسين، التقنية، الأداء، الموردين وبكافة المتغيرات الأخرى المؤثرة على المركز التنافسي للمنظمة وهو الدور المفترض أن تقوم به نظم المعلومات الإستراتيجية.⁽¹⁾

(1) شارف عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 81

2- نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة

تمثل إستراتيجية قيادة التكاليف إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات بغرض خفض التكاليف التي تتحملها لمستوى أقل من منافسيها من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة ومواد أولية أرخص، ومن الملاحظ أن هذه الإستراتيجية تتطلب رقابة صارمة على أوجه الإنفاق المختلفة ورقابة على الأداء وحتى لا يطغى عامل التكلفة على الاعتبارات الأخرى كالجودة مثلا، وهو ما يمكن أن تحققه نظم المعلومات الإستراتيجية، وذلك من خلال المعلومات الداخلية والخارجية التي توفرها للمؤسسة، أي تلك المتعلقة بالأداء الداخلي وأجه الإنفاق، والمتعلقة بالسوق والمنافس.⁽¹⁾

3- نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية التركيز

تقوم المنظمات بالتركيز على قطاع أو قطاعات سوقية معينة بدلا من خدمة كافة القطاعات بحيث يمكنها إشباع احتياجات ورغبات ذلك القطاع المستهدف بصورة أفضل من منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص.

وقد يكون هذا القطاع السوقي فئة معينة من العملاء (الشباب، الأطفال، النساء)، أو عملاء منطقة جغرافية معينة (عملاء مصريين، عملاء دول الخليج...) أو عملاء خدمة معينة (مرضى السكر، مرضى الضغط...)

وتعتمد إستراتيجية التركيز السوقي على مفهوم التقسيم القطاعي للسوق والذي عرفناه بأنه عملية تقسيم السوق إلى مجموعات أو قطاعات تتجانس أو تتشابه فيها احتياجات أفراد كل قطاع، وتختلف بين كل قطاع وآخر، بحيث يمكن توجيه الإستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع.

وتكمن فلسفة التقسيم القطاعي للسوق على افتراض مفاده أنه لا يوجد منتج واحد يمكنه إشباع كافة الاحتياجات، وأن السوق طبقا للمفهوم التسويقي هو مجموع طلبات العملاء الفعليين والمحتملين لمنتج معين. ومن البديهي أن منظمات الأعمال لا يمكنها الأخذ بإستراتيجيات التركيز السوقي في غيبة نظم المعلومات الإستراتيجية التي توفر لها المعلومات اللازمة حول طبيعة السوق، وخصائص كل قطاع مستهدف.⁽²⁾

(1) طارق طه، الإدارة، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 418-419.

(2) طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والأنترنت، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 260.

خلاصة الفصل الأول

بعد التطرق الى أهم أساسيات نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية اتضح أنها من أهم الأساليب الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال التي تستند إليها هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك باعتبار نظم المعلومات الاستراتيجية نظاما أساسيا في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة لما يقدمه من فوائد.

ومع تزايد الحاجة إلى نظم المعلومات الاستراتيجية بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات، وهذا ما يدفع المنظمات إلى استخدام عوامل النجاح الحرجة كونها منهج لتحليل وفهم احتياجات المسيرين من المعلومات، وتطوير بيئتهم والتخطيط الاستراتيجي المتطور.

وأیضا التنويه عن العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية والدور الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيقها، وذلك من خلال تبنيها لاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية وهي (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز).



الفصل الثاني:

صناعة القرارات الإستراتيجية

بالإعتماد على نظم المعلومات

الإستراتيجية



تمهيد:

للقرار الإستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة منظمات الأعمال، وقد شكل القرار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح المؤسسات أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا للمؤسسة وتساعد هذه القرارات في تحديد الرؤى المستقبلية لنجاح المؤسسة وبقائها في السوق.

وتعد نظم المعلومات الإستراتيجية الركيزة التي تقدم عليها الإدارة في صناعة وإتخاذ القرار الإستراتيجي، وحتى يتسنى لنا معرفة ماذا نقصد بصناعة وإتخاذ القرار الإستراتيجي لآبد لنا من معرفة بعض المفاهيم عن القرار الإستراتيجي، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- أساسيات القرار الاستراتيجي؛
- دور المعلومات في إتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في مراحل صنع القرارات الإستراتيجية.

المبحث الأول: أساسيات القرارات الإستراتيجية

إن عملية اتخاذ القرار تساعد على مواجهة المعوقات المحيطة بالقرار في تحقيق الأهداف المرغوبة والمسطرة، وكذلك تحديد طريقة تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرارات بصورة فعالة.

ومن واقع كل ذلك، نجد أن اتخاذ القرارات موضوع جد مهم، ولذلك نلاحظ اليوم توسع كبير في طرح هذا الموضوع، وقد قسمت القرارات في المؤسسة إلى: قرارات إستراتيجية، تكتيكية وروتينية، ونظرا لأهمية النوع الأول من القرارات سنحاول توضيحه في هذا المبحث على الشكل التالي:

المطلب الأول: عموميات حول عملية اتخاذ القرار

1- مفهوم القرار وعملية صنع واتخاذ القرار

1-1- مفهوم القرار

القرار لغة: مشتق من القر، وأصل معناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال: قر في المكان، أي قر به وتمكن فيه.⁽¹⁾

ولقد تعددت التعاريف الاصطلاحية التي قدمها كتاب ومنظرو الإدارة، والتي يمكن عرضها كما يلي: هو "البديل الأفضل المختار ضمن مجموعة من البدائل المتنافسة، والقرار هو إجراء لإحداث التغيير لتحقيق قيمة مضافة سواء كانت مادية أو معنوية تعود على الشخص نفسه أو غيره حتى ولو كان الحديث عن الدولة".⁽²⁾

ويعرف أيضا على أنه: "مسار فعل يختار، المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله".⁽³⁾

هو "عملية اختيار بديل من مجموعة بدائل للتوصل إلى البديل المناسب بشأن موضوع معين".⁽⁴⁾ من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن القرار هو الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل أو مجموعة بدائل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة.

(1) سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 34.

(2) نفس المرجع السابق، ص 34.

(3) عبد الله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات الحاسوبية ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 95.

(4) رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 22.

1-2-1- عملية صنع القرار

1-2-1-1- تعريف عملية صنع القرار

إذا كان هناك من يشير إلى مفهوم عملية صنع القرارات على أنها "الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول و أنسبها من حيث البدائل المتاحة والهادفة لحل المشكلة أو الموقف"، فإن مفهوم صنع القرارات لا يعني اتخاذ القرار وحسب، وإنما هو تنظيم أو عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية، سياسية، اقتصادية، واجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخاذ القرار بناءات عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية، وأن عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وجميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر من مجموع البدائل.⁽¹⁾

وتعرف عملية صنع القرارات بأنها "عملية اختيار البديل الأفضل بين مجموعة من البدائل أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة"⁽²⁾

وتعني عملية صنع القرار في حد ذاتها العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض، وإنما هي صناعة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار بدءا من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها أو معالجتها بشكل أو آخر ومن ثم فإن عملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني إشراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها بهدف الوصول إلى إيضاح أكثر ومعلومات أدق وأشمل لموضوع المشكلة قبل الدراسة والبحث.⁽³⁾

(1) علي بشاغة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بإتخاذ المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بسكيكدة كنموذج،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2014/2015، ص 90.

(2) صبري فايق عبد الجواد أبو سبت، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول

على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بقطاع غزة، 2005، ص 54

(3) علي بشاغة، مرجع سبق ذكره، ص 90

1-2-2- خصائص عملية صنع القرارات

إن الصفات أو السمات المميزة لعملية صنع القرارات يمكن إجمالها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- أنها قابلة للترشيد: حيث أن هذه العملية تقوم على افتراض مضمونه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، بل يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد، كما ان عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة وتحت ظروف وعوامل متباينة، الأمر الذي يجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل، بالإضافة إلى تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها أحيانا تبعد هذه العملية عن كونها عملية حسابية قابلة للقياس والتجديد الدقيق.
- أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل: وتتبع هذه الصفة من كون القرار هو امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، بل ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة قرارات، ويكون من الصعب في كثير من الأحيان تحديد القرار الأصلي من بين مجموعة القرارات المتخذة، حيث يبدو كل قرار مرتبط بقرار آخر أُتخذ من قبل، كذلك فإن عملية اتخاذ القرار تمتد في المستقبل من حيث كون آثار القرار تعود على المستقبل.
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: حيث ينظر لعملية صنع القرار على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليلها وتقييمها ومن ثم صنع القرار والعمل على تنفيذه، وقد برزت هذه الخاصية لعملية صنع القرارات بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها التنظيمات الإدارية الحديثة وما رافق هذا التطور من تشابك وتعقد لنشاطاتها، وبالتالي تعقد وصعوبة المشاكل الإدارية التي سببها هذا التطور وكل ذلك اقتضى الجهود المشتركة لواجهتها.
- أنها عملية تتسم بالعمومية والشمولية: فهي تتصف بالعمومية من حيث أنواع القرارات وأسس وأساليب صنعها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها سواء أكانت منظمات تجارية أو صناعية أو خدمية، وهي أيضا تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على صنع القرار ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا.
- أنها عملية ديناميكية مستمرة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولا لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه صانع القرار وهو اختيار البديل المناسب.

(1) سليم بطرس جلدة، اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 27-28

• أنها عملية معقدة وتتسم بالبطء أحيانا: وهذه الصفة تعود كون صانع القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد صنع القرار، بعضها قانونية وبعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار، كذلك فإن عملية صنع القرارات تتسم بالبطء أحيانا لكونها تستغرق وقتا طويلا للوصول للمرحلة الأخيرة وهي اختيار البديل المناسب نتيجة لتعدد المشكلة محل القرار، أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمل للمعلومات وتحليلها.

1-2-3- أهمية عملية صنع القرارات الإدارية

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فصنع واتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير في كل مؤسسة، والتي يمكن من خلالها انجاز أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها فلا يخلو أي أداء أو وظيفة في المنظمة من قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، وبأي تكلفة، وتتضح أهمية صنع القرارات من ناحيتين هما: (1)

1-1-3-2-1 أهمية صنع القرارات من الناحية العلمية:

• تعتبر عملية صنع القرارات وسيلة حتمية ناجحة لتطبيق السياسات واستراتيجيات المنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية؛

• تلعب عملية صنع القرار دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها؛

• تؤدي عملية صنع القرار دورا مهما في تطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة؛

• تؤدي عملية صنع القرارات الإدارية دورا مهما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة.

1-2-3-2-1 أهمية القرارات من الناحية العلمية

• تكشف لنا عملية صنع القرارات عن سلوك ومواقف القادة والرؤساء والإداريين، كما تكشف أيضا عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة عليهم، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على القرارات المتخذة والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة؛

• تعتبر وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء والمشرفين الإداريين في القيام بالوظائف والمهام المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.

(1) حسين بلعجوز، نظرية القرار (مدخل إداري وكمي)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 102-

1-3- عملية اتخاذ القرار

تتضمن عملية صنع القرار عناصر آخرها اتخاذ القرار الذي هو عبارة عن "عملية" أو أسلوب الاختيار الرشيد لبدل من بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. وتشكل عملية الاختيار تلك الحلقة الأخيرة في عملية صنع القرار.⁽¹⁾

عملية اتخاذ القرارات هي عبارة عن عملية اختبار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل أي أنها تنتهي إلى تفصيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة ويتم ذلك بعد أن يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائلها وحلها.⁽²⁾

ويمكن القول أيضا أن عملية اتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهي الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة.⁽³⁾

اتخاذ القرار هو أيضا الاختيار بين بديلين أو أكثر بين عدة إجراءات وأساليب بغرض تحقيق هدف معين أو حل مشكلة ما.⁽⁴⁾

2- أهمية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار يحظى في الحياة اليومية بأهمية خاصة من الناحية العلمية والعملية وتتخلص هذه الأهمية فيما يلي⁽⁵⁾:

1-2- أهمية اتخاذ القرار على مستوى الفرد: تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرين، فوظيفة المدير التنفيذي مثلا تتصف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها فهو يتخذ قرار عندما يوقع خطابا أو يجيب على سؤال أحد مرؤوسيه، أو حين يعين رئيسا لقسم أو يوافق على إجازة موظف أو يفرض غرامة، أو يحفز موظف...إلخ.

(1) رابح سرير عبد الله مرجع سبق ذكره، ص 56.

(2) سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 14

(3) عبد الله إبراهيم الفقيهي، مرجع سبق ذكره، ص 97

(4) Jean-François Dhénin, Brigitte fournier, 50 **thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**, Ed : Bread ;Paris 1998, P :175

(5) سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 14

2-2- أهمية اتخاذ القرار على مستوى الجماعات الصغيرة

تبرز من خلال تأثير سلوك الفرد وعضو المجموعة الصغيرة بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها، ولعل تجارب العلاقات الإنسانية في الصناعة تعد خير دليل على أهمية الجماعات الإنسانية في المنظمات الإدارية، والجماعات الإنسانية هي خلية لمنظمة لها مناخ عمل وبيئة تشكل بسلوك الفرد فيها من حيث القيم والتوقعات والمعايير، فهذه بمجموعها تؤثر في القرارات والسياسات التنظيمية العامة في المنظمات الإدارية، ومن أمثلة الجماعات الصغيرة هناك: اللجان، والمجالس، والأسرة، والنقابات، والنوادي والجمعيات المهنية وغيرها.

2-3- أهمية اتخاذ القرار على مستوى المنظمة

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارات الصغيرة مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية خاصة والقرارات عامة دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.⁽¹⁾

كذلك فإن اتخاذ القرارات لها أثر كبير في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بنشاطات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات وغيرها، كما يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار بالإضافة لذلك فقد أعطت ممارسة اتخاذ القرارات تركيزا لأهمية المنظمة. وإلى الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في العلوم السلوكية وغيرها.

2-4- الفرق بين عملية صنع واتخاذ القرار

صناعة القرار هي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل مشكلة موضوع البحث أو الدراسة، واتخاذ القرار هو عبارة عن عملية اختيار بديل من بين البدائل المطروحة، أو اختيار حطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة.

وبعد التطرق إلى مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار، فإن التعاريف السابقة تقودنا إلى وجوب التمييز بينهما، حيث أنهما يفسران أو يستخدمان على أنهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه والواقع خلاف ذلك، فعملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة ويمكن أن تتمثل في البحث في

(1)- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 35

البيئة المحيطة عن التي تستدعي اتخاذ القرارات، تحديد الإجراءات البديلة ومن ثم اختيار البديل، أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها⁽¹⁾

3- أنواع القرارات

3-1- طبقا لدرجة أهميتها

3-1-1- القرارات الإستراتيجية: هي الوحيدة التي تصنع على المدى الطويل ويكون تأثيرها خلال وقت مستقبلي كما أنها تؤثر على البناء التنظيمي للمؤسسة وهي غير قابلة التفويض.⁽²⁾

3-1-2- القرارات التكتيكية: وهي القرارات المرتبطة بالأهداف الطويلة الأمد والسياسات الخاصة بها والمشكلات العامة ولذلك فهي تتخذ في مستويات الإدارة العليا.⁽³⁾

3-1-3- القرارات الروتينية: هي القرارات التي تتكرر باستمرار وتظهر عادة في الأعمال الغير فنية، ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها⁽⁴⁾.

3-2- طبقا لدرجة توقعها⁽⁵⁾

3-2-1- القرارات النمطية: ويقصد بها تلك القرارات المتكررة الصدور في أوقات محددة مثل: قرارات الترفيه السنوية للعاملين والعلاوات الدورية والإجازات والإحالة للمعاش وهي قرارات تصدر على النمط نفسه للقرارات السابقة لها طالما لا يوجد تعديل في القوانين واللوائح وتتميز بصفة الدورية والروتينية.

3-2-2- القرارات الاستثنائية: وهي القرارات التي ترتبط بالمواقف نادرة الحدوث في حياة المنشأة كقرار زيادة رأس المال المستثمر وقرار إدخال منتج جديد أو تغيير نشاط المنشأة والقرارات اللازمة لمعالجة المشاكل التي لم يسبق للمنشأة التعرض لها.

(1) زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعلميات منظمات الأعمال)، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،

(2) Shaker Turki Ismail, **The role of marketing Information System on Decision Making-** an Applied Study on Royal Jordanian Air lines, Philadelphia, University, International Journal of Business and social Science. N03, Vol: 2, Amman, Jordan 2011, p: 5

(3)-سيد صابر تغلب، مرجع سبق ذكره، ص 47

(4)حسن علي مشرفي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص36.

(5)- نفس المرجع السابق، ص 36

3-3-3- طبقا للنمط القيادي لمتخذي القرار (1)

3-3-3-1- القرارات الأوتوقراطية: وهي القرارات التي يصدرها القائد بنفسه دون المشاركة من مرؤوسين معتمد في ذلك على سلطاته التنفيذية.

3-3-3-2- القرارات الديمقراطية: وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوس في المناقشة وإبداء الاقتراحات مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إقناعهم بضرورة التعاون في تنفيذه.

3-3-4- طبقا لوظائف المؤسسة (2):

يمكن تقسيمها إلى قرارات متعلقة بالإنتاج، قرارات خاصة بالموارد البشرية، قرارات خاصة بالتمويل، قرارات خاصة بالتسويق، وغيرها.

3-3-5- طبقا لدرجة الرسمية: (3)

3-3-5-1- القرارات التنظيمية: تتعلق مباشرة بعمل المؤسسة، ونشاطها، وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته كمسؤول إداري في تلك المؤسسة وليس بصفته الشخصية.

3-3-5-2- القرارات الشخصية: هي تلك القرارات التي تعبر عن المدير كفرد وليس كمسؤول في المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم القرار الاستراتيجي

في هذا المطلب سنقوم بتعريف كل من الاستراتيجية، القرار الاستراتيجي، أبعاده، وأهميته وكذا أنواعه باختصار.

1- تعريف الإستراتيجية والقرار الاستراتيجي

1-1- تعريف الإستراتيجية في حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الإنسانية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة ثم اختيار البديل المناسب، لذلك تعددت التعاريف التي تبين معنى الإستراتيجية. يمكن تعريفها على أنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات". (4)

أيضا هي "مفهوم شمولي يتضمن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وعليه فالاستراتيجية

(1) سيد صابر تعلق، مرجع سبق ذكره، ص 48

(2) يوسف حسن عاشور، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الإسلامية، منشورات قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 1995، ص 6

(3) حسن علي مشرفي، مرجع سبق ذكره، ص 36

(4) غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 17

هي نقطة الانطلاقة بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها".⁽¹⁾
 الإستراتيجية إذن: هي أداة للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية وهي بهذا المعنى تركز على الأساليب والأدوات وصولاً إلى تلك الأهداف، بعبارة أخرى الإستراتيجية هي علاقة بين الحاضر والمستقبل، وهي تحديد المناهج والأدوات في ضوء رؤية مستقبلية للأهداف ونظرة فلسفية للتطور، وهي تتضمن بالضرورة ترجيح تصور على تصور، وبديل على بديل آخر.

1-2- تعريف القرار الاستراتيجي:

حظي تعريف القرار الاستراتيجي بالاهتمام الكبير في الفكر الإداري، وتباين المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته، ويمكن ذكر بعض التعاريف كالتالي:

عرفت على أنها "قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص، والتهديدات الخارجية والإمكانيات الداخلية، لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك فإن لها تأثير شامل وطويل المدى".⁽²⁾

هي أيضا "قرارات استثنائية تتضمن التزامات طويلة الأجل واستثمارات تتصف بدرجة عالية من الأهمية بحيث أن أي خطأ يحدث فيها قد يعرض المنظمة إلى مخاطر كثيرة".⁽³⁾

هي تلك القرارات التي يتم اختيارها من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والتي تمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة.⁽⁴⁾

يمكن تعريفها أيضا إلى أنها "التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التصرفات الرئيسية للمنظمة، فهي الوسائل الرئيسية التي تتم من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وهي أيضا الخطة الشاملة والتي عادة ما تكون طويلة الأجل والتي تعمل على تحقيق الأهداف المحددة في رسالة المنظمة".⁽⁵⁾

مما سبق يمكن أن نعرف القرار الاستراتيجي بأنه تخطيط طويل المدى ويعتبر أصعب أنواع القرارات لندرة المعلومات وازدياد المخاطرة والتعامل مع المجهول، ونظرا لطول دورة حياته تزداد فرصة تقلب العوامل التي يُبنى عليها القرار، مع العلم أن صناعة القرار الاستراتيجي تتطلب نظم معلومات متطورة وأساليب حسابية متعددة وتكنولوجيا معتمدة بشدة على الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة وأساليب دعم

(1) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 16

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2013، ص 96.

(3) نفس المرجع السابق، ص 96.

(4) محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 171.

(5) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط 2000، ص 265.

القرار والأساليب الإحصائية المتقدمة التي تخاطب وتتعامل مع المجهول لتحويله إلى شبه معلوم.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن استخلاص خصائص هذا النوع من القرارات كما يلي: (1)

• **الشمول والتكامل:** وهذا معناه أن الرئيس الإداري يتوقع خارج حدود الأشياء التي يمكنه التحكم فيها ليتعرف إلى المتغيرات البيئية، وأنها دائما في حالة حركة مستمرة، ما يتطلب اتخاذ التدابير الوقائية لنجاح القرار على مستوى اتخاذه وتنفيذه.

• **القرار الإستراتيجي عملية معقدة:** لارتباطه بأكثر من متغير، وغموض المستقبل وتعرض القرار للمخاطرة في مختلف جوانبه.

• **تأثير العوامل غير الكمية:** على القرار الإستراتيجي، حيث أنه عند تقرير وتقويم العوامل غير الكمية والكيفية، والمقارنة بينها يلاحظ أن التقديرات الكيفية، والابتكار والتنبؤات لدى القادة والمساعدين، وهذا مما يجعل هناك صعوبة في تقييم البدائل وترجيح بديل على آخر.

• **المرونة:** وهي نابعة أساسا من الظروف التي تواجه المؤسسة في المستقبل، والتي يمكن أن توصف بظروف التأكد وظروف المخاطرة، وظروف عدم التأكد، ففي الحالة الأولى النتيجة مؤكدة لكنها غير موجودة في عالم الواقع، وخاصة في القرارات ذات الطابع الإستراتيجي، أما في الحالتين الثانية والثالثة فنتيجة القرار معرضة للمخاطرة أو غير مؤكدة نتيجة نقص المعلومات، أو عدم التحكم في بعض المتغيرات، وفي كل الحالات فإن حضور عامل المرونة والتكيف أمر ملازم للقرار الإستراتيجي.

• **آثار القرار خطة إستراتيجية طويلة الأجل:** تتضمن أهداف بعيدة المدى وذات أهمية وحيوية، وتجب تلك الخطة على العديد من التساؤلات الفرعية، والتي تكون مجالا للقرارات التنفيذية والقصيرة المدى.

• **التفاعل بين القرار الإستراتيجي والقرار التنفيذي:** وهذا يعتمد بشكل واضح على نظام الاتصال وقدرته على نقل المعلومات والتحقق منها وتحليلها وتوظيفها، وهنا لن يتأتى إلا بوجود نظام اتصالي فعال على مستوى الجهاز التنفيذي.

• **تحديث الجهاز التنظيمي التنفيذي:** وذلك بما يتماشى وأهداف القرار الإستراتيجي بمعنى أنه عند معالجة أي مشكلة ما يجب أن ينظر إليها من خلال العلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام ومستوياته من جهة وبين النظام والبيئة المحيطة به من جهة ثانية، وهذا يتطلب تدريب القادة والمديرين على التحليل الإستراتيجي، وعلى كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق أهداف القرار الإستراتيجي.

(1) رابع سرير عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

• موضوعية القرار الاستراتيجي: بتحقيق أهدافه أو على الأقل الأهداف التي كان يأمل أن يحققها

متخذ القرار الاستراتيجي، وقد تكون الموضوعية هي تحقيق أكبر عائد ممكن، أو تحقيق الرضا لدى

الأفراد، أو تحقيق رغبات المواطنين أو الفئات التي تقف وراء اتخاذ القرار.

والنتيجة هي أن موضوعية القرار الاستراتيجي تبقى نسبية تختلف باختلاف الزمان والمكان، وحجم ونوع

المؤسسة التي يوضع فيها القرار الاستراتيجي.

2 - أبعاد وأهمية القرار الاستراتيجي:

من خلال الخصائص المتعددة التي يتميز بها القرار الاستراتيجي يتضح لنا جليا أنه يتكون من العديد

من الأبعاد، وكذلك يتمتع بأهمية بالغة.

2-1- أبعاد القرارات الإستراتيجية:

تنطوي القرارات الإستراتيجية على الأبعاد التالية:⁽¹⁾

• تتطلب القضايا الاستراتيجية قرارات على مستوى الإدارة العليا، حيث أن القرارات الإستراتيجية تؤثر

على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة وتستلزم تدخل الإدارة العليا عند اتخاذها فالإدارة

العليا هي التي تمتلك القوة أو السلطة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذها؛

• تستلزم القضايا الإستراتيجية إستخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية فالقرارات

الاستراتيجية تتضمن تخصص قدر ملموس من الموارد المالية والبشرية والتي يجب الحصول عليها من

مصادر داخلية أو خارجية؛

• تؤثر القرارات الإستراتيجية على رفاية المؤسسة وازدهارها في الأجل الطويل، فالقرارات

الإستراتيجية تفرض على المؤسسة التسيير في اتجاهات محددة لفترات طويلة قد لا تقل عن خمس "05"

سنوات، تمتد آثارها لسنوات طويلة؛

• تتم القضايا الإستراتيجية بالتوجه المستقبلي، حيث تستند القضايا الإستراتيجية إلى توقعات المديرين

المستقبلية ليس إلى مجرد معرفتهم الحالية عند اتخاذ القرار؛

• تعدد النتائج أو تأثيرات القرارات الإستراتيجية، فهذه الأخيرة تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية

مجالات النشاط على المؤسسة، هناك قرارات بشأن مزيج العملاء، التركيز التنافسي، الهيكل التنظيمي... إلخ؛

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،

• تتطلب القضايا الاستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الإعتبار ذلك أن جميع المؤسسات تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح وبالتالي فهي تتأثر بالظروف والأحداث التي تقع خارج نطاق سيطرتها.

2-2- أهمية القرار الاستراتيجي: (1)

يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وحظي القرار بعملية إستثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل كبير في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.

وتعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع الملائمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسيات الدول، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة للقرارات الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتوخاة.

تكسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتساب أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية، ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤيا المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتوضح هنا أهميته بأنه قرار إستراتيجي من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل، ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقديم الاختيارات وفقا معايير الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.

كما يعود نجاح صنع القرارات الإستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، وأن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.

3- أنواع القرارات الإستراتيجية:

تتفاوت أنواع القرارات الإستراتيجية باختلاف المستوى التنظيمي للقرار في شكل عام، يتم التركيز على ثلاث مستويات للقرارات الإستراتيجية هي: (2)

(1) محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

(2) نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص ص 75-77.

3-1- قرارات إستراتيجية على مستوى المنظمة ككل

تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الأعمال والقرارات الوظيفية، وتحتوي على درجة أكبر من الخطورة -الربحية- التكلفة والفترة الزمنية الطويلة الأجل، ومن خصائصها أيضا الحاجة إلى درجة أكبر من المرونة والتوجه والرؤية المستقبلية، والابتكارية وغلبة الطابع الكلي والشمولي عليها.

ومن أمثلة هذه القرارات:

- تحديد مجالات الأعمال ؛
- أولويات النمو والتوسعات ؛
- استبعاد أو إبقاء بعض وحدات الأعمال ؛
- الاستحواذ أو شراء شركات أخرى ؛
- الإندماج أو الدمج مع منشآت أخرى أو التحالف معها ؛
- تخصيص وتوزيع الموارد الرأسمالية على مجالات الأعمال المختلفة ؛
- تحديد مصادر التمويل طويلة الأجل وتوزيعات الأرباح.

3-2- قرارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تقع هذه القرارات في موقع وسط بين المستويين الأول والثالث، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينهما. وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول، فإنها أقل تكلفة ومخاطرة وربحية، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الثالث، فإنها أكثر تكلفة ومخاطرة وربحية.

ومن أمثلة هذه القرارات:

- قرارات تحديد أساس التنافس (السعر-الجودة-أو الاثنين معا)؛
- التوسيع أو تقليص حجم الأعمال؛
- زيادة الاستثمارات أو عدم زيادتها في نفس النشاط؛
- قرارات التكامل الكلي أو الجزئي أو عدم التكامل.

3-3- قرارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي

توجد هذه المجموعة في نهاية سلسلة القرارات الإستراتيجية، وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة.

وتتخذ بشكل دوري ومتكرر، وضروري من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الاستراتيجية الكلية للمنشأة والاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

وتتصف أيضا بأنها قصيرة الأجل نسبيا وأكثر تحديدا وقابلية للقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطورة وتحتاج إلى تكلفة متواضعة مقارنة بالمستويين الأول والثاني للقرارات.

ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية في مجال التسويق مثلا:

- تحديد الأسعار؛
- اختيار منافع التوزيع؛
- قرارات الدعاية والإعلان، الخصومات، الترويج.

المطلب الثالث: فاعلية القرار الاستراتيجي

تشير فاعلية القرار الاستراتيجي، إلى مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها، من خلال صناعة واتخاذ القرار، ويستطيع هذا الأخير تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلة اتخاذه، وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

وهناك قواعد يمكن التنبؤ من خلالها على درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في ظل ظروف بيئية معينة، وتشمل:⁽¹⁾

- مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة لأغراض ذلك القرار؛
- مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية، لصانعي القرارات والمتأنية من الخبرة والادراك؛
- مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات؛
- درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك البيئة.

ويمكن تحديد أهم النقاط التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات من أجل الوصول للقرار الاستراتيجي الفعال والمتمثلة في:⁽²⁾

- جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة؛
- التحسب واليقظة لأمر المستقبل بالإضافة إلى المرونة الذهنية لمتخذي القرار الاستراتيجي؛
- توافر الوقت وعدم التسرع؛
- إسهام القرار الاستراتيجي في تحقيق الأهداف؛

(1) عاصم محمد حسين الأعرجي، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

(2) السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص202.

- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة وخاصة منها الاستراتيجية؛
- توافر عدة بدائل للاختيار؛
- الاعتراف بحتمية التغير؛
- توافر معايير صحيحة ودقيقة؛
- قابلية القرار ووجود نظام لاختبار القرارات قبل تنفيذها.

وهناك وسائل أخرى لتحسين الوصول إلى قرارات ذات فاعلية، حيث يجب أن يتعلمها متخذي القرارات، واستخدامها بشكل منطقي، لتقود إلى الحل المناسب بأقل تكلفة، وجهد، ومال، وقت، والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفى بهذه المعايير. (1)

- أنها تركز على الجوانب المهمة؛
- أنها منطقية وموضوعية؛
- أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معا:
- أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم المشكلة؛
- أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة؛
- أنها بسيطة مرنة، سهلة الاستخدام يمكن الاعتماد عليها.

وأن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هناك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة القرار المعين، لذلك فإن نجاح القرارات الإستراتيجية يعتمد على الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار والتي بدورها تؤثر في فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات، ولأجل أن تقود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يلي: (2)

- على ماهية القرار، يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعا، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في قرارات خاطئة قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات:
- طرح ومناقشة كل الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء؛

(1) حسان بوعباية، مرجع سبق ذكره، ص 146.

(2) نفس المرجع السابق، ص 146-147.

• أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة؛

• تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولاً عنها. وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

نتيجة لما سبق يمكن قول أن القرار الاستراتيجي الفعال هو ذلك القرار الذي يعود إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها اعتماداً على المعلومات الصحيحة والكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكلة (موضوع القرار)، والأخذ بعين الاعتبار جميع البدائل الممكنة والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار، وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فاعلية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوجيهها صوب تحقيق التنافس بين هدف القرار ووسيلته.

المبحث الثاني: دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يتفق أغلب الكتاب على أن دور نظام المعلومات في صنع القرارات يفوق أي مجال آخر، ذلك لأن نجاح المنظمة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه القرارات لأن كفاءة القرارات تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة.

المطلب الأول: أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار

1- أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار: يحتاج المديرون وهم يقومون بأداء مهامهم الإدارية إلى المعلومات في جميع المنشآت فنجاح أي عمل إداري يتحدد بمدى أدائهم لوظائفهم بطريقة جيدة، وهو ما يبرر احتياجاتهم للمعلومات بصورة كبيرة، فعملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات، فإذا كانت المعلومات المتاحة للمدير قليلة فإن قراره سيكون ضعيفا، وبالتالي لا يحقق الأهداف الموجودة من إصداره. فعملية اتخاذ القرار الإداري هي عملية اختيار بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة ما أو لتحقيق هدف أو أكثر.

وتعتبر المعلومات شيئا ضروريا للحد من التردد الدائم الذي صاحب اتخاذ القرار والذي يعتبر نتيجة الاستحالة إمام السلطة المختصة بإصداره بكل شيء حول موضوعه معرفة كاملة.

وتعتمد كفاءة القرارات على المعلومات الملائمة فليس صحيح أنه كلما زاد حجم المعلومات كلما زادت كفاءة اتخاذ القرار ولكن الصحيح أنه كلما زاد حجم المعلومات الملائمة والدقيقة لاتخاذ القرار كلما زادت جودة هذا القرار.⁽¹⁾

بعد هذا الاستعراض لأهمية المعلومات يمكننا أن نلخص بعض المنافع التي يمكن أن تتحقق نتيجة لتوافر المعلومات لمدير القرار وهي:⁽²⁾

- تنمية قدرة المدير على الاستفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تتحقق من الخبرات السابقة؛
- ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات؛
- كفاءة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات؛
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل؛
- رفع مستوى فعالية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمات، والأهم من كل ما سبق ضمان القرارات السليمة في جميع أقسام المنظمة وعلى مختلف مستويات المسؤولين.

(1) حمدي أبو النور عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 80-81.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط 2، 1993، ص: 175-176.

2- أنواع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات: هناك عدة أنواع يمكن أن تساهم في عملية صنع القرارات نذكر بعضل منها:

1-2- المعلومات الشخصية: هي تلك المعلومات التي لا تستطيع تأكيد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية، فهذا النوع من المعلومات ليس مصدرا أو مرجع معين أو رقم صفحته يمكن اللجوء إليه، وإنما يتحصل عليه الإداري من الأحاديث والمناقشات السياسية والاقتصادية والثقافية، وما يعاب على هذا النوع من المعلومات هو عدم القدرة على التعبير عنها أو تفسيرها تفسيراً صحيحاً، فالإداري هنا يعتمد في تفسيرها وإعطائها الشكل الملائم أو تقويمه الذاتي وخبرته الشخصية، ويحدد تبعاً لذلك أهميتها ومدى فائدتها وصلاحيتها وصحتها، فعندما يدخل أحد المديرين أو مدير الإنتاج إلى إحدى الورشات الصناعية والذي يتمتع بخبرة ومعرفة طويلة في مجال عمله، فإن تقويمه للأوضاع والانطباعات التي يأخذها عن واقع العمل يكون تقويماً صحيحاً ودقيقاً وبالتالي فإن المعلومات الشخصية التي يكونها هي معلومات قيمة يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ القرار.⁽¹⁾

وفي معظم الأحيان يلجأ معظم المسيرين لاستخدام معلوماتهم الشخصية في دراسة الحالات القائمة واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

2-2- المعلومات الأساسية: السبب في تسميتها بالمعلومات الأساسية أنها تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل بينما تهتم المعلومات الأخرى بتفصيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلك العمليات وتوسيعها ومن بين هذه المعلومات الأساسية ما يلي:⁽²⁾

1-2-2- معلومات تحديد البدائل: أي المعلومات التي تسهل الاختيار بين بدائل متعددة منها الاستثمار في البنك أو شراء قطعة أرض وبالنسبة لمسير المؤسسة مثلاً يقوم بتوسيع منشآت المؤسسة أو لا يوسعها على الإطلاق وتعرف البدائل بأنها التعبير عن القيام بعمل معين يتعلق بتوزيع الموارد، لذلك تحديد بعض البدائل على الأقل يعد من المعلومات الأساسية الأولية التي لا يمكن أن يتخذ القرار بدونها.

2-2-2- معلومات تحديد أوضاع المستقبل: التي يطبق فيها البديل الذي تم اختياره، وهي تشمل المؤثرات الخارجية التي لا يستطيع متخذ القرار السيطرة عليها وتعرف الظروف والأوضاع المستقبلية بأنها حوادث المستقبل أو البيئة المحيطة والمحتملة التي تؤثر في نوعية القرار.

(1) ياسر صادق مطيع، وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 45.

(2) نفس المرجع السابق، ص 45-46.

2-2-3- معلومات تحديد المعايير المستخدمة: ويتعلق هذا النوع الثالث من المعلومات الأساسية بالمعايير التي تستخدم لتقويم كل بديل، وغالبا ما يكون المعيار المستخدم لتقويم النتائج معبرا عنه بالتكاليف والموارد المطلوبة أو الأرباح المتوقعة باختيار بديل معين تحت ظروف محددة من حالات الطبيعة وبالتالي فإن المعايير تشكل الأساس الذي لا يمكن اتخاذ قرار بدونه.

2-2-3- المعلومات التفصيلية: تزداد قدرة المسير في معالجة المشاكل وصياغتها والعمل على حلها كلما زادت كمية المعلومات المتاحة له بحيث تتعدى حدود المعلومات الأساسية وتتضمن المعلومات التفصيلية التالية:⁽¹⁾

2-3-1- معلومات تحديد احتمالات أوضاع المستقبل: وهي التي تعمل على تقدير احتمالات وجود حالة محددة أو الحصول على نتيجة ما.

2-3-2- معلومات تحديد أهمية المعايير المستخدمة: وهي التي تعمل على إعطاء الوزن لكل معيار أو هدف، حيث تتفاوت الأهمية النسبية لكل بديل وحسب كل حالة من حالات الطبيعة.

2-4-4- معلومات الأداء: تتضمن معلومات الأداء قسمين أساسيين هما:⁽²⁾

2-4-1- المعلومات المتعلقة بالتعبير على العائد: التي يعطيها كل بديل وكل حالة من حالات الطبيعة، فمثلا معيار تكاليف التشغيل يعبر عنه بالوحدات النقدية كمعيار عدم رضا الزبائن يمكن أن نعبر عنه بعدد الشكاوى المتعلقة بنوعية الخدمات والبطء في أدائها.

2-4-2- معلومات القيود: هذا النوع من المعلومات يتعلق بالقيود المفروضة عند تنفيذ البدائل وتعرف القيود بأنها المستوى الأعلى أو الأدنى للمعيار الذي يجب التقيد به عند تنفيذ البديل، فإذا كان المعيار لتنفيذ البديل هو مقدار التكاليف التي تتحملها المؤسسة فإن حدود الميزانية قد لا تسمح بشراء مواد أولية أو تجهيزات تتجاوز أسعارها قيمة معينة.

مما يجب التأكد عليه أن المسير لا يحتاج لاستخدام جميع هذه المعلومات التي تم شرحها سابقا عندما يتخذ القرارات الخاصة لمعالجة بعض الحالات لكنه قد يضطر إلى الاستفادة منها جميعا في حالات أخرى قد تكون أكثر تعقيدا.

(1) علي خلف حجاجحة، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 133.

(2) نفس المرجع السابق، ص 135.

المطلب الثاني: نظم المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم الوظائف التي عنيت نظم المعلومات بتدعيمها حتى أنها تعتبر الإطار العام الذي يرشد محاولات فهم وتحليل تلك النظم، وتقوم نظم المعلومات بمساندة عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة، وتعتبر درجة هيكلية القرارات والمستوى الإداري الذي يتم اتخاذها عنده من المفاهيم الأساسية المرتبطة ببناء وتصميم تلك النظم.

تستند العديد من الكتابات في تحليلها لعملية اتخاذ القرارات إلى تصنيف هيربرت سايمون* لمراحل اتخاذ القرارات وهذه المراحل هي مرحلة الاستخبارات، مرحلة التصميم، مرحلة الاختيار، وقد أضافت بعض الكتابات مرحلة تنفيذ القرار كمرحلة رابعة.

وفيما يلي عرض للمراحل المختلفة لعملية اتخاذ القرار ودور نظم المعلومات في كل منها.

1- دور نظم المعلومات في مرحلة الاستخبارات (الذكاء)

تتعلق مرحلة الاستخبارات (الذكاء) بتحديد وتوصيف المشكلة الخاصة بالقرار، وعادة تظهر الحاجة إلى اتخاذ قرار معين عندما يكون هناك شعور بعدم الرضا عن وضع قائم، أو في حالة الرغبة في وضع مستقبلي أفضل، وتختص هذه المرحلة أيضا بمسح البيئة (داخلية وخارجية) بحثا عن مواقف تستدعي اتخاذ قرار معين، ويشمل ذلك جمع المعلومات اللازمة لوصف مشكلة القرار والتي قد تتمثل في وجود اختلاف بين أوضاع قائمة وأوضاع مرغوب فيها.⁽¹⁾

يشمل الذكاء مسحا للبيئة وتنفيذا لجملة من الأنشطة التي تستهدف تحديد المشكلة وتعيين أسبابها وتصنيف المشكلة طبقا لدرجة هيكلتها، وقد ميز سايمون بين فئتين رئيسيتين من المشاكل هما فئة المشاكل المهيكلة أو الهيكلية (المبرمجة)، وفئة المشاكل غير المهيكلة أو غير الهيكلية (غير المبرمجة)، ويتم في هذه المرحلة أيضا تجزئة المشكلة الواحدة المعقدة إلى مشاكل فرعية للمساعدة في حل المشكلة المعقدة عن طريق تبسيطها.⁽²⁾

إن أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبارات خاصة في خطواتها الأولى المتعلقة بالبحث عن المشكلات، هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي تقوم بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار في القيام بهذه الخطوة بسهولة، فقواعد البيانات الداخلية

(1) منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية - النظرية - الأدوات - التطبيقات، ط1، 2003، الدار الجامعية

الإسكندرية مصر، ص166.

(2) سعد غالب ياسين: نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان، الأردن، ط2، 2011، ص18.

والخارجية توفر أساس من المعلومات يساعد في التعرف على المشكلات ونظم دعم الإدارة العليا من خلال اتصالها الشبكي بمصادر المعلومات تساعد المدير على سرعة اكتشاف المشكلات.⁽¹⁾

وتفيد نظم المعلومات في التعرف على المشكلات من خلال التقارير الاستثنائية التي تشير إلى حالات الانحرافات عن المعايير المعتادة، وبالإضافة إلى المساعدة في تحديد المشكلات فإن نظم المعلومات تعمل بمثابة جهاز الإنذار المبكر الذي يساعد على الكشف عن المشكلات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل، وتعمل على تسليط الضوء على فرص النجاح التي يمكن اغتنامها داخل المنظمة أو خارجها.⁽²⁾

وتسهم أيضا نظم المعلومات في هذه المرحلة في تسيير ممارسة أنشطة البحث عن المشكلات، وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي، وتساعد أيضا النظم الخبيرة*⁽³⁾ في عملية تصنيف المشكلة من خلال تحديد طبيعة المشكلة وإظهار مدى خطورتها، فهذه النظم يمكن أن توفر معلومات بشأن احتمالات حل المشكلة كما أنها يمكن أن تتصح صانع القرار بنوعية المعلومات التي يجب الحصول عليها حتى يمكن إجراء التشخيص السليم للمشكلة، كما أن نظم دعم القرار يمكن أن تسهم في هذه المرحلة من خلال ما تتميز به من قدرات فائقة على بناء النماذج وتحليلها، في تحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها بحيث يسهل فهمها بواسطة صانع القرار.⁽⁴⁾

2- دور نظم المعلومات في مرحلة التصميم

تتضمن مرحلة التصميم تحديد بدائل حل المشكلة، وتقييم هذه البدائل، ويتكون كل بديل من مجموعة التصرفات التي قد يؤدي القيام بها إلى حل المشكلة، ويتطلب تنمية بدائل الحل تجميع الكثير من المعلومات التي قد تكون في صورة حقائق مختزنة في قواعد البيانات أو ملفات نظم المعلومات أو تقديرات وتنبؤات عن المتغيرات الهامة المكونة للمشكلة.⁽⁵⁾

كما تنطوي مرحلة التقييم على التعبير عن المشكلة موضع القرار في شكل نموذج مبسط يتضمن المتغيرات المختلفة للمشكلة ويظهر العاقات المختلفة بين هذه المتغيرات، وتحتوي هذه المرحلة عمليات عمليات تقديم تصورات بشأن بدائل الحلول الممكنة واختبار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة، وعادة ما

(1) معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 130.

(2) منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 166.

* النظم الخبيرة: هي نظم تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية مصممة بحيث تحاكي تفكير الخبير البشري، بغرض التوصل إلى حلول للمشاكل من خلال إجراءات إستدلالية وطرح توصيات للمساعدة في عملية إتخاذ القرار.

(4) معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص ص 133 134.

(5) منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 167.

تستخدم هذه المرحلة في هذه المرحلة النماذج الرياضية والكمية للتعبير عن المتغيرات المؤثرة في المشكلة واختبار العلاقة بينهما.⁽¹⁾

ونظرا لما تتضمنه مرحلة تصميم نموذج المشكلة من التعرف على بدائل التصرفات الممكنة لحل المشكلة، وتحديد معايير المفاضلة بينهما، والتنبؤ بنواتج إستخدامها، وما يستلزم ذلك من التعبير عن المشكلة في صورة نموذج مبسط قابل للحل، فإن نظم دعم القرار يمكن أن يوفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن النظم الخبيرة أيضا تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل، وذلك لما لديها من إمكانيات فائقة في بناء النماذج الكمية وحلها.⁽²⁾

3- دور نظم المعلومات في مرحلة الاختيار

غالبا ما تكون الحدود بين مرحلتي التصميم والاختيار غير واضحة بسبب أنه يمكن تنفيذ بعض الأنشطة خلال مرحلتي التصميم والاختيار، وتشمل مرحلة الاختيار البحث والتقييم والتوصية بحل مناسب للنموذج، وبالتالي تنفيذ القرار ومتابعة النتائج المتوخاة عنه وتحليل هذه النتائج عن طريق نظام التغذية العكسية.⁽³⁾ ويحتاج المديرون في هذه المرحلة إلى تقارير ملخصة عن قيمة البدائل في صورة تيسر من عملية المفاضلة بينهم.⁽⁴⁾

فنظم المعلومات لا تقوم بصنع القرار، ولكن ما توفره هذه النظم من نماذج رياضية وكمية تسهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها مما ييسر من اختيار البديل المناسب، ويمكن أن تسهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء التقييم الكمي للبدائل، وأيضا من خلال إجراء تحليل الحساسية وتقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة (ماذا- لو) فعن طريق هذه النظم يمكن تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة وذلك لدعم عملية صنع القرار النهائي كما أن النظم الخبيرة يمكنها أن تساهم في عملية تقييم وإقتراح الحلول الممكنة.⁽⁵⁾

(1) معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 164.

(2) معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 135.

(3) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(4) منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 168.

(5) معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 138.

4- دور نظم المعلومات في مرحلة التنفيذ

بعد اتخاذ القرار، يتركز دور نظم المعلومات في متابعة نتائج التنفيذ من خلال توفير تقارير واضحة ومحددة عن نتائج الأداء بحيث تساعد في اتخاذ إجراءات التصحيح وتقييم جودة القرارات، ويمكن الاعتماد على نظام التقارير الإدارية الذي يوفر تقارير دورية عن معدل التقدم في التنفيذ، وتقارير استثنائية بخصوص الانحرافات في الأداء وتقارير رقابية لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.⁽¹⁾

وتستخدم نظم دعم القرارات في شرح تفاصيل الحل والأهداف المرحلية التي يجب تحقيقها أثناء مرحلة التنفيذ، كما يمكن دعم القرارات اللازم اتخاذها خلال مرحلة التنفيذ بواسطة النظم الخبيرة، والتي تستخدم أيضا في التدريب اللازم للتنفيذ الفعلي المفتوح.⁽²⁾

ومن جهة أخرى يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه⁽³⁾

ونفهم من نموذج سايمون ارتباط وتكامل المراحل الواردة الذكر ضمن سياق عملية اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييم درجة تحقيقه للأهداف المنشودة، وترتبط كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار بأدوات ومنظومات معلومات محسوبة ملائمة لتلبية حاجات صانع القرار في كل مرحلة وحسب طبيعتها ومستلزمات تطبيقها، وبالتالي تبيان دور وأهمية نظم المعلومات المحسوبة ودرجة تأثيرها في عملية صنع واتخاذ القرار حسب طبيعة هذه النظم ومواءمتها لنوع ومستوى القرار الذي يجري تناوله بحثا وتحليلا واختيارا.⁽⁴⁾

المطلب الثالث: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي

أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في دراساتها على بعض المتغيرات وتركت الأخرى.

لم يختبر بعض الباحثين هذه المتغيرات على صناعة القرارات الإستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة والقياس ليتم اختيارها من خلال المعايير الفاعلية التنظيمية، وقد استطاع برنارد أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرار الاستراتيجي، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة

(1) منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 169.

(2) علي فهمي، نظم دعم القرار والأنظمة الذكية، دار الكتب العلمية القاهرة، مصر، 2004، ص 97.

(3) معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 139.

(4) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 18 19.

الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي تتعامل معها، ومردودها هو إنعكاس على حالة اللاتأكد البيئي.⁽¹⁾

يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، وإن التخطيط السليم والتقويم الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية المعلومات، يوصف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات، وفي مجمل حياتنا.⁽²⁾

يواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد ومضطربة. وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات باختبار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المنظمة في المستقبل.⁽³⁾

تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه، يتدفق سيل كبير من المعلومات على مدار الساعة، وتشاركنا تجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، وتترتب علينا أفضل درجات الانتباه من خلال استهلاكنا لهذا الكم الهائل للمعلومات.⁽⁴⁾

يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل فهمنا وزيادة الحيرة لدى منظومة إتخاذ القرار.

تأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى تحديد مدى موثقية المعلومات الواردة فيها، وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها ويحلونها في هيكله صنع القرار، يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحديا في الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار.⁽⁵⁾

وازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقدات المنظمات الحديثة، وتنوعت أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياة المجتمع عامة، فضلا

(1) ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 232.

(2) محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 185.

(3) نفس المرجع السابق، ص 186.

(4) ليث عبد الله القهوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

(5) نفس المرجع السابق، ص: 233.

عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة وإن صلة العمليات بعملية صناعة القرارات وخاصة الإستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

بين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرار، بإعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدرا رئيسيا وشريانا حيويا لديمومة المنظمة.⁽¹⁾

تتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين لوكاس أن المعلومات هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي يكون فيه ذات معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية.⁽²⁾

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساس لقيادة المنظمة، والتخطيط للفعاليات يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار، أما إدارة الفعاليات فيتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المنظمة على مختلف المستويات من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار، وتتبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الإستراتيجية منها.⁽³⁾

بعد تأثير الأجهزة البيروقراطية وبطئ حركتها بالحصول على المعلومات عاملا مؤثرا في القرار، مما يجعلها تعتمد على ما هو متوفر من معلومات سابقة، أو على ما يقدمه جهاز المستشارين الموجودين على مستوى القمة.

تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن متخذ القرار يواجه عنصر الضغط على النفس بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما هي الظروف الاعتيادية.⁽⁴⁾

(1) ليث عبد الله القهوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 233

(2) محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 187.

(3) نفس المرجع السابق، ص 187

(4) ليث عبد الله القهوي، مرجع سبق ذكره، ص 234-235.

تقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف. وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

يفيد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة، ويتطلب الكثير من القرارات، وكلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلا كان القرار أقرب للنجاح مع الأخذ بنظر الاعتبار عدة عوامل أخرى.⁽¹⁾

يعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير فعال في حاضر المنظمة ومستقبلها، يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها. يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساسيا في المعلومات والبيانات والأرقام والاحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات، ولتوضيح الدور الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرار جرى تقسيمها من قبل الباحثين إلى فرعين يتضمن الفرع الأول الأساليب المتبعة في صنع القرار، ويتناول الفرع الثاني فاعلية القرار الاستراتيجي.

(1) محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 187-186

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع القرارات الإستراتيجية.

تمثل القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا قرارات غير مبرمجة تعتمد على بديهية الإدارة وخبرتها وأحكامها الشخصية بدرجة كبيرة وهي بالتالي تعتمد على المعلومات النوعية وفي بعض الأحيان تعتمد على العوامل غير الموضوعية أكثر من اعتمادها على المعلومات الكمية، وهذا ما يقلل من فوائد نظام المعلومات الذي يركز على النواحي الكمية فقط في دعم الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها، وبما أن الإدارة الإستراتيجية تعتمد بشكل رئيسي على معلومات البيئة الداخلية والخارجية في وضع الإستراتيجيات وعلى مشاركة المديرين الآخرين، لذلك فهي تحتاج إلى نظام معلومات استراتيجي يدعمها في قدراتها التحليلية، وأحكامها الشخصية، ويسهل صنع القرارات الإستراتيجية.

ويقوم نظام المعلومات الاستراتيجي بالمساهمة في دعم مراحل صنع القرار الاستراتيجي، حيث يقوم بدعم مراحل تحليل بيئة المؤسسة، صياغة القرار الاستراتيجي، وتنفيذ القرار الاستراتيجي، ورقابة القرار الاستراتيجي.

المطلب الأول: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التحليل البيئي

1- التحليل البيئي

1-1- تعريف البيئة

هي مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم⁽¹⁾

1-2- تعريف التحليل البيئي:

هو مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية، فالبيانات والمعلومات من البيئة الخارجية تعطي للإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص والتهديدات في حين تعطي البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية مؤشرات عن جوانب القوة والضعف.⁽²⁾

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبيح إدريس، 2011، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 50

2- تحليل البيئة الخارجية

2-1- تعريف البيئة الخارجية

هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة.⁽¹⁾

2-2- مكونات البيئة الخارجية

يمكن تقديم تعريف مختصر لأهم عناصر مكونات البيئة الخارجية كما يلي:⁽²⁾

2-2-1- العوامل السياسية: وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي

تؤثر على عمليات منظمات الأعمال، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تتمثل بالنظام السياسي في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة ومدى الإستقرار والحرية السياسية وطبيعة أنظمة الحكم وغيرها.

2-2-2- العوامل الاقتصادية: وتعني التأثيرات المحلية والوطنية والعالمية وتأثيرات المتغيرات

الاقتصادية العالمية كالاقتصاد العالمي على عمليات منظمة الأعمال، وتشير هذه العوامل إلى مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالنتائج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، معدل التضخم والبطالة... إلخ من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.

2-2-3- العوامل الاجتماعية: وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع على

منظمة الأعمال، وتظم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وبالإضافة إلى ديموغرافيا السكان، والحركة الاستهلاكية.

2-2-4- العوامل التكنولوجية: وتبين تأثير التكنولوجيا الحديثة الناشئة على عمليات منظمة الأعمال،

وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الأساسية في ميدان المنافسة وتعطي للمنظمة موقعا سياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.

2-2-5- العوامل القانونية: وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمة

الأعمال من ناحية القوانين الصادرة في مختلف المجالات مثل قوانين العمل، وقوانين المنافسة، قانون الصحة والسلامة، وقوانين الاستثمار الخارجي وغيرها.

(1) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ط 1، ص 255.

(2) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، 2011، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

3- تحليل البيئة الداخلية

3-1- تعريف البيئة الداخلية

تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية وبالتالي هي تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال.⁽¹⁾

3-2- مكونات البيئة الداخلية

يمكن تقديم تعريف مختصر لأهم عناصر ومكونات البيئة الداخلية كما يلي:⁽²⁾

3-2-1- الهيكل التنظيمي: بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات

وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.

3-2-2- الثقافة التنظيمية: تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير

السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى.

3-2-3- موارد المنظمة: مجمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية

وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة وبالتالي فإنها تلعب دورا متميزا في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال.

4- التحليل البيئي SWOT

إن الحديث عن دور نظام المعلومات في التحليل البيئي الذي يعتبر من مراحل الإدارة الإستراتيجية يعد من المهام ذات الأهمية التي تقع على عاتق هذا النظام، وقبل الحديث عن دوره لابد من تحديد مفهوم SWOT فقد عُرف على أنه ذلك التحليل الذي يهدف إلى مقارنة نقاط الضعف والقوة في المنظمة والفرص والتهديدات التي قد تتعرض لها من البيئة الخارجية.⁽³⁾

4-1- تحليل SWOT للبيئة الخارجية

4-1-1- الفرص البيئية: تعرف على أنها عوامل وأوضاع خارجية تساعد المنظمة كثيرا على جهودها

الرامية إلى تحقيق أهدافها أو تجاوز هذه الأهداف.

(1) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 283.

(2) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، 2011، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

(3) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 152.

ومنه يمكن القول بأنها أي موقف، فكرة، أو موقع يتناسب إيجابيا مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة أو يزيد قدرتها التكيفية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين.⁽¹⁾

4-1-2- التهديدات البيئية: تعرف على أنها عوامل خارجية يمكن أن تؤدي أو أنها قد أدت إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

ومنه يمكن القول بأنها: أي موقف، فكرة، أو موقع يؤدي تجاهل أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها وحسب رؤياها الإستراتيجية حاليا وفي المستقبل.⁽²⁾

4-2- تحليل SWOT للبيئة الداخلية

4-2-1- نقاط القوة: هي صفات أو مؤهلات مميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.⁽³⁾

4-2-2- نقاط الضعف: تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل ومنها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، فهي عبارة عن نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية أو هي بعض النقاط التي تؤدي إلى نقص أو فقد في إمكانات المنظمة. وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها.⁽⁴⁾

وتعد عملية الموازنة ما بين الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف هي جوهر الصياغة السليمة للاستراتيجية، كما هو موضح في الشكل الموالي

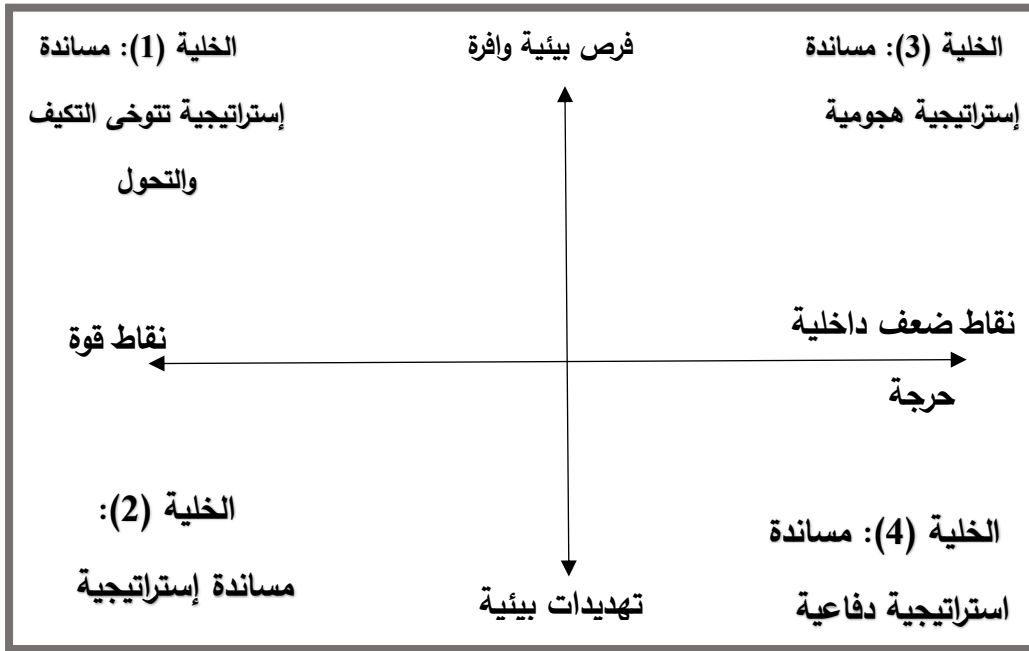
(1) حسن علي الرغبي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

(2) نفس المرجع السابق، ص 115.

(3) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 219-220.

(4) نفس المرجع السابق، ص 220.

الشكل رقم (02-01): رسم بياني لتحليل SWOT



المصدر: حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 125.

2- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في مرحلة تحليل بيئة المنشأة:

إن الإدارة العليا يمكنها استخدام المعلومات المشتقة من البيئة الداخلية والخارجية من خلال نظام المعلومات الاستراتيجي، والذي يساعدها بدوره في التعامل مع العديد من الخصائص الكمية التي تحتاج تقديرها خصوصا من خلال عملية وضع الأهداف الإستراتيجية، مثل مقدار النمو الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه، مقاسا بزيادة عدد الوحدات المباعة، أو زيادة العائد من المبيعات.⁽¹⁾

يقوم نظام المعلومات الاستراتيجية بتوفير المعلومات الإستراتيجية الضرورية للإدارة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث أنه بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي لكلتا البيئتين الداخلية والخارجية يمكن القيام بعملية التقييم للبيئة الخارجية بوضع الصورة التنظيمية للبيئة الداخلية، والتي ينتج عنها وضع تقارير روتينية وتقارير غير روتينية حول البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.⁽²⁾

(1) أحمد محمود أحمد عبد النبي، تقييم مدى استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تحليلية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002-2003، ص

المطلب الثاني: نظم المعلومات الاستراتيجية ومرحلة صياغة القرار الاستراتيجي

1- مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي

لصياغة القرار من الأهمية ما لا يقل عن أهمية أي خطوة، من خطوات عملية صناعة القرار ومن شروط تلك الصياغة ما يلي: (1)

1-1- الصياغة الواضحة والبسيطة والمختصرة للقرار: بحيث يمكن فهم مضمونه فهما واضحا، كما

هو مطلوب، أن يفهم دون زيادة أو نقصان، لا تترك معه مجالا للتقييم، أو الاجتهاد، أو التأويل.

1-2- صياغة القرار: وذلك بما يحقق الانسجام، والتكامل بين فقراته، وأجزائه وعدم بروز أي تناقض،

أو تضاد بين تلك الفقرات والأجزاء.

1-3- مراعاة انسجام القرار: وذلك مع القرارات السابقة، المعمول بها، ومع القوانين والأنظمة السائدة.

2- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي:

إن نظم المعلومات الإستراتيجية يمكنها مساعدة الإدارة العليا في مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي عن طريق نقل المعلومات البيئية إلى مراكز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التي تعمل من خلال هذه النظم على تحليلها والتنبؤ باتجاهات الأحداث البيئية ووضع نماذج لها، ورسم الخطط الإستراتيجية تبعا لذلك، ووضع التكتيك المناسب للإستفادة من تلك الأحداث، مستخدمة بالإضافة إلى ذلك خبرتها الشخصية وقدراتها التحليلية. (2)

ونظرا لظروف عدم التأكد والتغير المستمر في البيئة، فإن هذا يتطلب أن تعدل الاستراتيجية كلما تغيرت اتجاهات الأحداث البيئية، وهذا يتطلب دعما أكبر من نظام المعلومات الاستراتيجي، كما أن النظام يمكن أن يعزز محاولات الإدارة على مستوى الوحدات الإستراتيجية في تحويل نقاط القوة فيها إلى مزايا تنافسية.

حيث يمكن إستخدام نظام المعلومات الاستراتيجي في تمييز المنتج أو الخدمة عن طريق تحسين تنظيم طلبات البيع أو مواعيد التسليم أو الخدمة بعد البيع، كما يمكن الاستعانة بالنظام عند رغبة المنشأة في أن تكون القائدة في المنافسة السعرية عن طريق استخدامه للتخفيض المباشر في تكاليف الشراء أو تحسين خدمة المنتج، أو إستخدام المخزون، أما بالنسبة لاستراتيجية التركيز على قطاع سوقي معين، فإن نظم المعلومات الإستراتيجية تستخدم لمراجعة واختيار القطاعات السوقية المناسبة لهذه الإستراتيجية، كما يمكن

(1) حسان بوبعابة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

(2) أحمد محمود أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 112

إستخدام النماذج الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة لتحليل ودراسة الجوانب الرئيسية لأي إستراتيجية من حيث قدرتها على المنافسة في الأسواق أو ميادين الأعمال أو تقديم منتجات جديدة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: نظم المعلومات الاستراتيجية ومرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي والرقابة عليه

1- مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي

إن تنفيذ القرار مهمة، لا يقوم بها متخذ القرار بنفسه ولكنه يعهد بها إلى غيره وطالما أن الأمر كذلك فلا يمكن تصور البدء بالتنفيذ لجعل القرار واقعيًا ولملوسًا، دون أن يضمن متخذ القرار مستوى معين من التهيئة للتنفيذ، تتضمن قبول المنفذين للقرار، وفي هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي تم الوصول إليه موضع التنفيذ.⁽²⁾

وهناك مجموعة من العوامل يجب مراعاتها عند تنفيذ القرار الاستراتيجي وهي:⁽³⁾

- الإعلان عن القرار بوضوح وموضوعية؛
- إصدار الأوامر المناسبة لتنفيذ القرار الاستراتيجي؛
- تحديد مهام الأفراد الذين يشاركون في تنفيذ القرار الاستراتيجي؛
- تخصيص المواد الضرورية لتنفيذ القرار الاستراتيجي.

2- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي

إن المقياس الحقيقي لفاعلية القرار هو إمكانية التطبيق في الواقع فكثيرًا ما ينفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي، ثم يبدد كل ذلك بين الفشل في التنفيذ.⁽⁴⁾

وتنفيذ القرار مهمة لا يقوم بها متخذ القرار بنفسه ولكنه يعهد بها إلى غيره، وطالما أن الأمر كذلك فلا يمكن تصور البدء بالتنفيذ لجعل القرار واقعيًا ولملوسًا، دون أن يضمن متخذ القرار مستوى معين من التهيئة للتنفيذ.⁽⁵⁾

يكمن دور نظام المعلومات الإستراتيجية في مجال التطبيق الاستراتيجي في تزويد الإدارة بالقدرة على رسم السياسات الوظيفية المختلفة، كما في تحديد هيكل رأس المال وتقسيم البدائل المتاحة للاستثمار والنسب

(1) أحمد محمود أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 112

(2) إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2005، ص 339.

(3) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 84

(4) كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرق كمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 149

(5) حسان بوبعابة، مرجع سبق ذكره، ص 155.

المالية المختلفة، كما يساعد في تحديد السعر على أساس التكلفة أو أساس هامش الربح أو على أساس تحقيق عائد معين على رأس المال.

كما يمكن للإدارة من تحديد نظام المكافآت والترقيات والعلاوات التي يسهم في رفع الروح المعنوية، ويشجع على الإبداع والإسهام في حل المشكلات والتحفيز على تطبيق الإستراتيجية.⁽¹⁾

3- مرحلة رقابة القرار الاستراتيجي

تظهر الحاجة إلى المتابعة والمراقبة على تنفيذ القرار الاستراتيجي، للتأكد من أن القرار، ينفذ كما خطط له أن ينفذ بالإضافة إلى كشف الأخطاء، والانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ في حينها. وبالتالي التمكن من تبني إجراءات علاجية لها، بالإضافة إلى أن المتابعة قد تكشف صعوبات حقيقية في التنفيذ، مما يتطلب إعادة النظر في القرارات ثانية.

4- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في مرحلة رقابة القرار الإستراتيجية

يتطلب تقييم ورقابة القرار الإستراتيجية مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحديد مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى اهتمام خاص، من قبل الإدارة، وهذا يتطلب قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبما أن الميزانيات تمثل أداء رقابية مهمة، فإن نظام المعلومات الإستراتيجية يبرز دوره في تحديد مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في الالتزام بالموازنات الرأسمالية وموازنة النفقات وموازنة البيع ومقارنتها مع نطاق السماح التي تم وضعها، ثم تبليغ الإدارة بإستخدام المعلومات التي توفر أداة إنذار مبكر تعكس الأوضاع الداخلية أو الخارجية في المؤسسة التي تحتاج إلى اهتمام مستمر لرفع الأداء الكلي، كذلك يمكن تزويد الإدارة بتقارير تتعلق بمعدل دوران الأصول والعائد على المبيعات والعائد على الصافي الأصول ومعدل نمو المبيعات، ومعدل نمو السوق، بالإضافة إلى تقارير إحصائية تتعلق بالعناصر الرئيسية في المنشأة، مثل أرقام إنتاجية، وحجم أوامر الشراء وعدد العقود الجديدة مع العملاء، كما يمكن إستخدام النماذج الاستراتيجية لدراسة درجة واقعية الأداء الخاص بالمؤسسة، ودرجة تفاعلها مع البيئة معبرا عنه بصورة كمية.⁽²⁾

مما سبق يمكن القول أن نظم المعلومات الإستراتيجية يمكنها المساهمة في دعم مراحل صناعة القرار الإستراتيجية، حيث توفر الإدارة العليا المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار استراتيجي فعال يمكن المؤسسة من

(1) أحمد محمود أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 113

(2) نفس المرجع السابق، ص 113

تكوين أو دعم ميزة تنافسية، ولذلك فإنه يمكن القول أن نظم المعلومات الإستراتيجية يمكنها المساهمة في دعم القرارات الإستراتيجية باعتبارها أحد أهم القرارات داخل المؤسسة التي يمكنها دعم أو تكوين ميزة تنافسية.

خلاصة الفصل الثاني

إن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعتمد بشكل كبير وأساسي على وجود كم معتبر من المعلومات الاستراتيجية، وبكمية ونوعية ملائمتين وفي الوقت المناسب، والتي تعتبر بمثابة العمود الفقري لإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وتعد المعلومات الاستراتيجية من أهم الموارد الأساسية التي تدعم المؤسسة في عملها الحالي والمستقبلي خصوصا المتمثل في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تصنع القرارات الاستراتيجية والتي تعتبر قرارات استثنائية في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وهي ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها وتتطلب الإحاطة بجميع المتغيرات البيئية.



الفصل الثالث:

دراسة حالة شركة مناجم

فوسفات - تبسة -



الفصل الثالث: دراسة حالة شركة مناجم فوسفات - تبسة -

بعد أن تم التطرق في الفصلين السابقين للجانب النظري، المتعلق بكل من نظم المعلومات الإستراتيجية وكذا القرار الإستراتيجي، سيتم في هذا الفصل معالجة الجانب التطبيقي، من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة ، وقد وقع الاختيار على هذه الشركة لأهميتها على المستوى الوطني وما تحققه للدولة من قيمة مضافة خارج قطاع المحروقات بالإضافة إلى طبيعة نشاطاتها ذات التأثير على البيئة والمجتمع وكذلك من أجل معرفة العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية وصناعة القرارات الإستراتيجية المصنعة في هذه الشركة من خلال جمع البيانات من المنظمة محل الدراسة وتحليلها للوصول إلى حقيقة هذه العلاقة والإجابة على الفرضيات الموضوعية واستخلاص النتائج.

ومن خلال ما تم طرحه سيتم معالجة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- عرض عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة؛
- أدوات ومجتمع الدراسة؛
- تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عرض عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

سيتم من خلال هذا المبحث تحديد المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية لموضوع دور نظم المعلومات الإستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي، وقد أجريت الدراسة بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS والتي سيتم تقديم عرض هام لها من خلال التطرق الى نشأتها وتطورها، البنية التنظيمية وكذا نشاطها المالي.

المطلب الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة

تعتبر شركة مناجم الفوسفات إحدى أهم المنظمات الإقتصادية، التي تساهم في تدعيم الإقتصاد الوطني، من خلال ما تقدمه من منتجات للسوق الوطنية والدولية، وكذلك بإعتبارها تمتلك ثقافة خاصة تميزها عن باقي الشركات الأخرى.

1- نشأة وتطور الشركة

الشركة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS هي مؤسسة منجمية نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية NAREM وتأسست بمقتضى المرسوم رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983.

بتاريخ 01 جانفي 2005 تمت إعادة هيكلة شركة فرفوس عن طريق تفريعها إلى ستة فروع بحسب طبيعة نشاطها، تشرف عليها مؤسسة فرفوس ومقرها الإجتماعي عنابة، وتتمثل هذه الفروع في:

- شركة مناجم الفوسفات ومقرها الإجتماعي تبسة؛
- شركة مناجم الحديد وتضم كل من المناجم التالية: منجم عيني، منجم روينة، منجم سيدي معروف، منجم الخنقة تبسة؛
- شركة المسك بالونزة؛
- شركة البوزولان بيني صاف؛
- شركة العقارات والبناء FERBAT بعنابة؛
- شركة النقل المنجمي SOTRAMINES بعنابة.

2- تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات

تفرعت الشركة الوطنية للحديد والفوسفات سنة 2004 إلى عدة فروع، وبدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المناجم والحديد بتاريخ 01 جانفي 2005، متخصصة بذلك في إستخراج ومعالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا، وتعتبر شركة المناجم ذات مساهمة برأس مال إجتماعي قدر بـ 1.000.000.000 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمة وتتكون من أربع وحدات رئيسية تتمثل في: (1)

2-1- المركب المنجمي جبل العنق CMDO

و المكون من منجم ومصنع لمعالجة الفوسفات ببئر العاتر ولاية تبسة ويمكن تلخيص مهام وعتاد وتجهيزات المركب في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): مهام، تجهيزات وعتاد المركب المنجمي جبل العنق

مناجم	عتاد متحرك	مصنع معالجة الفوسفات
جناح إداري والوفاق.	- تسوية (BULLS) - تبسيط (NIV Leuses) - تنقيب وحفر (حفارة) - تحميل وشنح (Pelles/Pneus) à cables, chenilles) - النقل بالشاحنات - النقل بالرافعات	طريقتين للمعالجة - طريقة التجفيف وتنتج نوعين: DKII و DKIII - الطريقة الرطبة وتنتج: DKI

المصدر: وثائق رسمية مقدمة من الشركة

(1) دائرة الموارد البشرية

2-2- المنشآت المينائية بعناية IPA

تعتبر هذه الوحدة إمتداد لمركب جبل العنق وتتمثل مهامها في: إستقبال وتفريغ وتخزين شحنات الفوسفات القادمة من المركب المنجمي لجبل العنق بغرض تصدير وشحن الفوسفات في البواخر من أجل نقله الى البلدان أو المنظمات المستوردة من مختلف أنحاء العالم وتمتلك الوحدة مخزن بطاقة تخزينية تفوق 120.000 طن، بالإضافة إلى رافعات شحن عالية التحميل تقوم بشحن السفن.

2-3- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD

أنشأ سنة 1991، مقره الإجتماعي تبسة ، تكمن مهامه في القيام بإستمرار بدراسات تقنية قصد تحسين جودة المنتج، وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن، البحث عن حلول ناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالشركة، القيام بأبحاث منجمية والإشراف عن عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات، وتقديم خدمات وإستشارات لشركات اخرى متعاقدة معها كتلك العاملة في صناعة البيتروكيماويات بوصفها قائدا في هذا المجال، القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار إستراتيجياتها الطويلة المدى والهادفة إلى تثمين مادة الفوسفات وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والزراعية منتهجة في ذلك سياسة البحث والتطوير، للمحافظة على موقفها وتعزيزه.

2-4- المديرية العامة

وهي وحدة المقر الإجتماعي لشركة مناجم الفوسفات الموجودة في مدينة تبسة والتي تشرف على إدارة الوحدات الإستراتيجية التابعة للشركة والتنسيق معها.

3- مهام وأهداف شركة مناجم الفوسفات

تسعى هذه المنظمة من خلال توسيع علاقتها الى تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة وفق مجموعة من المهام.

3-1- مهام الشركة: تتمثل أهم مهامها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- الإنتاج بالدرجة الأولى والإستغلال أي إستخراج الثروات المعدنية ومعالجتها؛
- البيع من أجل تلبية حاجيات السوق المحلية والخارجية؛
- إيجاد حلول إبداعية للعوائق التي تعترضها اثناء العمل بشرط ان تكون متوافقة مع إهتمامات الشركة.

(1) دائرة الموارد البشرية

3-2- أهداف الشركة: تسعى الشركة بصفة عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (1)

3-2-1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل فيما يلي:

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام الشركات الأخرى؛
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات الخام أو المعالج؛
- زيادة حصتها في السوق العالمية وخلق ديناميكية للشراكة والتعاون.

3-2-2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل فيما يلي:

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته.

3-2-3- الأهداف الثقافية: تتمثل فيما يلي:

- الحفاظ على البيئة وزرع ثقافة المواطنة بالشركة؛
- إتاحة الفرصة للعمال لتحسين ثقافتهم من خلال توفير الوسائل الثقافية.

3-2-4- الأهداف التكنولوجية: تتمثل فيما يلي:

- تطوير وسائل الإنتاج واستخدامها؛
- تقليل تكاليف الجهد والوقت مما يحقق الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

يضم الهيكل التنظيمي للشركة المديرين والأقسام التالية:

1- الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة، ويمثل هرم المسؤولية لشركة مناجم الفوسفات

ومن مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
- تسيير قضايا العمال والإهتمام بالصحة والعمل؛
- ضبط ضامن توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الإتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للشركة في الخارج.

(1) نفس المرجع السابق

2- الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكترارية والتنظيم والإستقبال.

3- المساعد التقني: يعتبر إطار سامي يتولى إعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والخاصة بمتابعة نشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق).

4- مساعد تسيير الجودة: يتولى الإشراف ومتابعة تسيير الجودة والبيئة ويعد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل.

5- مساعد الدقيق والإستشارة: عملية التدقيق تحتل حيز في إستراتيجية المؤسسة التسييرية، فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم تقرير للمدير العام.

6- مساعد الإتصال والتخليص: من مهامه التكفل بالأعمال الإحصائية وتلقي التقارير السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للشركة يقدم للمدير العام .

7- مدير مركز الدراسات: وهو من ضمن وحدات الشركة يشرف عليه مدير برتبة إطار سامي مكلف بإنجاز الدراسات لصالح الشركة .

8- مديرية الموارد: تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- رسم إستراتيجيات الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم؛
- إعداد القانون الداخلي للشركة وإعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.

9- مديرية التسويق: تتولى هذه المديرية ما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسط؛
- البحث عن أسواق وزبائن جدد من أجل توزيع منتج الشركة؛
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية إحتياجاته؛
- إستقبال الوفود والزبائن الدوليين؛
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

10- مديرية المحاسبة والمالية: وتتكفل بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى الشركة؛
- القيام بالتسيير المالي ومتابعته على مستوى البنوك؛

- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
- إعداد الميزانية السنوية؛
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

المطلب الثالث: واقع نشاط شركة مناجم الفوسفات وصناعة القرارات الاستراتيجية بها

تلعب شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS دورا كبيرا في تنمية الإقتصاد الوطني من خلال مجموعة الأنشطة التي تتعلق بمنتوج الفوسفات.

1- الأنشطة الإنتاجية

تقوم الشركة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور، وكذلك إلى الأسمدة ويتواجد الفوسفات الذي تملكه الشركة بمنجم جبل العنق الذي يحتوي على ثروة باطنية ضخمة، والذي مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر، و90 كلم عن تبسة، حيث تقوم الشركة على مستوى هذا المنجم بإنتاج الفوسفات في شكل ثلاثة أنواع DK I, DK II, DKIII، وسيتم عرض إنتاج الشركة للفوسفات من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (03-02): إنتاج الشركة من الفوسفات خلال الفترة (2014-2016)

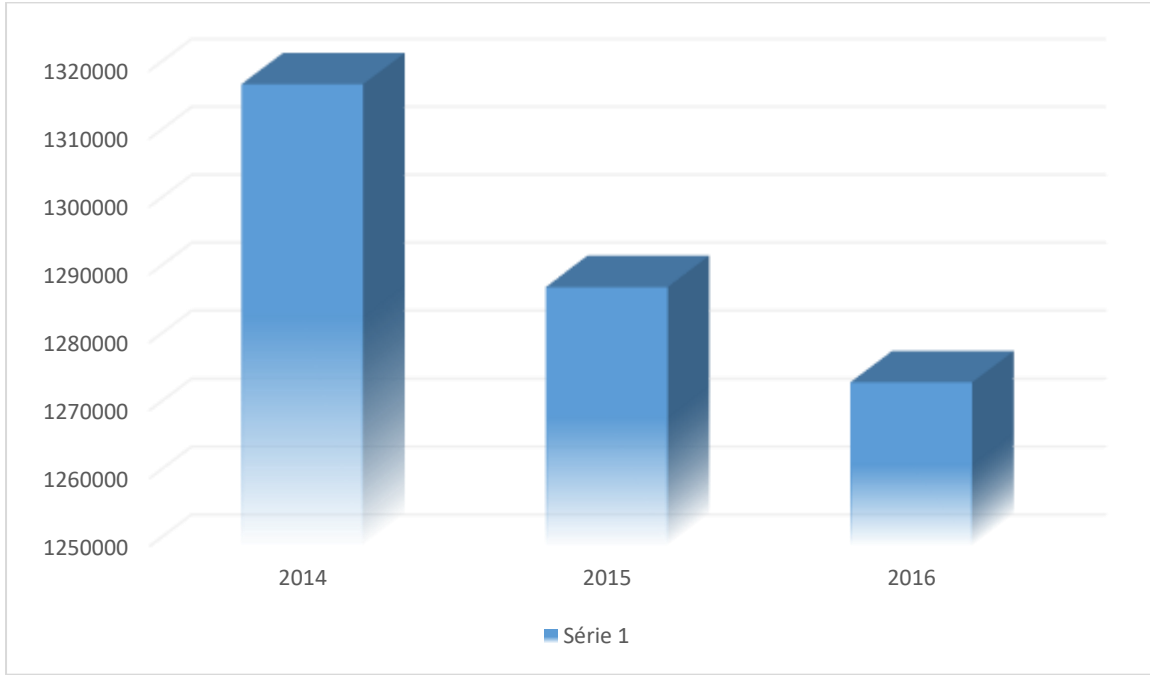
السنة	2014	2015	2016
الإنتاج بالكمية	950 317 1	100 288 1	069 274 1

المصدر: مديرية المحاسبة.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن إنتاج الشركة من الفوسفات إنخفض من سنة 2014 إلى سنة 2015 وكذلك إلى سنة 2016، ويفسر هذا بتوفر مخزون كبير من المنتوج بمخازن الشركة، وأيضا لأن الشركة تتبع سياسة الإنتاج حسب الطلب، حيث تقوم مديرية التجارة بتسجيل طلبيات الزبائن ومراجعتها ثم وضعها على شكل برنامج شهري، وبدورها الأخيرة تقوم بإرسال البرنامج الشهري إلى وحدة الإنتاج لتقوم بتحضير وإنتاج هذه الكميات في الأجال المحددة وبالنوعية المحددة أيضا لذلك لجأت الشركة لتخفيض إنتاجها.

والشكل التالي يوضح كمية الإنتاج خلال الفترة (2014-2016)

الشكل رقم (03-01): إنتاج الشركة من الفوسفات خلال الفترة (2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول رقم (3)

2- الأنشطة التجارية

تتمثل الأنشطة التجارية التي تقوم بها الشركة فيما يلي:

- إبرام الصفقات وفق السياسة التجارية للشركة؛
- متابعة التخزين في الميناء والشحن في السفن؛
- إجراءات التسعير، الكميات والنوعيات الموجهة للعملاء.

2-1- الكميات المباعة لشركة مناجم الفوسفات

سيتم عرض الكميات المباعة للشركة خلال الفترة (2014-2016)

الجدول رقم (03-03): الكميات المباعة لشركة مناجم الفوسفات خلال الفترة (2014-2016)

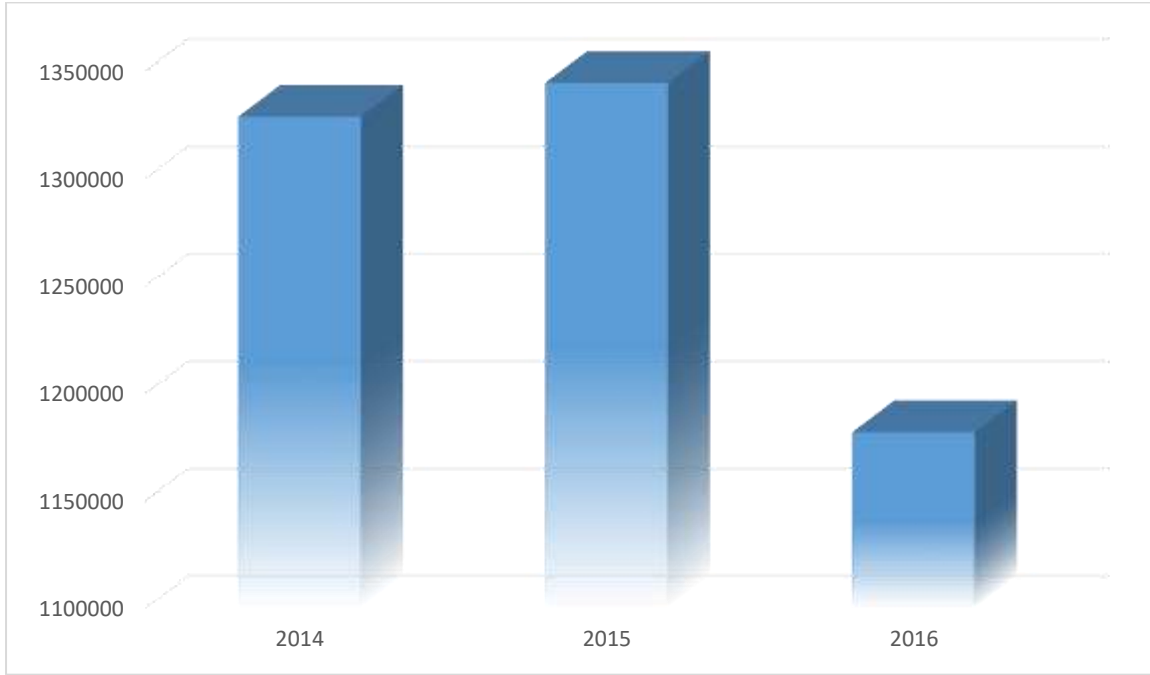
السنة	2014	2015	2016
مجموع المبيعات	579 328 1	341 344 1	729 181 1

المصدر: مديرية المحاسبة

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح أن هناك تغير في كمية المبيعات لشركة مناجم فوسفات تبسة خلال الفترة (2014-2016)، ففي سنة 2014 كانت مقاربة لسنة 2015، ثم إنخفضت سنة 2016، والسبب يعود نقص الطلب على المنتج.

والشكل الموالي يوضح الكميات المباعة خلال الفترة (2014-2016)

الشكل رقم (03-02): الكميات المباعة لشركة مناجم الفوسفات خلال الفترة (2014-2016)



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول رقم (4)

2-2- رقم الأعمال لشركة مناجم الفوسفات

يتميز نشاط شركة مناجم الفوسفات بإرتفاع تكاليفه ويعود السبب إلى تميز فوسفات جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجته وبالتالي إرتفاع تكاليف ذلك، لكن على الرغم من هذا تسعى الشركة إلى زيادة رقم أعمالها بصفة دائمة من خلال زيادة إنتاجها ومن ثم مبيعاتها وسيتم عرض رقم أعمال الشركة خلال السنوات 2014، 2015، 2016 وذلك عن طريق عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (03-04): رقم أعمال الشركة

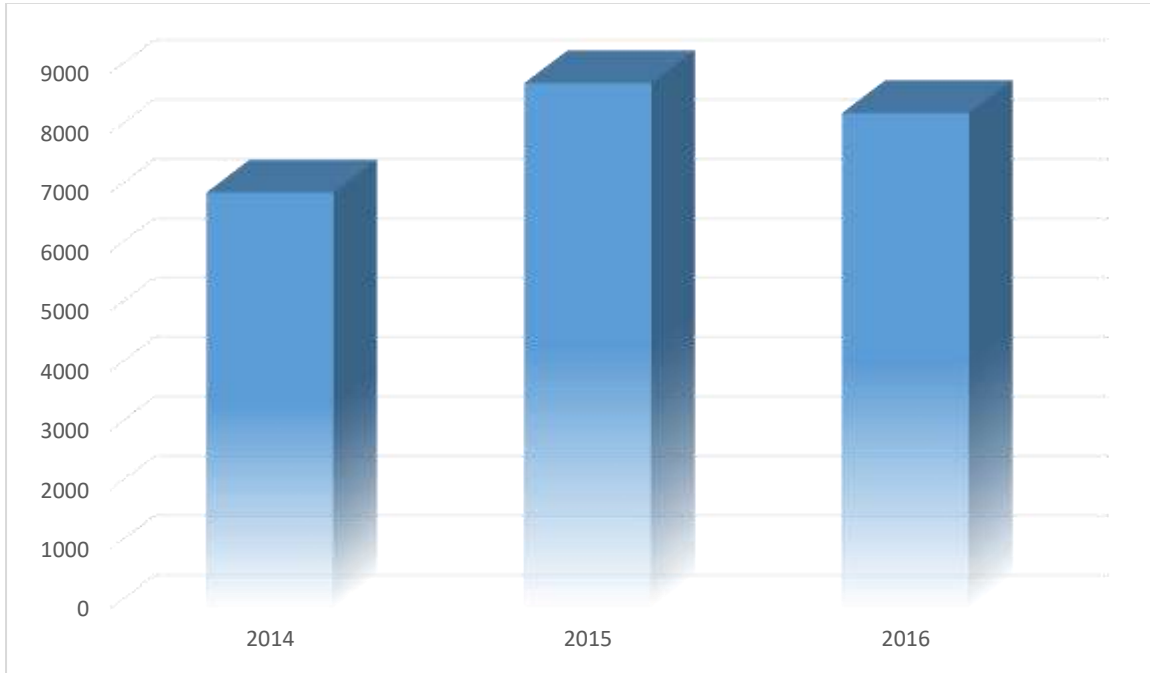
السنة	2016	2015	2014
رقم الاعمال (مليون دج)	8324	8826	6989

المصدر: مديرية المحاسبة

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين مبيعات الشركة بالكمية أن حجم المبيعات متقارب جدا بين سنتي 2014 و 2015 إلا أن رقم الأعمال قد زاد ويفسر هذا بإنهيار الدينار الجزائري مقارنة بأسعار العملة الصعبة فضلا عن زيادة في أسعار بيع الفوسفات بينما في سنة 2016 إنخفاض نسبي لرقم الأعمال والسبب كمية المبيعات التي إنخفضت سنة 2016 مقارنة بالسنتين السابقتان.

والشكل التالي يوضح رقم أعمال شركة مناجم الفوسفات خلال الفترة (2014-2016)

الشكل رقم (03-03): رقم أعمال الشركة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول رقم (5)

3- الأنشطة الخدمية

تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي، وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدم خدمة للزبائن خارج الشركة (إجراءات جمركية، صيانة السفن وتحويل موضعها)

كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للشركة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات أخرى متعاقدة مع الشركة مثل تلك العاملة في صناعة البتروكيمياويات.

كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، والدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع ومناجم أخرى غير تابعة للشركة، وكذلك تقوم بإستخراج المواد الأولية لصناعة الإسمنت ... وغيرها.

4- الأنشطة التطويرية

تهدف الشركة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميز ومطابق للمواصفات الدولية والتي يتوفر عليها منتج المنافسين، وذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية مقارنة بمنافسيها، فالشركة تقوم

بتطوير منتجاتها من خلال القيام بالدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية.

كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي:

- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛
- متابعة سياسة الاستماع للزبون وحل المشكلات المطروحة؛
- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى تحقيق غايات الشركة؛
- السعي من أجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية/ الأجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة وقابلية التطوير وخاصة في مجال الاستغلال المنجمي وحماية البيئة؛

5- واقع صناعة القرارات الإستراتيجية بشركة مناجم فوسفات تبسة

لا تقوم شركة مناجم فوسفات تبسة بصناعة القرارات الاستراتيجية بصورة منفصلة تماما عن الوصاية التابعة لها وهي مجمع منال Goupe Manal⁽¹⁾*

حيث تعمل القرارات الاستراتيجية لشركة مناجم الفوسفات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- العمل على زيادة الحصة السوقية للشركة؛
 - العمل على تحسين جودة منتج الفوسفات من أجل كسب رضا الزبائن؛
 - إختراق الشركة لأسواق جديدة وكسب زبائن جدد؛
 - العمل على تحويل الفوسفات الخام إلى أسمدة فوسفاتية بدلا من بيعه في شكل خام
- ومن أجل تحقيق كل هذه الأهداف الاستراتيجية تعمل الشركة على إتباع و تطبيق إستراتيجية النمو من خلال إستثماراتها التوسعية التالية:
- تطوير واستغلال منجم الفوسفات الجديد في منطقة بلاد الهضبة على بعد 14 كلم شرق منجم جبل العنق؛
 - تحويل الفوسفات الخام لإنتاج الحمض الفوسفوري والديامنيوم فوسفات في منطقة وادي الكبريت بولاية سوق أهراس.

من أجل إنجاز مشروع إنتاج الأسمدة الفوسفاتية تم إمضاء عقد شراكة بين المؤسسة العمومية منال (مناجم الجزائر) ومؤسسة أسميدال والمؤسسة الأندونيسية (IN-DORAMA) وقدرت قيمة هذا المشروع 4.5 مليار دولار.

*Manal : Manadjim el Djazair

إلا أن هذا المشروع لم يجسد بعد على أرض الواقع رغم أهميته الاقتصادية في تحقيق القيمة المضافة الناتجة عن عملية تحويل الفوسفات الخام إلى أسمدة فوسفاتية تباع بسعر أعلى، والتقليل من إستيراد هذه الأسمدة فضلا عن توفير المشروع لـ 16000 وظيفة، 12000 منها خلال مرحلة الإنشاء أو إنجاز المشروع و 4000 وظيفة خلال الإستغلال.

المبحث الثاني: أدوات ومجتمع الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضاً لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

المطلب الأول: تحديد مجتمع ونموذج الدراسة

1- مجتمع الدراسة

نظراً لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير، ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، والتي نرى فيها متطلبات البحث. وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بإطارات شركة مناجم فوسفات تبسة، ونظراً لأهمية هذه الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداتها فقد تم اختيار عينة قصدية من الإطارات ذوي المعرفة والخبرة وعلى ضوء ذلك تم توزيع 45 استمارة استبان على الإطارات في مختلف الأقسام والمصالح التنظيمية بهذه المنظمة، والذين يمثلون مجتمع الدراسة، حيث يمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة والتي تم استرجاعها، وكذا المستبعدة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): تداول الاستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة (%)
الموزعة	45	100
التي لم يتم استرجاعها	5	11.11
غير الصالحة للتحليل	3	6.66
الصالحة للتحليل	37	82.22

المصدر: من إعداد الطالبان

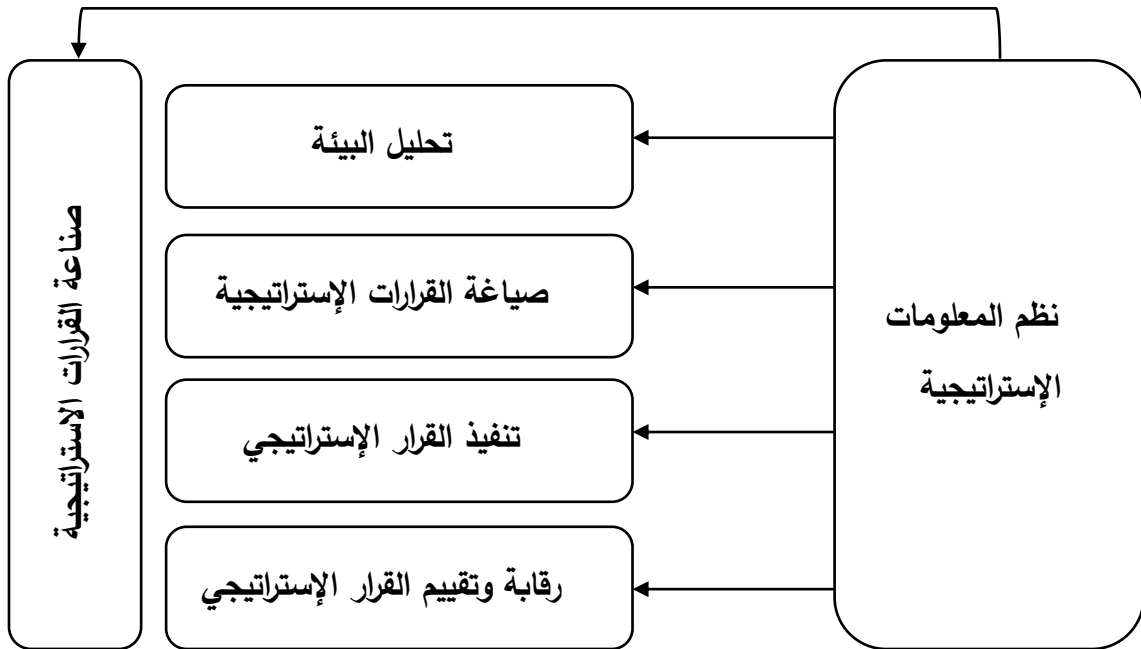
2- نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور نظم المعلومات الإستراتيجية في صناعة القرارات الإستراتيجية وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: نظم المعلومات الإستراتيجية.
- المتغير التابع: صناعة القرارات الإستراتيجية (تحليل البيئة، صياغة القرارات الإستراتيجية، تنفيذ القرار الإستراتيجي، رقابة وتقييم القرار الإستراتيجي).

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (نظم المعلومات الإستراتيجية) ومتغير تابع (صناعة القرارات الإستراتيجية) ومنه تم اعتماد جملة من الأبعاد بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والتحقق من صدقها

1- أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث والمتمثلة في الوثائق والسجلات التي تم تسلمها من قبل مؤسسة مناجم الفوسفات والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

1-1- الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وثقافتها السائدة بالإضافة للهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات.

1-2- إستمارة الاستبيان:

تعتبر إستمارة الإستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته⁽¹⁾، وقد إشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:⁽²⁾

● **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب، وكذا الوظيفة الحالية في الشركة.

● **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 33 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير، كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (03-05): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة
04 (مرحلة تحليل البيئة)	صناعة القرارات الإستراتيجية
04 (مرحلة صياغة القرار)	
05 (مرحلة تنفيذ القرار)	
04 (مرحلة رقابة وتقييم القرار الإستراتيجي)	
16	نظم المعلومات الإستراتيجية
33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج الاستبيان

(1) مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

(2) الملحق رقم (3)

2- صدق استمارة الاستبيان:

يقصد بذلك قدرة استمارة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة تبسة- وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة.⁽¹⁾

وتم الاعتماد على مقياس ليكارت الحماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات العينة حول واقع نظم المعلومات الإستراتيجية في شركة فوسفات تبسة وكذا دورها في صنع القرارات الإستراتيجية، وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-06): مقاييس الاستبيان

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبان

2-1- ثبات أداة البحث وصدقها: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 37 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)⁽²⁾ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضحة في الجدول التالي:

قبل أن تخرج قائمة الاستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها، بدءا بعملية التحقق من صدق الأداة، حيث تم عرض قائمة أولية للأسئلة على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة والخبراء، وتم تزويدهم بأهداف البحث، للتأكد من مدى صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف البحث، وقد أبدوا آراءهم واقتراحاتهم، والتي على أساسها تم تعديل القائمة، وبناءا على الملاحظات السابقة تمت إعادة صياغة أسئلة الاستبيان من جديد، حتى أصبحت في شكلها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المستقصاة، كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

(1) الملحق رقم (4)

(2) ألفا كرونباخ: هو إختبار لفحص مدى إنسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا إنسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى إعتمادية إستمارة الإستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباعدة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (إستمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية بإستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

الجدول رقم (03-07): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات
0.926	0.858

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 0.858 وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة وجاءت قيمة معامل صدق الاستبيان عالية بما مقداره 0.926 ومنه يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

2- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS".

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارث للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-08): طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.59	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.39	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.19	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على SPSS

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان

المطلب الأول: عرض وتحليل جزء البيانات الشخصية من الاستبيان

من خلال نتائج الاستبيان سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل

العلمي، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب، الوظيفية الحالية في الشركة.

1- متغير الجنس:

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الجنس

الجدول رقم (03-09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

البيان	التكرار	%
ذكر	11	29.7
أنثى	26	70.3
المجموع	37	100

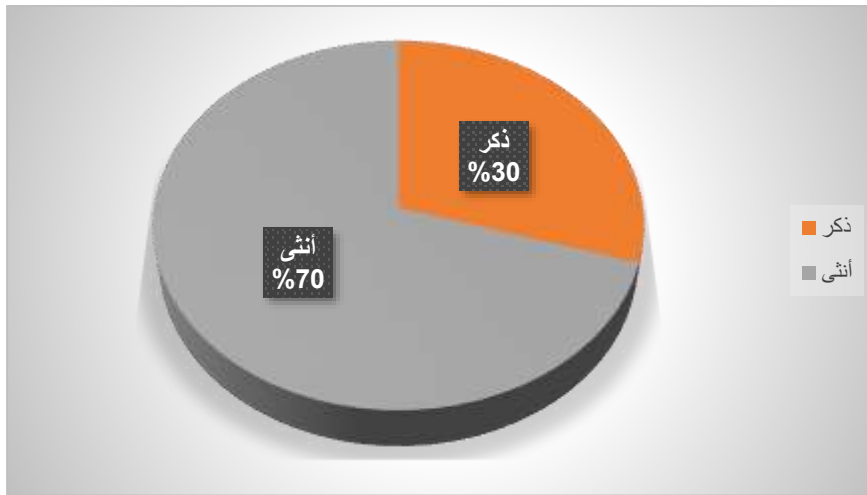
المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الإناث قد بلغت 70.3% من مجمل العينة المدروسة وتأتي نسبة الذكور

لتسجل 29.7%، فالملاحظ هنا أن معظم إطارات شركة فوسفات تبسة هم من فئة الإناث، وهذا ما يوضحه

الشكل التالي:

الشكل رقم (03-05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS

2- متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الفئة العمرية

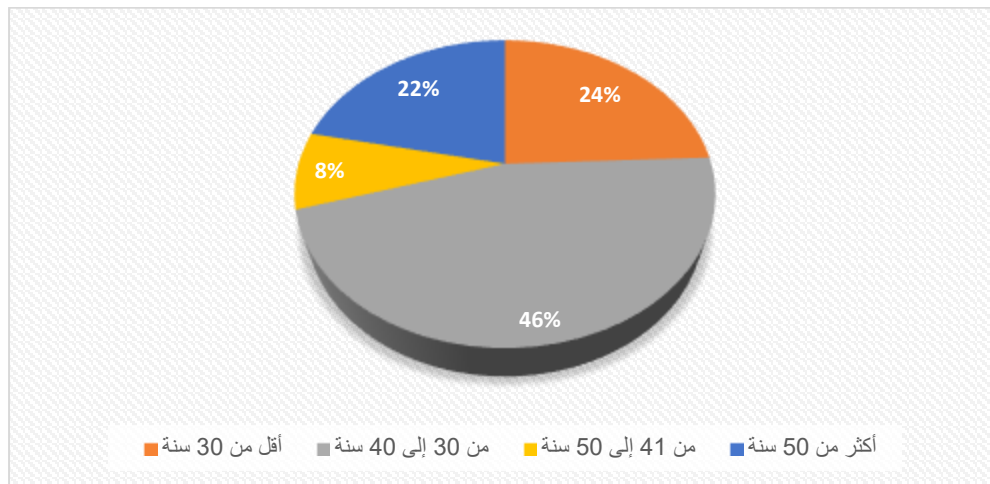
الجدول رقم (03-10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

البيان	التكرار	%
أقل من 30 سنة	9	24.3
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	17	45.9
من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة	3	8.1
50 سنة فما فوق	8	21.6
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كانوا من الفئة العمرية ما بين 30 و40 سنة حيث بلغ عددهم 17 فرد بنسبة 45.9% من إجمالي العينة، تليها فئة الموظفين الأقل من 30 سنة والتي بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 24.3%، وجاءت نسبة 21.6% من العينة المدروسة ممن هم أكثر من 50 سنة ممثلة بـ 8 أفراد وتأتي في آخر الترتيب فئة ما بين 41 و50 سنة والتي بلغ عدد أفرادها 3 بنسبة ضئيلة لم تتجاوز 8.1%، ويمكن القول أن أغلب إدارات الشركة ينتمون لفئة الشباب كونهم أكثر حماس في العمل، أما باقي الفئات فهي موزعة عشوائيا فنلاحظ أن هناك تباين فيما بينها. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (03-06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

3- متغير المستوى العلمي

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي

الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي

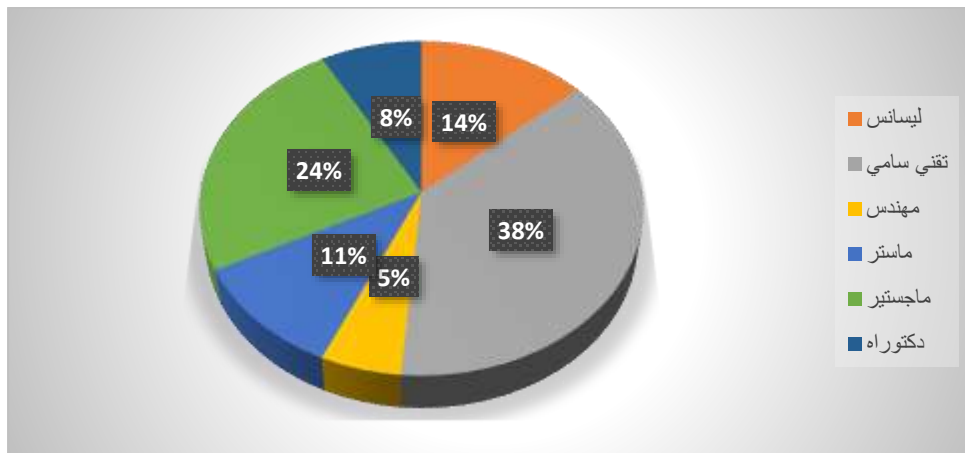
البيان	التكرار	%
ليسانس	5	13.5
تقني سامي	14	37.8
مهندس	2	5.4
ماستر	4	10.8
ماجستير	9	24.3
دكتوراه	3	8.1
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التقنيين السامين سجلوا أكبر نسبة من المدروسين، إذ جاءت نسبتهم 37.8% من العينة، بينما جاءت نسبة حملة شهادة الماجستير من الموظفين قيد الدراسة بمال نسبته 24.3%، تليها نسبة 13.5% من أصحاب شهادة الليسانس، ثم تلتها نسبة 10.8% من حملة شهادة الماستر، تلتها نسبة 8.1% من حملة شهادة الدكتوراه، وفي الأخير سجلت نسبة 5.4% من المهندسين، ويمكن القول أن العينة المبحوثة من إدارات الشركة أغلبهم من الجامعيين وأصحاب الشهادات العليا، وبالتالي فالشركة تعتمد في التوظيف على أساس الشهادة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (03-07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

4- متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية

الجدول رقم (03-12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

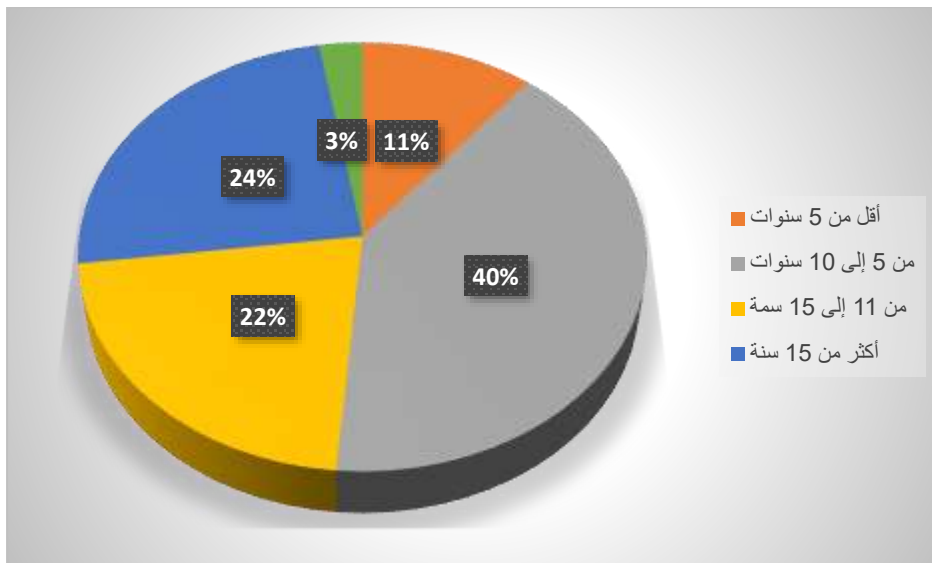
البيان	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	4	10.8
من 5 إلى 10 سنوات	15	40.5
من 11 إلى 15 سنة	8	21.6
أكثر من 15 سنة	10	27
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 40.5% من العينة هم أصحاب خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، وجاءت نسبة 27% من الموظفين الذين يعملون بالمؤسسة منذ أكثر من 15 سنة، تليها نسبة 21.6% لديهم خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة، وجاءت نسبة 10.8% ممن لديهم أقل من 5 سنوات في عملهم، وتدل هذه النسب على عراققة الشركة في مجالها وتوفرها على خبرات مهنية وكفاءات بشرية وبالتالي نادرا ما تقوم الشركة بفتح مناصب عمل جديدة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (03-08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

4- متغير عدد الدورات التدريبية في الحاسوب

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب

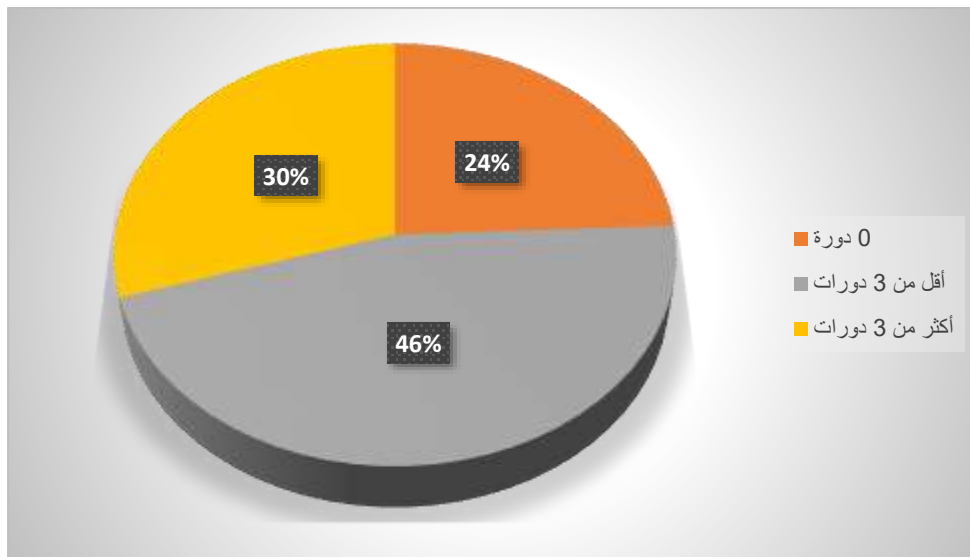
الجدول رقم (03-13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الدورات التدريبية في الحاسوب

البيان	التكرار	%
0 دورة	9	24.3
أقل من 03 دورات	17	45.9
أكثر من 03 دورات	11	29.7
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

بملاحظة الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة المدروسة والبالغ نسبتهم 45.9% قد استفادوا من دورات تكوينية في جهاز الحاسوب بما لا يتجاوز ثلاث دورات، بينما نسبة 29.7% من الموظفين محل الدراسة قد استفادوا من أكثر من ثلاث دورات تدريبية في مجال الحاسوب، بينما ما نسبتهم 24.3% لم يستفيدوا من أي دورات تكوينية فيما يخص الحاسوب، ويمكن القول أن هناك نوع من التقصير من قبل الشركة فيما يتعلق بتكوين إطاراتها في مجال الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة، كونه مجالا هاما وحيويا في الشركة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب الشكل رقم (03-09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية في مجال الحاسوب



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

5- متغير المسمى الوظيفي

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث المسمى الوظيفي

الجدول رقم (03-14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

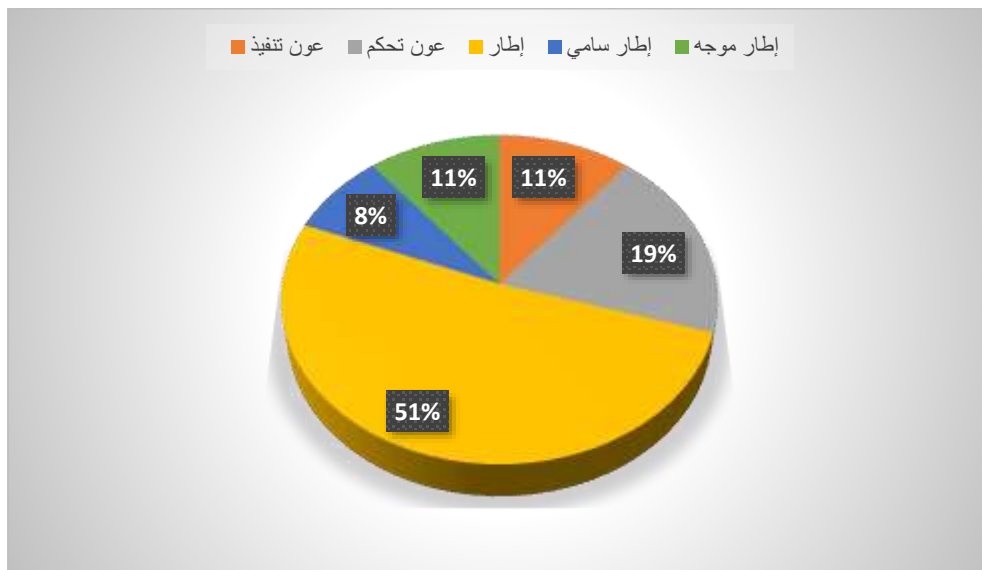
النسبة	التكرار	البيان
10.8	4	عون تنفيذ
18.9	7	عون تحكم
51.4	19	إطار
8.1	3	إطار سامي
10.8	4	إطار موجه
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

بقراءة للجدول أعلاه يلاحظ أن ما نسبته 51.4% من أفراد العينة إطارات بالمؤسسة محل الدراسة، تليها نسبة 18.9% من أعوان التحكم بالمؤسسة، وجاءت نسبة 10.8% من الإطارات الموجهين والأعوان التنفيذيين، وقدرت نسبة الإطارات السامية بـ 8.1% متمثلة في ثلاثة إطارات بالمؤسسة، وبالتالي يمكن تفسير هذا إلى طبيعة نشاطات الشركة وحجم مسؤولياتها الذي يتطلب عدد كبير من الإطارات.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الشكل رقم (03-10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الأساسية

سيتم عرض وتحليل البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سيمرنوف) (1-Sample K-S):

تم إجراء اختبار كولمجروف- سمرنوف للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كإختبار ضروري للفرضيات كون معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والذي تم بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	محتوى القسم	محاور الاستبيان
0.247	0.145	نظم المعلومات الاستراتيجية	الأول
0.134	0.134	القرارات الاستراتيجية	الثاني
0.260	1.010	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على تحليل نتائج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج الاختبار الطبيعي حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان أكبر من 0.05 (Sig > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن إستخدام الاختبارات المعلمية.

2- إستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو نظم المعلومات الإستراتيجية:

سيتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1- 16) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف.

الجدول رقم (03-16): استجابة أفراد المجتمع نحو نظم المعلومات الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الدلالة
01	تستخدم الشركة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة توفر السرعة في الحصول على المعلومات	4.05	0.664	0.441	مرتفعة
02	تعمل الشركة على تحديث أجهزتها الحاسوبية باستمرار	4.35	0.538	0.290	مرتفعة
03	يمتاز نظام المعلومات المستخدم في الشركة بكفاءة عالية في تخزين وتصنيف وإسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات التي أحتاجها بعلمي	4.27	0.608	0.369	مرتفعة
04	يساعد نظام المعلومات الموجود في الشركة على زيادة كفاءة التنسيق بين العمليات	4.27	0.560	0.314	مرتفعة
05	تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة للأطراف ذات العلاقة بالشركة في الوقت المناسب	3.95	0.575	0.330	مرتفعة
06	يتيح نظام المعلومات المستخدم سهولة وصول المستهلكين إلى مواقع الشركة وبالتالي سرعة الإستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم	4.03	0.645	0.416	مرتفعة
07	يعمل نظام المعلومات الإستراتيجية على تخفيض التكاليف في الشركة	4.22	0.672	0.452	مرتفعة
08	تتوفر في الشركة قاعدة بيانات شاملة وكافية ومتاحة للوحدات والأقسام المختلفة	4.24	0.548	0.300	مرتفعة
09	تتوفر الشركة على خطة إستراتيجية لنظام المعلومات تتسجم مع الإستراتيجية العامة للشركة	4.11	0.658	0.432	مرتفعة
10	تقوم الشركة بإختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق لها التفوق التنافسي	4.22	0.534	0.285	مرتفعة
11	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على سرعة تبادل المعلومات و الإستفادة منها	4.03	0.833	0.694	مرتفعة

مرتفعة	0.880	0.938	4.19	يتم تخصيص الميزانية الكافية لبناء وتطوير نظم المعلومات في الشركة	12
مرتفعة	0.362	0.602	4.16	يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية في الشركة في تحليل البيئة الخارجية والداخلية	13
مرتفعة	0.290	0.538	4.35	يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية في الشركة في تحليل البيئة التنافسية (بيئة صناعة الفوسفات)	14
مرتفعة	0.425	0.652	4.27	لنظام المعلومات الإستراتيجية في الشركة دور في رصد تحركات المنافسين	15
مرتفعة	0.491	0.701	4.19	يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية في الكشف عن تهديدات المنافسين	16
مرتفعة	0.148	0.385	4.18	محور نظم المعلومات الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على تحليل نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة تجاه الفقرات المعبرة عن نظم المعلومات الإستراتيجية من حيث احتواء المؤسسة على نظم إستراتيجية للمعلومات وكذا كيفية تسييرها ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحليل بيئة المؤسسة وأيضاً مدى الاستفادة من هذه النظم، فقد قدر المتوسط الحسابي للمحور 4.18 والذي ينتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي، مما يدل على درجة موافقة عالية على ما جاء في العبارة من قبل المبحوثين، وبانحراف معياري قدره 0.385، مما يعني أن التشتت في استجابات المبحوثين ليس تشتتاً كبيراً وجاء معامل اختلاف المحور 0.148، وقد جاءت متوسطات العبارات الحسابية للمحور محصورة بين (3.95 و 4.35) وذلك يدل على درجة قبول مرتفعة لما ورد في هذه العبارات من الفئة المبحوثة وكذا أتى الانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين ما بين (0.534 و 0.709) إذ لا يعتبر أن هناك تشتت كبير في استجاباتهم ونجد أيضاً أن معامل الاختلاف في فقرات المحور الأول الخاص بنظام المعلومات الإستراتيجية قد تراوح بين ما قيمته 0.285 و 0.491 ويمكن إرجاع ذلك إلى أن إطارات الشركة من العينة المدروسة يدركون وجود نظم معلومات إستراتيجية من خلال نظام معلوماتي فعلي، من أجهزة وتقنيات ومعلومات، وكذا يرون أن لنظام المعلومات الإستراتيجية أهمية على المستوى الفردي للعاملين بالشركة وكذا للشركة ككل. إذ يمكن القول أن نظام المعلومات الإستراتيجي يغير كثيراً في أداء الشركة، وذلك وفق مؤشر واحد أو أكثر، حيث يعد حجم

التأثير هو أحد المعايير في التميز بين نظم المعلومات الإستراتيجية والمعلومات التقليدية، أي ما تقدمه النظم التقليدية من عائد على الاستثمار يمكن للنظم الاستراتيجية أن تحقق أضعاف ذلك.

ويعد النظام استراتيجيا إذا ساهم وبشكل أساسي بتغيير طريقة الشركة بإنجاز النشاطات أو طريقة قيامها بالمنافسة أو طريقة تعاملها مع العملاء والمجهزين، مثال ذلك النظام الذي يفتح قناة توزيع جديدة أمام خدمات أو منتجات المنظمة يعد استراتيجيا.

3- إستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو القرارات الإستراتيجية:

سيتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (17- 33) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف.

الجدول رقم (03-17): إستجابة أفراد المجتمع نحو القرارات الإستراتيجية

رقم العبارة	العبار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الدلالة
	مرحلة تحليل البيئة	4.24	0.458	0.210	مرتفعة
17	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية والثقافية) التي تؤثر على عملها في المستقبل	4.14	0.585	0.342	مرتفعة
18	تقوم الشركة بتحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية	4.19	0.616	0.380	مرتفعة
19	تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية ، مالية ، إدارية...) التي تؤثر في عملها	4.22	0.534	0.285	مرتفعة
20	تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة و الضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية	4.43	0.689	0.474	مرتفعة
	مرحلة صياغة القرار الإستراتيجي	4.07	0.527	0.277	مرتفعة
21	تعمل الشركة على تحديد البدائل الإستراتيجية على أساس مواردها و إمكانياتها وبما يتوافق مع فرصها الحالية و المحتملة	3.89	0.658	0.432	مرتفعة

مرتفعة	0.604	0.777	4.30	عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية يتم فحص مختلف البدائل و الحلول الممكنة	22
مرتفعة	0.547	0.739	4.19	تقوم الشركة بإختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق لها التفوق التنافسي	23
مرتفعة	0.577	0.1759	3.92	تضع الشركة القرار الإستراتيجي المناسب الذي يتلاءم مع قدراتها الداخلية و الظروف الخارجية التي تواجهها	24
مرتفعة	0.183	0.428	3.99	مرحلة تنفيذ القرار الإستراتيجي	
مرتفعة	0.521	0.722	4.08	تطور الشركة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ القرارات الإستراتيجية	25
مرتفعة	0.362	0.602	4.16	توضح الشركة قراراتها الإستراتيجية لكل العاملين لديها	26
مرتفعة	0.188	0.433	3.92	تقوم الشركة بتطوير قدرات العاملين لديها بما يساهم في تنفيذ القرارات الإستراتيجية	27
مرتفعة	0.249	0.499	3.97	تطبق الشركة نظام تحفيز فعال لتنفيذ قراراتها الإستراتيجية	28
مرتفعة	1.306	1.143	3.84	تلتزم الشركة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ القرارات الإستراتيجية	29
مرتفعة	0.314	0.560	3.94	مرحلة رقابة وتقييم القرار الإستراتيجي	
مرتفعة	0.674	0.821	3.78	تستخدم الشركة دورا رقابيا على تنفيذ القرار الإستراتيجي	30
مرتفعة	0.527	0.726	4.03	تقوم الشركة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ القرار الإستراتيجي	31
مرتفعة	0.386	0.621	3.95	تقوم الشركة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ القرار الإستراتيجي	32
مرتفعة	0.444	0.667	4	تستفيد الشركة من نتائج التقييم في تطوير عملها	33
مرتفعة	1.24	0.352	4.06	محور القرارات الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على تحليل نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة فقرات المحور الثاني الخاص بالقرارات الإستراتيجية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور 4.06 والذي ينتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي وبانحراف معياري قدره 0.352 وكذا بلغ معامل الاختلاف لإجمالي عبارات المحور 1.24، ويتوضح من خلال هذا أن إشارات شركة فوسفات تبسة محل الدراسة يؤيدون ما جاء في فقرات المحور وبدرجة موافقة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للجزء الخاص بمرحلة تحليل البيئة الإستراتيجية 4.24 المنتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكارت الخماسي، أي درجة الموافقة كانت "موافق بشدة"، وبانحراف معياري 0.458 ومعامل اختلاف قدره 0.210 وهذا ما يدل على الاتفاق المرتفع لأفراد العينة المدروسة على إتباع المؤسسة لتحليل استراتيجي لبيئتها متمثل في جمعها لمعلومات وبيانات متعلقة ببيئتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهذا ما توضحه استجابات المبحوثين للفقرة الأولى من المحور، وكذا العبارات (18، 19، 20) فالملاحظ أن الشركة تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الإستراتيجية، والعديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الاقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها، وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية، وأيضا نلاحظ اتفاقا في استجابات المبحوثين حول جزء صياغة القرار الإستراتيجي فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا الجزء 4.07 والذي ينتمي للفئة (3.40-4.19) أي درجة الموافقة كانت "موافق" حسب مقياس ليكارت الخماسي وانحراف معياري 0.527 وبلغ معامل الاختلاف في هذا الجزء 0.227، فمن الواضح حسب رأي الموظفين المدروسين أن الشركة لديها من الرؤية الإستراتيجية ما يسمح لها باختيار بدائل إستراتيجية وفق متغيرات بيئتها ومتطلبات عملها، فصياغة القرار الإستراتيجية عملية إدارية وجب أن تأخذ في الحسبان كافة المتغيرات التي من الممكن أن تعود على الشركة بفائدة، فيمكن أن تكسب الشركة ميزة تنافسية في السوق إذا ما أجيدت عملية صياغة القرار، والملحوظ أن الشركة محل الدراسة تتمتع بمزايا وخصائص تمكنها من اختيار واقتراح بدائل إستراتيجية فعالة، ونجد أيضا اتفاقا كبيرا على فقرات الجزء الخاص بتنفيذ القرار الإستراتيجي فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا الجزء 3.99 الذي ينتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي أي أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت "موافق"، وانحراف معياري ومعامل إختلاف بلغا على التوالي 0.428 و0.183، مما يدل على أن الشركة محل الدراسة توضح لموظفيها وعمالها القرار الإستراتيجية الذي سيتم تنفيذه ويمكن القول أن الشركة تراعي موظفيها في اختيار بدائلها الإستراتيجية، فنجد أن مرحلة مراقبة وتقييم القرار الإستراتيجية قد لاقت عباراتها الموافقة لدى إشارات الشركة

محل يكارث الخماسي وبالتالي درجة الموافقة هنا كانت "موافق" وانحراف معياري 0.560 وبلغ معامل الاختلاف لهذا الجزء 0.314، مما يوضح أن هذه المرحلة تجري بالشكل الذي يعزز من استمرارية تطبيقه والعمل به، فضلا عن إمكانية نجاحه في تحقيق الأهداف المستوفاة وتعتمد عملية استكمال المتابعة والمراقبة من خلال منظومات فنية وعلمية وتحليلية متعددة المستويات وتشمل التغذية الرجعية وأطر العمل وتوقيت الأعمال والنظم المفتوحة، والملاحظ أن شركة فوسفات تبسة تتبع الطرق السليمة في صياغة واتخاذ ومراقبة وتقييم قراراتها الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وصناعة القرارات الإستراتيجية في مؤسسة مناجم فوسفات تبسة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية الموالية :

1- الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وصناعة القرارات

الإستراتيجية بشركة مناجم فوسفات تبسة من وجهة أفراد العينة.

الجدول رقم (03-18): إختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل الارتباط (Spearman)	معامل الانحدار (β)	ثابت الانحدار (α)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.00	6.098	6.675	0.547	0.748	0.692	0.684	1.119	القرارات الإستراتيجية	نظم المعلومات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على تحليل نتائج SPSS

من معطيات الجدول رقم (19) نلاحظ أنه قد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.748) وهو ارتباط معنوي (sig=0.005) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما تؤكد قيمة معامل سبيرمان إذ قدرت بـ 0.692 مما يدل على علاقة ارتباط طردية بين نظم المعلومات الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية؛ أما معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.547) أي ما نسبته (54.7%) من يساهم في تفسير صناعة القرار الاستراتيجي عند درجة ثقة (95%) وبمستوى دلالة إحصائية بلغت (Sig=0.005)؛ بلغت قيمة F المحسوبة (6.675) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (5%) بمعنى أن النموذج كليا معنوي وله دلالة إحصائية، أي كلما كانت قيمة (نظم المعلومات الإستراتيجية = 1) زادت قيمة (القرارات الإستراتيجية) بنسبة 0.74

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للتدريب على التقييم بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للمتغيرين نظم المعلومات الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة، ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الرئيسية للدراسة والقائلة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية بشركة مناجم فوسفات تبسة، محققة، وهذا ما يتضح جليا من خلال استجابات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة.

2- الفرضيات الفرعية:

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم (03-19): اختبار فرضيات الدراسة الفرعية

مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
0.00	0.709	0.502	5.944	0.545	مرحلة تحليل البيئة	نظم المعلومات الإستراتيجية
0.00	0.786	0.619	6.683	0.526	مرحلة صياغة القرار الإستراتيجي	نظم المعلومات الإستراتيجية
0.00	0.843	0.711	9.280	0.694	مرحلة تنفيذ القرار الإستراتيجي	نظم المعلومات الإستراتيجية
0.00	0.547	0.299	0.547	0.344	مرحلة رقابة وتقييم القرار الإستراتيجي	نظم المعلومات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على تحليل نتائج SPSS

2-1- الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية ومرحلة تحليل البيئة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يعطي للعلاقة بين المتغيرين دلالة إحصائية، وتأتي قيمة معامل بيرسون (0.709) دالة على وجود علاقة طردية قوية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتحليل البيئة، وكانت قيمة (t) مساوية لـ 5.944 وبمعامل انحدار 0.545، فمن خلال القيم الموضحة أعلاه يمكن القول أن هناك

علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وتحليل البيئة بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن استخلاص أن الفرضية الفرعية الأولى للدراسة **محقة**.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية ومرحلة صياغة القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

بملاحظة الجدول رقم (20) يتضح وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين (نظم المعلومات الإستراتيجية ومرحلة صياغة القرار الإستراتيجي)، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يعطي للعلاقة بين المتغيرين دلالة إحصائية، وتأتي قيمة معامل بيرسون (0.786) دالة على وجود علاقة طردية قوية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وصياغة القرار الإستراتيجي، وكانت قيمة (t) مساوية لـ 6.683 وبمعامل انحدار 0.545، مما يتضح جليا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وصياغة القرار الإستراتيجي وهذا ما يجعل الفرضية الثانية **محقة**.

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية ومرحلة تنفيذ القرار الإستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (20) يظهر ذلك وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين (نظم المعلومات الإستراتيجية ومرحلة تنفيذ القرار الإستراتيجي)، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من 0.05 مما على دلالة إحصائية بين المتغيرين، وجاءت قيمة معامل بيرسون (0.843) دالة على وجود علاقة إحصائية موجبة قوية جدا بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتنفيذ القرار الإستراتيجي، وأتت قيمة (t) مساوية لـ 9.280 وبمعامل انحدار 0.694، وهذا دال على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وتنفيذ القرار الإستراتيجي وهذا ما يجعل الفرضية الثالثة **محقة**.

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإستراتيجية ومرحلة رقابة وتقييم القرار الإستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (20) يظهر ذلك وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين (نظم المعلومات الاستراتيجية ومرحلة رقابة وتقييم القرار الاستراتيجي)، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من 0.05 مما على دلالة إحصائية بين المتغيرين، فمعامل بيرسون (0.299) دالة على وجود علاقة إحصائية موجبة ضعيفة نسبيا بين نظم المعلومات الاستراتيجية ومرحلة رقابة وتقييم القرار الاستراتيجي وهذا ما تؤكد

قيمة معامل التحديد (R^2) إذ جاءت (0.299) لتبين أن ما نسبته 29.9% من التغيرات في مراقبة وتقييم القرار الاستراتيجي، وأتت قيمة (t) مساوية لـ 9.280 وبمعامل انحدار 0.694، وهذا دال على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الاستراتيجية وتنفيذ القرار الاستراتيجي وهذا ما يجعل الفرضية الرابعة **محقة**.

خلاصة الفصل الثالث

تعتبر شركة مناجم فوسفات تبسة واحدة من أهم منظمات الأعمال الاقتصادية ذات الطابع التجاري تنشط في قطاع منجمي هام تُعَوّل عليها الدولة، ويقدم قيمة مضافة للاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات.

ومن خلال الدراسة الميدانية للموضوع المتعلق بدور نظم المعلومات الإستراتيجية في صناعة القرارات الإستراتيجية في شركة مناجم فوسفات تبسة، تبين اهتمام الشركة بمفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية والعمل بها على أرض الواقع لقناعة إطاراتها بأهمية هذه النظم في صناعة القرارات الإستراتيجية.



خاتمة



دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الإستراتيجية يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كواحد من الموارد الاقتصادية المهمة التي تحوز عليها المؤسسة، وبذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة اساسا في صناعة واتخاذ القرارات.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسات بحاجة ماسة لوجود نظام معلومات إستراتيجي يمكنها من رصد وتحديد وقياس التغيرات البيئية، حيث يوفر هذا النظام المعلومات اللازمة لتحقيق التميز التنافسي على بقية المؤسسات وكذا يوفر لها المعلومات اللازمة لصناعة القرارات الإستراتيجية.

1- اختبار الفرضيات

بعد ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة يتم اختبار الفرضيات كما يلي:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي جاء فيها " تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية بشكل رئيسي في دعم صناعة القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية" هي فرضية صحيحة لأن المنظمة تقوم بتبني نظام المعلومات الإستراتيجية كعامل مساهم في صناعة القرارات الإستراتيجية، والتي من شأنها أن تساهم في تطور المنظمة وتحقيقها للأهداف المسطرة، كما تعمل على خلق علاقة طيبة بين الإدارة والعاملين بتوفيرها لوسائل تكنولوجية حديثة تساعد على تخزين البيانات والمعلومات وتحليلها مما يشجع على العمل بروح الفريق ويشجع مبدأ الاستثمار في التعلم من أجل تطوير مهاراتهم.

وقد ساعد اختبار الفرضيات الفرعية في التأكد من صحة الفرضية الرئيسية كما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى التي جاء فيها " تدفع كل من التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه منظمات الأعمال إلى إستخدام المعلومات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية" هي فرضية صحيحة، لأن المعلومات الإستراتيجية تحدد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها المنظمة وبالتالي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية، تساهم في تحقيق أهداف المنظمة

- بالنسبة للفرضية الثانية التي جاء فيها " يتعدى على المنظمة القيام بصناعة القرارات الاستراتيجية دون اللجوء إلى نظم المعلومات الاستراتيجية" هي أيضا فرضية صحيحة كون نظام المعلومات الاستراتيجية المساهم الأكبر في مراحل عملية صناعة القرارات الاستراتيجية

- بالنسبة للفرضية الثالثة التي جاء فيها " إزدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صناعة

واتخاذ القرارات بسبب تعقيدات المنظمات الحديثة، وتنوع أنشطة أعمالها وازدياد وتوسع التطور

التكنولوجي" هي الأخرى فرضية صحيحة نظرا لما شهده العصر الحالي من تطورات تكنولوجية استوجب على منظمات الأعمال الاعتماد على المعلومات لمواكبة هذا التطور.

• بالنسبة للفرضية الرابعة التي جاء فيها " لنظم المعلومات الاستراتيجية دور بارز في رؤية

الخيارات الاستراتيجية المتاحة ومنه اختيار أفضلها" هي فرضية صحيحة كون اتخاذ القرار الاستراتيجي

يعتبر مفاضلة بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية و يعود اختيار الأفضل منها لنظم المعلومات

الاستراتيجية التي تساهم في تقريب الخيار الأفضل لصانع ومتخذ القرار.

ومن خلال دراستنا لجوانب موضوع " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في صناعة القرارات الإستراتيجية"

نظريا وإسقاطه على ما هو واقع في شركة مناجم فوسفات تبسة توصلنا إلى النتائج التالية:

2- نتائج الدراسة

1-2- النتائج النظرية

• تؤدي نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام

بوظائفها الأساسية بكفاءة وفعالية؛

• ضرورة وعي الإدارة العليا بتوفير المقومات الأساسية لنظم المعلومات الإستراتيجية لتساهم في

تحقيق الميزة التنافسية؛

• من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها هي الميزة التنافسية؛

• صنع القرار الإستراتيجي الفعال يبني أساسا على توفر المعلومة الإستراتيجية في الوقت المناسب

وبالكيفية المناسبة؛

• تتم صناعة القرار الإستراتيجي انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة اعتمادا على

تحليل SWOT الذي يستند إلى مجموعة من المعلومات يوفرها نظام المعلومات الإستراتيجي.

2-2- النتائج التطبيقية:

• تمتلك شركة فوسفات تبسة إمكانيات بشرية ومادية ومالية تساعدها على تبني نظم المعلومات

الإستراتيجية.

• معظم الإطارات المتواجدة في الشركة هم من فئة الإناث ويميلون للفئة العمرية (40-30 سنة)،

جميعهم لديهم مؤهل علمي (اغلبيتهم شهادات جامعية).

• العينة المستجابة في الشركة تقر بوجود نظام معلومات إستراتيجي حيث كانت درجة الموافقة على متوسط إجاباتهم "موافق"

• مرحلة تحليل البيئة هي المرحلة الأكثر مساهمة في صناعة القرار الإستراتيجي حسب إجابات العينة المدروسة حيث كانت درجة الموافقة على متوسط إجاباتهم " موافق بشدة " .

3- التوصيات

• في ضوء النتائج السابقة، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

• ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم نظام المعلومات الإستراتيجي لما له من أهمية كبيرة في صناعة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

• إجراء المزيد من الندوات للتعريف بأهمية نظام المعلومات الإستراتيجي في المؤسسة؛

• إعطاء اهتمام أكبر لمكونات نظام المعلومات الإستراتيجي من طرف الإدارة العليا؛

• ضرورة استمرار اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز، والعمل على بناء المزايا التنافسية؛

• إعطاء اهتمام أكبر لمكونات نظام المعلومات الإستراتيجي من طرف الإدارة العليا.

4- آفاق البحث

من خلال الدراسة المجرات يمكن بعض الإشكاليات لتكون مجال بحث في المستقبل وهي:

- دور المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات في تحقيق التميز للمؤسسة؛
- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة؛
- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- نظام المعلومات الإستراتيجي كعامل للابتكار في المؤسسة.



قائمة المراجع



أولاً: باللغة العربية

• الكتب

- 1- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2005.
- 2- أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 3- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2015.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006
- 5- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 6- ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 7- جراهام كورنيس، ترجمة علي يوسف علي، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار خوارزم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 8- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 9- حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 10- حسين بلعجوز، نظرية القرار (مدخل إداري وكمي)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 11- حمدي أبو النور عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 12- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011.
- 13- رابح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012.
- 14- سعد غالب ياسين: نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان، الأردن، ط2، 2011.
- 15- السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في إتخاذ القرار الإستراتيجي، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، ط1، 2012.

- 16- سليم بطرس جلدة، إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 17- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 18- سيد صابر ثعلب، نظم ودعم إتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011.
- 19- سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط 1، 2011.
- 20- طارق طه، الإدارة، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 21- طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2007.
- 22- طارق طه، نظم دعم القرارات في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 23- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ط 1.
- 24- عبد الله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحسوبة ودعم إتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012.
- 25- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 26- علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2001.
- 27- علي خلف حجاجبة، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 28- علي فهمي: نظم دعم القرار والأنظمة الذكية، دار الكتب العلمية القاهرة، مصر، 2004.
- 29- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- 30- غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2012.

- 31- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2010.
- 32- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007.
- 33- كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرق كمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 34- كريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعلميات منظمات الأعمال)، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 35- ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013.
- 36- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2013.
- 37- مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 38- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط 2000.
- 39- محمد عبد الفتاح ياغي، إتخاذ القرارات التنظيمية، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط 2، 1993.
- 40- محمد عبد حسن الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 41- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 42- مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
- 43- معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 44- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية -النظرية-الأدوات-التطبيقات، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2003.
- 45- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية -النظرية-الأدوات-التطبيقات، ط1، 2003، الدار الجامعية الإسكندرية مصر.

46- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.

47- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

48- وهيبه داسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، عدد11، 2012.

49- ياسر صادق مطيع، وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004

50- يوسف حسن عاشور، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الإسلامية، منشورات قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 1995.

• الأطروحات والمذكرات

52- أحمد محمود أحمد عبد النبي، تقييم مدى إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تحليلية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2002-2003.

53- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية المسيلة، الجزائر، 2014.

54- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في عوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2010-2011

55- شارف عبد القادر، دور المنظمات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

56- صبري فايق عبد الجواد أبو سبت، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بقطاع غزة، 2005.

- 57- علي بشاعة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية باتخاذ المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بسكيدة كنموذج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2015/2014.
- 58- مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2007-2008.

• المجالات

- 59- أكرم الياسري، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والإقتصاد الإداري، كلية العلوم السياسية-جامعة كربلاء-، المجلد 3، العدد 12.
- 60- درمان سليمان صادق، جودة دعم القرار الاستراتيجي بإستخدام الشبكات العصبونية، مجلة علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية العدد 05، عمان، الأردن، 2009.
- 61- سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، 2014.
- 62- مؤيد الساعدي، سلمان عبود زيار، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 العدد 3، 2013
- 63- نادية حسن أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 8، 1996.

• الملتقيات

- 64- عاصم محمد حسين الأعرجي، إتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 65- عيد أحمد أبو بكر ، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر(ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة) جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عملن، الأردن.2013.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- 66- Jean-François Dhénin, Brigitte fournier, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, Ed : Bread ;Paris 1998.

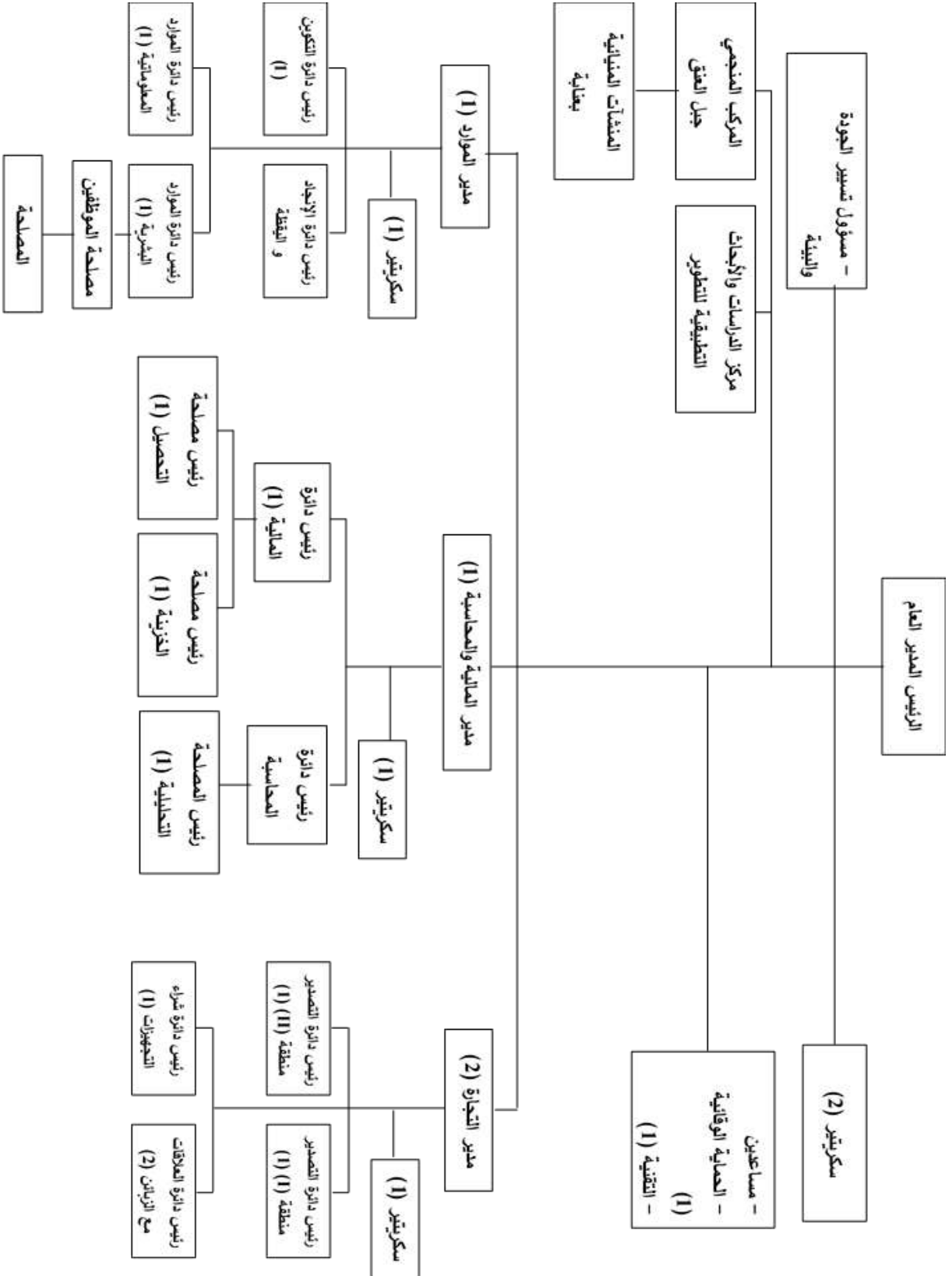
-
- 67– Michael Porter, L'avantage concurrentiel est un ouvrage fondateur de la pensée stratégique contemporaine, inter Edition, paris, 1986 .
- 68– Michael Porter, L'avantage concurrentiel, dunod, paris, 1999 .
- 69– Roland Calori, Tugrul Atamer , Diagnostic et décisions stratégiques (Sol dunod, 2em Ed, paris/1998
- 70– Shaker Turki Ismail, The role of marketing Information System on Decision Making– an Applied Study on Royal jordanian Air lines, Philadelphia, University, International Journal of Business and social Science. N03, Vol: 2, Amman, Jurdan 2011.



الملاحق



الملحق 01: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم فوسفات -تبسة-



الملحق 2: النشاط التجاري لشركة مناجم فوسفات -تبسة-

SOMIPHOS -Spa

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Chiffre d'affaires	8 323 885 817,56	8 825 606 231,03	6 988 870 075,37	6 759 858 877,87	10 436 663 695,27	8 362 610 803,97
Résultat	3 538 786 057,75	6 568 288 822,16	2 935 024 951,45	2 621 758 795,12	6 821 238 152,55	4 822 360 922,67

U: DA

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Production	1 274 069	1 288 100	1 317 950	1 151 472	1 250 250	1 281 084
Ventes	1 181 729	1 344 341	1 328 579	1 105 460	1 217 053	1 286 052

U: Tonne

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Capital	1 600 000 000	1 600 000 000,00	1 600 000 000	1 600 000 000,00	1 600 000 000,00	1 600 000 000,00

U: DA

Tectif	2016	2015	2014	2013	2012	2011
	1954	1998	1794	1756	1705	1644

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستمارة الاستبيان

السادة و السيدات الكرام، تحية طيبة و سلاما عطرا يليق بمقامكم الكريم وبعد

يقوم الطالبان بإعداد دراسة حول: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في صناعة القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم فوسفات تبسة، وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة

ولأن أرائكم و إنطباعاتكم ذات أهمية بالغة لإثراء هذه الدراسة، نتشرف أن نضع بين أيديكم إستمارة الإستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة مع الرجاء من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بتعبئتها مشكورين، وذلك بوضع العلامة X في الخانة المناسبة لإختياركم.

هذا و نعدكم بالمحافظة على السرية التامة للمعلومات وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، أملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات و الباحثين معا، مع خالص الإمتنان لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف الأستاذة :

- حمد شفاء

إعداد الطالبان :

- جابري أسامة

- تريعة خولة

السنة الجامعية 2017/2018

البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر - أنثى
- السن : أقل من 30 سنة - من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة - أكثر من 50 سنة
- المؤهل العلمي : - ليسانس - تقني سامي - مهندس
- ماستر - ماجستير - دكتوراه
- الخبرة المهنية : - أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة
- عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب : - 0 دورة - أقل من 3 دورات
- أكثر من 3 دورات
- الوظيفة الحالية في الشركة : - عون تنفيذ - عون تحكم - إطار
- إطار سامي - إطار موجه

المحور الأول : نظم المعلومات الإستراتيجية

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تستخدم الشركة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة توفر السرعة في الحصول على المعلومات					
02	تعمل الشركة على تحديث أجهزتها الحاسوبية باستمرار					
03	يمتاز نظام المعلومات المستخدم في الشركة بكفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات التي أحتاجها بعلمي					
04	يساعد نظام المعلومات الموجود في الشركة على زيادة كفاءة التنسيق بين العمليات					

					05	تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة للأطراف ذات العلاقة بالشركة في الوقت المناسب
					06	يفتح نظام المعلومات المستخدم سهولة وصول المستهلكين إلى مواقع الشركة وبالتالي سرعة الاستجابة لرغبتهم وتوقعاتهم
					07	يعمل نظام المعلومات الإستراتيجية على تخفيض التكاليف في الشركة
					08	تتوفر في الشركة قاعدة بيانات شاملة وكافية ومتاحة للوحدات والأقسام المختلفة
					09	تتوفر الشركة على خطة إستراتيجية لنظام المعلومات تتسجم مع الإستراتيجية العامة للشركة
					10	تقوم الشركة باختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق لها التفوق التنافسي
					11	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على سرعة تبادل المعلومات و الاستفادة منها
					12	يتم تخصيص الميزانية الكافية لبناء وتطوير نظم المعلومات في الشركة
					13	يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية في الشركة في تحليل البيئة الخارجية والداخلية
					14	يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية في الشركة في تحليل البيئة التنافسية (بيئة صناعة الفوسفات)
					15	لنظام المعلومات الإستراتيجية في الشركة دور في رصد تحركات المنافسين
					16	يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية في الكشف عن تهديدات المنافسين

المحور الثاني : القرارات الإستراتيجية

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	---------------	----------------	-----------	-------	-------	------------

مرحلة تحليل البيئة

					تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية) التي تؤثر على عملها في المستقبل	17
					تقوم الشركة بتحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية	18
					تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية ، مالية ، إدارية...) التي تؤثر في عملها	19
					تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة و الضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية	20
مرحلة صياغة القرار الإستراتيجي						
					تعمل الشركة على تحديد البدائل الإستراتيجية على أسس مواردها و إمكانياتها وبما يتوافق مع فرصها الحالية و المحتملة	21
					عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية يتم فحص مختلف البدائل و الحلول الممكنة	22
					تقوم الشركة باختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق لها التفوق التنافسي	23
					تضع الشركة القرار الإستراتيجي المناسب الذي يتلاءم مع قدراتها الداخلية و الظروف الخارجية التي تواجهها	24
مرحلة تنفيذ القرار الإستراتيجي						
					تطور الشركة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ القرارات الإستراتيجية	25
					توضح الشركة قراراتها الإستراتيجية لكل العاملين لديها	26
					تقوم الشركة بتطوير قدرات العاملين لديها بما يساهم في تنفيذ القرارات الإستراتيجية	27
					تطبق الشركة نظام تحفيز فعال لتنفيذ قراراتها الإستراتيجية	28

					تلتزم الشركة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ القرارات الاستراتيجية	29
مرحلة رقابة و تقييم القرار الإستراتيجي						
					تستخدم الشركة دورا رقابيا على تنفيذ القرار الإستراتيجي	30
					تقوم الشركة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ القرار الإستراتيجي	31
					تقوم الشركة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ القرار الإستراتيجي	32
					تستفيد الشركة من نتائج التقييم في تطوير عملها	33

الملحق رقم (04)
قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الدرجة	إسم الأستاذ(ة)
	أستاذ محاضر قسم "ب"	يحيى نريس
	أستاذ محاضر قسم "ب"	د. بوطورة فضيلة
	أستاذ محاضر قسم "أ"	قاطر فارس
	أستاذ محاضر قسم "أ"	غريب الطاوس
	أستاذ محاضر قسم "أ"	دريد حنان

	Statistics		Mean	Std. Deviation	Variance
	Valid	Missing			
الجنس	37	0	1.70	.463	.215
السن	37	0	2.27	1.071	1.147
المؤهل العلمي	37	0	3.19	1.664	2.769
الخبرة المهنية	37	0	2.68	1.056	1.114
الدورات التدريبية_حاسوب	37	0	2.05	.743	.553
الوظيفة_الحالية_في_الشركة	37	0	2.89	1.075	1.155
تستخدم الشركة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة توفر السرعة في الحصول على المعلومات	37	0	4.05	.664	.441
تعمل الشركة على تحديث أجهزتها الحاسوبية باستمرار	37	0	4.35	.538	.290
يمتاز نظام المعلومات المستخدم في الشركة بكفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات التي أحتاجها بعلمي	37	0	4.27	.608	.369
يساعد نظام المعلومات الموجود في الشركة على زيادة كفاءة التنسيق بين العمليات	37	0	4.27	.560	.314
تصل المعلومات الاستراتيجية اللازمة للأطراف ذات العلاقة بالشركة في الوقت المناسب	37	0	3.95	.575	.330
يتيح نظام المعلومات المستخدم سهولة وصول المستهلكين إلى مواقع الشركة وبالتالي سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم	37	0	4.03	.645	.416
يعمل نظام المعلومات الاستراتيجية على تخفيض التكاليف في الشركة	37	0	4.22	.672	.452
تتوفر في الشركة قاعدة بيانات شاملة وكافية ومناحة للوحدات والأقسام المختلفة	37	0	4.24	.548	.300
تتوفر الشركة على خطة استراتيجية لنظام المعلومات تتسجم مع الاستراتيجية العامة للشركة	37	0	4.11	.658	.432

تقوم الشركة باختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق لها التفوق التنافسي	37	0	4.22	.534	.285
يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على سرعة تبادل المعلومات والاستفادة منها	37	0	4.03	.833	.694
يتم تخصيص الميزانية الكافية لبناء وتطوير نظام المعلومات في الشركة	37	0	4.19	.938	.880
يساهم نظام المعلومات الاستراتيجية في الشركة في تحليل البيئة الخارجية والداخلية	37	0	4.16	.602	.362
يساهم نظام المعلومات الاستراتيجية في الشركة في تحليل البيئة التنافسية (بيئة صناعة الفوسفات)	37	0	4.35	.538	.290
لنظام المعلومات الاستراتيجية في الشركة دور في رصد تحركات المنافسين	37	0	4.27	.652	.425
يساهم نظام المعلومات الاستراتيجية في الكشف عن تهديدات المنافسين	37	0	4.19	.701	.491
تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية)	37	0	4.14	.585	.342
تقوم الشركة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية	37	0	4.19	.616	.380
تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...) التي تؤثر في عملها	37	0	4.22	.534	.285
تقوم الشركة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية	37	0	4.43	.689	.474
تعمل الشركة على تحديد البدائل الاستراتيجية على أساس مواردها وإمكانياتها وبما يتوافق مع فرصها الحالية والمحتملة	37	0	3.89	.658	.432
عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتم فحص مختلف البدائل والحلول الممكنة	37	0	4.30	.777	.604
تقوم الشركة باختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق لها التفوق التنافسي	37	0	4.19	.739	.547
تضع الشركة القرار الاستراتيجي المناسب الذي يتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها	37	0	3.92	.759	.577
تطور الشركة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ القرارات الاستراتيجية	37	0	4.08	.722	.521

توضح الشركة قراراتها الاستراتيجية لكل العاملين لديها	37	0	4.16	.602	.362
تقوم الشركة بتطوير قدرات العاملين لديها بما يساهم في تنفيذ القرارات الاستراتيجية	37	0	3.92	.433	.188
تطبق الشركة نظام تحفيز فعال لتنفيذ قراراتها الاستراتيجية	37	0	3.97	.499	.249
تلتزم الشركة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ القرارات الاستراتيجية	37	0	3.84	1.143	1.306
تستخدم الشركة دورا رقابيا على تنفيذ القرار الاستراتيجي	37	0	3.78	.821	.674
تقوم الشركة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ القرار الاستراتيجي	37	0	4.03	.726	.527
تقوم الشركة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ القرار الاستراتيجي	37	0	3.95	.621	.386
تستفيد الشركة من نتائج التقييم في تطوير عملها	37	0	4.00	.667	.444
نظم المعلومات الاستراتيجية	37	0	4.18	.385	.148
القرارات الاستراتيجية	37	0	4.06	.352	.124
تحليل البيئة الاستراتيجية	37	0	4.24	.458	.210
صياغة القرار الاستراتيجي	37	0	4.07	.527	.277
تنفيذ القرار الاستراتيجي	37	0	3.99	.428	.183
مراقبة وتقييم القرار الاستراتيجي	37	0	3.94	.560	.314

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	39

الملخص :

تعتبر نظم المعلومات الإستراتيجية ركيزة أساسية تبنى عليها أي مؤسسة في عالمنا الحاضر، وهو ما يعكس رغبة المؤسسات وخاصة الإقتصادية في توفير نظام معلومات، والسبب في ذلك يعود للدور الكبير الذي تلعبه هذه النظم في عملية صنع القرارات الإستراتيجية، من خلال جمع ومعالجة البيانات ومن ثم توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار الإستراتيجي الصائب.

وهدفت هذه الدراسة المعنونة بـ دور نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية إلى تقييم هذه النظم في عملية صنع القرارات الإستراتيجية في شركة مناجم فوسفات تبسة، وهي كغيرها من الشركات تظهر إهتماما بنظم المعلومات الإستراتيجية وذلك بتبنيها لها كألية في عملية صنع القرار الإستراتيجي وقد تم التوصل إلى أن نظم المعلومات الإستراتيجية المعمول بها في الشركة لها أهمية كبيرة تظهر في القرارات الصائبة حيث أنها هي التي تزود صانع القرار أو متخذه بالمؤشرات الصحيحة والدقيقة وبأقل تكلفة وفي الوقت المناسب لمواصلة العمل وبالشكل المطلوب والوصول للأهداف المسطرة

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية، نظام المعلومات، صناعة القرار، إتخاذ القرار

Abstract :

The strategic information systems are a cornerstone of any institution in the present world, which reflects the desire of the institutions and the economic sector to provide an information system. This is due to the great role played by these systems in the strategic decision-making process through the collection and processing of data, Information necessary to make the right strategic decision.

This study, entitled "The Role of Strategic Information Systems in the Economic Corporation" aims to evaluate these systems in the strategic decision-making process of the Tebessa Phosphate Mines Company, which, like other companies, show interest in strategic information systems by adopting them as a mechanism in the strategic decision-making process

It has been concluded that the strategic information systems in place in the company are of great importance that appear in the right decisions as they are the ones that provide the decision maker or his indicators with the correct and accurate and the lowest cost and in a timely manner to continue the work and form required and reach the goals set

Keywords: Strategy, Information System, Decision Making, Decision Making