

العنوان

أثر التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات على فعالية
القرارات في البنوك التجارية الجزائرية
- دراسة تطبيقية على عينة الوكالات البنكية بالمسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية
تخصص: بنوك

إشراف الأستاذ:

- حسان بوبعاية

إعداد الطالبة:

- هاجر حمريط

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر (ب)	1 - د. حسان بوبعاية
رئيسا وممتحنا	أستاذ محاضر (ب)	2 - د. عاشور بدار
ممتحنا	أستاذ محاضر (ب)	3 - د. محاد عريوة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

سورة المجادلة

" الآية 11 "

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد والشكر كله، إليك يرجع الأمر كله علانيته وسره، أنت ربنا ومولانا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير، وصل اللهم وسلم وبارك على النور الذي بعث بالحق هادياً ومبشراً وداعياً إلى الله بإذنه وسرجاً منيراً. * *
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور حسان بوبعاية على جهوده الرائعة وإرشاداته المستنيرة بعد أن منحني الشرف بقبول الإشراف على هذه الدراسة، فله مني كل معاني الاحترام والتقدير.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كافة أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف - مسيلة- الذين تلقيت منهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشواري الدراسي.
والشكر موصول لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاح هذه الدراسة.

الأهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الذين وهبوني الحب والحنان، وزرعوا في نفسي كل معاني الوفاء،
وأورثوني كل دوافع التضحية والعطاء، الى من تتحني لهم هامتي إجلالاً
وإكباراً، أحب الناس إلى قلبي، والدي ووالدتي.

إلى

سندي وعزوتي، إخوي وأختي الأعزاء.

إلى

زوج الأخت

إلى

صديقاتي وكل من يفرحون لفرحي ويسرهم نجاحي ...

إليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة.

كل غيور على وطنه

الجزائر.

هاجر حمريط

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
أ - هـ	فهرس الموضوعات
و - ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
9 - 1	مقدمة
56 - 10	الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي
12	المطلب الأول: مفهوم التخطيط والاستراتيجية
12	أولاً: تعريف التخطيط، خصائصه
14	ثانياً: مفهوم الاستراتيجية
17	المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
17	أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي وخصائصه
19	ثانياً: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي
22	ثالثاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي
24	المطلب الثالث: مكونات التخطيط الاستراتيجي
26	المبحث الثاني: نظم المعلومات الاستراتيجية
26	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول البيانات، المعلومات ونظم المعلومات
26	أولاً: ماهية البيانات
27	ثانياً: ماهية المعلومات
33	ثالثاً: مفهوم وعناصر النظم
39	رابعاً: ماهية نظم المعلومات
42	المطلب الثاني: ماهية المعلومات الاستراتيجية

42	أولاً: تعريف المعلومات الاستراتيجية
43	ثانياً: أهمية المعلومات الاستراتيجية
43	ثالثاً: فوائد المعلومات الاستراتيجية
44	رابعاً: خصائص المعلومات الاستراتيجية
45	المطلب الثالث: نظم المعلومات الاستراتيجية
45	أولاً: تعريف نظم المعلومات الاستراتيجية
46	ثانياً: مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية
48	ثالثاً: دور نظم المعلومات الاستراتيجية
50	رابعاً: تخطيط وتطوير نظم المعلومات الاستراتيجية
51	المبحث الثالث: التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية
51	المطلب الأول: تعريف التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية وخصائصه
51	أولاً: تعريف التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية
51	ثانياً: خصائص التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية
52	المطلب الثاني: أهداف وفوائد التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية ...
52	أولاً: أهداف تخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية
52	ثانياً: فوائد التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية
53	المطلب الثالث: طرق التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية
56	خلاصة الفصل
91 - 57	الفصل الثاني: أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية
58	تمهيد
59	المبحث الأول: ماهية وأهمية وخصائص القرارات الاستراتيجية
59	المطلب الأول: ماهية القرار الاستراتيجي
59	أولاً: تعريف القرار
60	ثانياً: أنواع القرارات

64	ثالثا: تعريف القرار الاستراتيجي
64	المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي
65	المطلب الثالث: خصائص القرار الاستراتيجي
67	المبحث الثاني: دور المعلومات في صنع القرارات الاستراتيجية
67	المطلب الأول: هيكل صنع القرار وعلاقته بالمعلومات
69	المطلب الثاني: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي
70	أولا: الأساليب المتبعة في صنع القرارات الإستراتيجية
71	ثانيا: فاعلية القرار الاستراتيجي
72	المطلب الثالث: مراحل صناعة القرار الاستراتيجي ودور المعلومات فيها
73	أولا: تشخيص المشكلة الإستراتيجية
73	ثانيا: تحديد البدائل الإستراتيجية وتقييمها والاختيار من بينها
75	ثالثا: اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومتابعة التنفيذ
77	المبحث الثالث: اساليب ونماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية
77	المطلب الأول: الأدوات والنماذج الداخلية
77	أولا: سلسلة القيمة
79	ثانيا: دورة حياة المنتج
80	ثالثا: منحى الخبرة
82	المطلب الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال
82	أولا: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)
84	ثانيا: نموذج جنرال إلكتريك ونموذج هوفر
87	ثالثا: نموذج ADL
88	المطلب الثالث: أدوات ونماذج أخرى
88	أولا: القياس المرجعي
89	ثانيا: إعادة الهندسة
91	خلاصة الفصل

128 - 92	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على عينة من البنوك بولاية المسيلة
93	تمهيد
94	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
94	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
95	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
96	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة
96	أولاً: أداة الدراسة الميدانية
107	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
108	المبحث الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة
108	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
109	المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن
109	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
109	ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن
109	المطلب الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة
109	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
110	ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
110	المبحث الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية
110	المطلب الأول: تحليل نتائج المحور الأول والثاني
110	أولاً: تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي في البنك
110	ثانياً: تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بخصائص نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك
114	المطلب الثاني: تحليل نتائج المحورين الثالث والرابع

118	أولاً: تحليل نتائج المحور الثالث المتعلق بمساهمة التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية
122	ثانياً: تحليل نتائج المحور الرابع المتعلق بصعوبات التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية
125	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
125	أولاً: اختبار فرضية المحور الأول (توجد في البنك خطط استراتيجية واضحة ورسمية)
126	ثانياً: اختبار فرضية المحور الثاني (يوجد في البنك نظم معلومات استراتيجية)
126	ثالثاً: اختبار فرضية المحور الثالث (يساهم التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية)
127	رابعاً: اختبار فرضية المحور الرابع (توجد صعوبات في التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية)
128	خلاصة الفصل
130	الخاتمة
135	قائمة المراجع
146	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
95	البنوك والاستثمارات الموزعة فيها.	1 - 3
96	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	2 - 3
97	عدد فقرات محاور الدراسة.	3 - 3
98	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	4 - 3
99	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S).	5 - 3
100	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.	6 - 3
102	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.	7 - 3
103	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.	8 - 3
105	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.	9 - 3
106	الصدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.	10 - 3
107	توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة.	11 - 3
108	توزيع مفردات العينة حسب الجنس.	12 - 3
108	توزيع مفردات العينة حسب السن.	13 - 3
109	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.	14 - 3
109	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة.	15 - 3
110	نتائج تحليل المحور الاول المتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي في البنك.	16 - 3
114	نتائج تحليل المحور الثاني المتعلق بخصائص نظم المعلومات الاستراتيجية في البنك.	17 - 3
118	نتائج تحليل المحور الثالث المتعلق بمساهمة التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.	18 - 3
122	يوضح نتائج تحليل المحور الرابع المتعلق بصعوبات التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية.	19 - 3

125	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول.	20 - 3
125	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني.	21 - 3
126	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث.	22 - 3
127	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع.	23 - 3

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	الأبعاد التي تتشكل منها الاستراتيجية.	1 - 1
18	خصائص التخطيط الاستراتيجي.	2 - 1
22	أنواع التخطيط الاستراتيجي.	3 - 1
28	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة.	4 - 1
31	خصائص المعلومات.	5 - 1
35	المدخلات التتابعية.	6 - 1
36	المدخلات العشوائية.	7 - 1
37	المدخلات عن طريق التغذية العكسية.	8 - 1
47	عمليات نظام المعلومات الاستراتيجية.	9 - 1
49	نظام المعلومات الاستراتيجية.	10 - 1
55	الهيكل العام المتكامل للتخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجية.	11 - 1
63	أنواع القرارات.	1 - 2
78	سلسلة القيمة.	2 - 2
80	نموذج دورة حياة المنتج.	3 - 2
81	منحنى الخبرة.	4 - 2
83	نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية.	5 - 2
85	مصنوفة شركة جنرال إلكتريك.	6 - 2
86	نموذج مصنوفة تطور المنتج لهوفر.	7 - 2
87	نموذج ADL.	8 - 2

مقدمة

1. مقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية في البنوك التجارية سواء كانت صغيرة أم كبيرة، ولكننا نلاحظ أن البنوك الكبيرة عندما تخطط استراتيجيا فإنها تقوم بهذه العملية رسميا.

يلعب التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات دورا هاما في البنوك إذا كان متوافقا والأهداف الاستراتيجية للبنك، ولا بد له أن يتكامل مع عناصر التخطيط الاستراتيجي للأعمال، إذ أن التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات سينتج عنه نتائج أفضل.

ويمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات تخطيط رسمي للتأكيد على المرونة والتفكير الاستراتيجي في ذهن الإدارة العليا ولضمان صياغة استراتيجية جديدة بجانب الاستراتيجيات المخططة والمرسومة.

تستطيع البنوك أن تصنع وتتخذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية عن طريق استخدام التكنولوجيا المختلفة والسيطرة عليها، إذ تساعد على الوصول إلى التخطيط الاستراتيجي السليم، من خلال الحصول على المعلومات الضرورية لعمليات التحليل المختلفة لتكوين قاعدة لاتخاذ القرار المناسب عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المختلفة، كما يمكن أن تحسن من أدائها عموما باستخدام نظم المعلومات خاصة عند اختراق أسواق جديدة، والوصول الى عدد كبير من العملاء الحاليين والمحتملين، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وكذلك زيادة القدرة على تقديم الخدمة للعملاء بشكل أسرع مما يؤدي إلى زيادة رضا العميل، والقدرة على الحصول على حصة سوقية أكبر، ومراقبة أفضل على التشغيل حيث تزداد القدرة على الرقابة الداخلية، والتحسين المستمر في عمليات التشغيل المختلفة، والعمل على توسيع أعمال البنوك، واتصالها مع المنظمات الأخرى، كما أن نظم المعلومات تعمل على توفير معلومات دقيقة كقاعدة لاتخاذ القرارات تؤدي الى تحسين القرارات الاستراتيجية المختلفة.

إن تطوير وبناء نظم جيدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير الأعمال بالبنوك، حيث أن الحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار، كما أن الاستخدام الواسع للإنترنت وانتشاره على مستوى العالم زاد وبشكل كبير من قيمة مصادر المعلومات التي تملكها البنوك التجارية.



II. إشكالية الدراسة:

تحقيق أهداف البنوك التجارية يستوجب على كل مركز مسؤولية، اتخاذ قرارات تنتج عنها عمليات، وبناءً عليها تُتخذ قرارات أخرى، مما يستدعي دراسة العلاقات المتواجدة بين القرارات والعمليات، ونحاول هنا دراسة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات على فعالية القرارات في البنوك التجارية، ومن هنا تتجلى معالم إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى التالي:

كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات على فعالية القرارات في البنوك التجارية الجزائرية؟

وينطوي السؤال الجوهرى على عدة تساؤلات فرعية نذكر منها:

- 1- ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات؟ وما هي أهميته ومستوياته ومراحله المختلفة؟؛
- 2- ما أهمية القرارات الاستراتيجية؟ وما هي مراحل صناعة القرار الإستراتيجي؟؛
- 3- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؟؛
- 4- ما هي خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة؟؛
- 5- كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية؟؛
- 6- ما هي الصعوبات التي تحد من استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة؟.

III. فرضيات الدراسة:

كإجابات مؤقتة للتساؤلات السابقة تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات التي نقوم من خلال هذه الدراسة على اختبار مدى صحتها وهي:

- 1- توجد في البنوك محل الدراسة خطط استراتيجية واضحة ورسمية؛
- 2- توجد في البنوك محل الدراسة نظم معلومات استراتيجية؛
- 3- يساهم التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة؛



4- هناك صعوبات تحد من استخدام التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة.

IV. حدود الدراسة:

يجري موضوع الدراسة من إطار مجموعة الحدود التالية:

1- التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، وبيان مفهومه وأهميته ومراحله.

2- التركيز على نظم المعلومات ودورها في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة.

3- التركيز على كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات على فاعلية القرارات الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة.

4- في دراسة الحالة اخترنا عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة لإسقاط الدراسة النظرية عليها، لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات بها، ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لهذه البنوك.

V. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا للبحث في هذا الموضوع نذكر منها على وجه الخصوص ما

يلي:

1- أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، أكثر من ضرورة في البنوك، لما يحققه من مزايا وأهداف، ولما له من أهمية بالغة في رفع كفاءة وفعالية هذه البنوك.

2- درجة التعقيد والتحول المستمر للبيئة المؤثرة على نشاط ومسار البنوك، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

3- أصبحت المعلومات إحدى النواحي الرئيسية التي يمكن من خلالها ترشيد القرارات في البنوك التجارية.

4- نظرا لوجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ونوعية القرارات المتخذة في البنوك التجارية، وهذا من أجل الوقوف على هذه العلاقة وتبيان نوعها.

5- عملية ترشيد القرارات الإستراتيجية، تتطلب معلومات ذات جودة عالية من البيئة الداخلية والخارجية، ولن تكون كذلك إلا وفق التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات.



VI. أهمية الدراسة:

- 1- تكمن أهمية هذه الدراسة، في ضرورة إظهار قدرة التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، على تغطية حاجات طالبي ومستعملي المعلومات والتأكيد على مساهمتها الفعالة في مساعدة متخذي القرارات الإستراتيجية على اتخاذ القرار الأنسب لتحقيق التميز، وكذا مواجهة التغيرات البيئية المستمرة، والتطورات التكنولوجية السريعة والكبيرة في البنوك التجارية، والتي تؤثر على عملها.
- 2- كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال وضع البيئة التنافسي الحاد، الذي تعمل في ظله البنوك التجارية الجزائرية، وذلك نتيجة انفتاح السوق الجزائري على الاستثمارات الأجنبية، مما ينعكس بشكل كبير على الوضع التنافسي لهذه البنوك، أكثر مما هو عليه في الوقت الراهن، فضلا عن اعتبار المؤسسات البنكية أكثر المؤسسات اهتماما في مجال توفير نظم معلومات حديثة، وذلك من خلال امتلاكها لتكنولوجيا المعلومات.
- 3- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية، وإبراز أهمية القرارات الإستراتيجية في حل المشكلات، التي تتعرض لها هذه البنوك، ومدى مساهمة نظم المعلومات، في توفير المعلومات اللازمة لها.

VII. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى الإجابة عن التساؤلات الواردة في الإشكالية، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بالتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأهميته وكذا مراحلها، وكذا التعريف بالقرارات الإستراتيجية وأهميتها وعمليات ترشيدها، بالإضافة إلى التعريف بنظم المعلومات، ودورها في عملية ترشيد القرارات الإستراتيجية بالإضافة إلى تأثير التخطيط الاستراتيجي على القرارات الاستراتيجية.

وتهدف في جانبها التطبيقي إلى محاولة معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات على فعالية القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية الجزائرية، وقياس مدى جودة هذه النظم من خلال دور مخرجاتها في صنع واتخاذ القرارات، ونحاول في الأخير



تقديم اقتراحات للبنوك التجارية الجزائرية لمساعدتها على استخدام التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات من أجل زيادة فعالية قراراتها الاستراتيجية.

VIII. المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

من أجل معالجة موضوع الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه مناسباً وموافقاً للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة، فالأسلوب الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسباً لتقرير الحقائق، والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في البنوك التجارية الجزائرية في إطار دراسة الحالة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

أما بخصوص الأدوات المستخدمة في هذا البحث فهي:

- المسح المكتبي وذلك من أجل تكوين القاعدة النظرية لموضوع البحث، واعتمدنا في ذلك على عدة مراجع تراوحت بين الكتب باللغة العربية، ومذكرات التخرج، والمؤتمرات والملتقيات والبحوث المنشورة، وغيرها.
- أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي تتمثل في الاستمارة وهي موضحة في الفصل التطبيقي.

IX. الدراسات السابقة:

1- دراسة ماركو ابراهيم نينو (2001) بعنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية

اتخاذ القرارات في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل في إقليم الشمال؛"

هدفت هذه الدراسة للبحث في مدى كفاءة نظم المعلومات وأثرها في القرارات في جميع فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال، واعتبرت الدراسة أن فاعلية اتخاذ القرارات هو المتغير التابع، أما المتغير المستقل فهو نظم المعلومات، ومن خلال هذه المتغيرين تم البحث في العلاقة بينهما.

فأظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات، ومن بين النتائج المتوصل إليها كذلك تنعكس كفاءة نظم المعلومات المستخدمة في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال على نوعية الخدمة التي تقدمها



للجمهور وسرعتها، كما أن العاملين في نظم المعلومات وكذا الأجهزة المستخدمة فيها تمتاز بكفاءة عالية.

2- دراسة فائزة جمعة النجار (2004) "أثر نظم المعلومات الإدارية على إستراتيجية

المنشأة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"؛

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أنواع وموارد نظم المعلومات الإدارية، والتعرف على أثرها على إستراتيجية المنشأة بجوانبها الأربعة (الرسالة والرؤية العامة، والغايات والأهداف، وتحقيق توقعات)، وقد شكلت عينة الدراسة (42) شركة صناعية مثلت (50%) من مجتمع الدراسة البالغ (84) شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، امتلاك الشركات الصناعية الأردنية وبدرجة متوسطة نظم معلومات إدارية بأنواعها ومواردها المختلفة سواء الموارد البشرية والأجهزة والبرمجيات والشبكات والاتصالات.

كما توجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين نظم المعلومات الإدارية والجوانب الرئيسية في إستراتيجية المؤسسة، كما تؤثر نظم المعلومات الإدارية بشكل إيجابي ومباشر على الجوانب الرئيسية الأربعة في إستراتيجية المؤسسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر من بينها ضرورة توفير قاعدة بيانات متكاملة عن الشركات الصناعية الأردنية تكون متاحة للاستخدام للمنظمات والمستخدمين بأنواعهم المختلفة، بالإضافة إلى التوسع في استخدام نظم المعلومات على المستوى الاستراتيجي والعمل على المواءمة بين نظم المعلومات الإدارية بأنواعها ومواردها، ومتطلبات احتياجات إستراتيجية المؤسسة من المعلومات في الشركات الصناعية الأردنية.

3- دراسة عصام محمد البحيسي (2006) بعنوان "تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها

على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني"؛

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة المزايا التي يمكن لمنظمات الأعمال تحقيقها نتيجة لاستخدامها لتكنولوجيا المعلومات الحديثة وعلى الأخص تكنولوجيا الانترنت وشبكة الاتصال الداخلية والخارجية.

كما تشمل الدراسة على استطلاع الواقع الفلسطيني فيما يتعلق باستخدام الشركات لهذه التقنية الحديثة، ولقد أوضحت الدراسة أن الجزء الأكبر من الشركات الفلسطينية لا



تستخدم هذه التقنيات وأن تلك التي تستخدمها إنما تقوم بذلك بشكل جزئي فقط. وهذا النقص الواضح في استخدام تكنولوجيا المعلومات يعكس بكل وضوح قدر ضئيل من الأثر لهذه التكنولوجيا على عملية اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات.

واقترحت هذه الدراسة ضرورة إحداث تحول في نظم المعلومات الإدارية التقليدية المستخدمة في المؤسسات الفلسطينية، وذلك عبر عمليات التخطيط والبرمجة والمتابعة وتقييم الأنشطة، كما أن إدخال وتطوير نظم حديثة يعتبر أداة تسمح بزيادة مقدرة المؤسسات على تبني وتطبيق الاستراتيجيات المحددة عبر اتصال دائم يهدف أساساً إلى دعم القرار الإداري وزيادة القدرة على التوسع والمنافسة مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الكمية والكيفية المحيطة بهذه المؤسسات.

4- دراسة عمر غزالي (2007) بعنوان "دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"؛

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا من خلال إظهار الشكل التنظيمي الملائم للمؤسسة للتأقلم مع البيئة المتغيرة باستمرار وكذا تحديد العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات وكذلك كيفية تحسين فعالية نظم المعلومات داخل المؤسسة ومن خلاله تحسين نوعية القرارات المتخذة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر من أهمها صعوبة تدفق المعلومات في جميع المستويات الإدارية حيث تصل في أغلب الأحيان متأخرة أو تصل مشوهة إلى أصحاب القرار، وقد بينت الدراسة أن أهم الأساليب المستعملة في إيصال المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات هي أساليب تقليدية مما تؤثر على نوعية المعلومات.

وتمتاز المعلومات في عينة الدراسة ذات نوعية منخفضة كونها لا تتوفر على جميع خصائص المعلومات الأساسية، وهذا يعني أن المؤسسات لا تعطي اهتماماً كبيراً لنوعية المعلومات رغم دورها الأساسي في ضمان النجاح لمختلف القرارات التي تتخذها الأقسام الإدارية بالمؤسسات.



واقترحت هذه الدراسة بضرورة توجيه الاهتمام في هذه المؤسسات لتحقيق المواءمة بين خصائص الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لأن ذلك يعتبر من أهم الوسائل لتحسين نوعية المعلومات وبالتالي ترشيد مختلف القرارات مع ضرورة إنشاء قسم أو مصلحة خاصة بنظم المعلومات وتعمل على تطويره وتفعيله وإكسابه مرونة وسهولة في الاستخدام يشكل يعزز من نوعية المعلومات بما يخدم عملية اتخاذ القرارات ويسمح للمؤسسة بتحقيق استراتيجيتها.

5- دراسة عبد الرحمان ناجي فرحان (2008) بعنوان "دور نظم المعلومات في ترشيد قرارات الموارد البشرية دراسة نظرية وتطبيقية"؛

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور نظم المعلومات في إمكانية تحقيق الرشد في القرارات التي تتخذها الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية، وبما يحقق التوازن بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق الموارد البشرية العاملة بها، والأهداف الخاصة لكل مورد بشري على حدة، وكيف تعمل تلك النظم على التقريب بين تلك الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى استمرار المؤسسة وبقائها في السوق.

وتوصلت الدراسة إلى أنه ما زال نظام المعلومات يؤدي وظيفة تقليدية بإمداد متخذ القرار بالمعلومات، ورغم ذلك فإنه في بعض الأحيان يؤدي دوره بنجاح في رفع بعض التقارير، واتخاذ بها قرارات مناسبة وفي الوقت المناسب.

كما اقترحت هذه الدراسة ضرورة التحدي واعتماد الدقة إلى أقصى درجة ممكنة في إدخال بيانات صحيحة ودقيقة وشاملة لنظام المعلومات، والحرص على تحديث تلك البيانات أولاً بأول من أجل الحصول على مخرجات ذات أهمية تساعد متخذ القرار على ترشيد قراراته.

** من خلال استعراض الدراسات السابقة، فإننا نلاحظ أن أغلب هذه الدراسات، تناولت أثر الجانب التكنولوجي لنظم المعلومات، أو محاولة دراسة واقع نظم المعلومات في المؤسسة، أو تناولت أحد أنواع نظم المعلومات، دون التركيز على أثر التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات بشكل مباشر على فعالية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه الدراسات، تتفاوت في تناول تأثير نظم المعلومات في اتخاذ القرارات.



ويتبين أيضا أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى، حاول خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج، ويرجع ذلك لاختلاف الاهتمامات، التي كانت ميزة في حد ذاتها، لكونها أمدت الباحث بالعديد من المعارف، والأفكار المتنوعة، حول موضوع البحث.

واتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في موضوعها وهو نظم المعلومات، وإن كانت هذه الدراسة تتناول تأثير التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات على فعالية القرارات الاستراتيجية من جهة، كما أن هذه الدراسة تركز على البنوك التجارية الجزائرية من جهة ثانية.

X. تقسيمات البحث:

لمعالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيمه إلى مقدمة وخاتمة بالإضافة إلى جانبين أحدهما نظري؛ ممثل في فصلين والآخر تطبيقي ممثل في فصل واحد وذلك في ضوء فرضيات وأهداف البحث.

تتاول الفصل الأول مدخل للتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات لتعريف القارئ به، وبأهميته، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول خصص للتعريف للتخطيط والاستراتيجية، وكذا تعريف التخطيط الاستراتيجي، في حين تتاول المبحث الثاني نظم المعلومات الاستراتيجية، فيما احتوى المبحث الثالث؛ على التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية.

وخصص الفصل الثاني لأهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث قسم كذلك إلى ثلاث مباحث تتاول الأول مفهوم وأهمية وخصائص القرارات الإستراتيجية واشتمل الثاني على دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، في حين تطرق الثالث الى اساليب ونماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وتتاول الفصل الثالث الدراسة التطبيقية على عينة الوكالات البنكية لولاية المسيلة وقسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة في حين تطرق الثاني لتحليل خصائص عينة الدراسة، وتتاول الثالث، تحليل واختبار فرضيات الدراسة الميدانية. لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي احتوت نتائج الدراسة واختبار الفرضيات والاقتراحات والتوصيات وآفاق الدراسة.



الفصل الأول:

التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات

تمهيد:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمؤسسة.

وهو العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة.

نشأ علم نظم المعلومات كأحد أفرع علم الحاسوب كمحاولة لفهم وفلسفة الإدارة التقنية داخل المؤسسات، ثم تبلور ليصبح مجال رئيسي في الإدارة حيث تزايدت التأكيدات بأنه مجال مهم للبحوث في الدراسات التجارية، وهو يدرس في جميع الجامعات الكبرى، والمدارس التجارية في العالم.

إن التحدي المفروض على مؤسسات اليوم لا يتوقف فقط في توفير المعلومات وإنما في سرعة الوصول إليها، وكيفية التعامل معها وهيكلتها وإثرائها لاتخاذ القرار الأفضل في الوقت المناسب والكيفية المناسبة، وهذا ما دفع المؤسسات اليوم إلى تطوير نظم معلوماتها، ولتحقيق الكفاءة المطلوبة في هذه العملية التطويرية يتحتم على هذه المؤسسات اللجوء إلي التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات لرسم الرؤية المستقبلية الصحيحة لعملية تطوير هذه الاخيرة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق التي التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات من خلال تحديد الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي في المبحث الأول، وتحديد مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية في المبحث الثاني، وكذا شرح التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية في المبحث الثالث.



المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

إن أية مؤسسة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماما وضعها الحالي، وكيف تريد أن تكون في المستقبل. ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عن طريق تحديد إستراتيجية خاصة بها، والقيام بوضع خطط إستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط والإستراتيجية

أولاً- تعريف التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، حيث تسبق الوظائف الأخرى كاللتنظيم والتوجيه، والتنسيق والرقابة؛ وتتم عملية التخطيط في مختلف المستويات الإدارية بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً إلى الإدارات الدنيا. ولقد أعطيت للتخطيط عدة تعاريف يمكن إدراج البعض منها فيما يلي:

- **التخطيط** هو الوظيفة الإدارية التي تحدد الوضع الحالي للمنظمة والوضع المستهدف لها و كيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية، وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات والأهداف وتخصيص الموارد الضرورية لذلك، مع البرمجة الزمنية لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل.¹
- **التخطيط** عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، الخطط، وكافة الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف متضمنة الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج والجدول الزمنية.²
- **التخطيط** هو مجموعة الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المؤسسة لمواجهة المستقبل، والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الموارد المادية والبشرية تساعد المؤسسة على تحقيق غاياتها وأهدافها.³

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 106.

² أحمد سيد مصطفى، المدير في عالم متغير: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، ط2، القاهرة، 1999، ص 83.

³ محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 130.



- التخطيط هو عملية منهجية ومستمرة تحتوي على:¹
 - أ- تحديد الغايات والأهداف؛
 - ب- تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب؛
 - ج- تحديد الموارد والإمكانيات المطلوبة؛
 - د- تحديد السياسات والخطط والبرامج؛

- التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد:²
 - أ- التعرف على المشكلات؛
 - ب- الاستعداد لحل هذه المشكلات.

- التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.³
 - ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط هو عملية تحديد الأهداف، السياسات والخطط والبرامج التي تقرر نشاط المؤسسة وخط سيرها في المستقبل وتخصيص الموارد الضرورية لذلك، ويتصف التخطيط بمجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة والمتمثلة في:⁴
 - الاستمرارية: أي عدم توقف التخطيط وتواصله دون انقطاع؛
 - الوضوح: بحيث تكون أهداف التخطيط واضحة ومحددة ولا غموض فيها؛
 - البساطة: أن يأتي التخطيط بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة؛
 - الواقعية: بحيث تلائم أهداف التخطيط وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة؛
 - سلامة البيانات: أي اعتماد التخطيط على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل لواقع التنبؤ بالاتجاهات؛
 - الأولويات والبدائل: فالتخطيط الناجح هو الذي يرتب أولوياته ويضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل؛

¹ Michel GERVAIS, *Contrôle de gestion*, Economica, 7 éme édition, Paris, 2000, P 20.

² محمد الصيرفي، *التخطيط الاستراتيجي*، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009، ص 13.

³ بلال خلف السكارنة، *التخطيط الاستراتيجي*، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 36.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع نفسه، ص 76-77.



-**التوقع:** اعتماده النظرة المستقبلية المستندة على أحداث الاساليب ومن قبل هيئات متمرسة لكونه وثيقة الصلة بالمستقبل؛

-**تحديد مسؤوليات التنفيذ** بصورة دقيقة لتنسجم مع قدرات الجهات المنفذة.

ثانيا - مفهوم الاستراتيجية.

تعتبر الإستراتيجية عن الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها لتحقيق أهدافها وغاياتها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد رؤيتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في اقتناص الفرص ومواجهة المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف. وقد ارتبط مفهومها فيما مضى بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون الحرب؛ إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.¹

وهناك عدة تعاريف للإستراتيجية يمكن ادراج بعضها كما يلي:

1. **الإستراتيجية** تتمثل في إعداد الأهداف والغايات الاساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.²
2. **الإستراتيجية** هي مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتخصيص الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف.³
3. **الاستراتيجية** هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها... وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.⁴
4. **الإستراتيجية** هي النمط أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام.⁵

¹ عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة -)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص8.

³ R.A. THEITART, La stratégie d'entreprise, Edi science, Paris, 1993, p2.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 33.

⁵ Rodolphe DURAND, Guide du management stratégique, Dunod, Paris, 2003, P, 127.



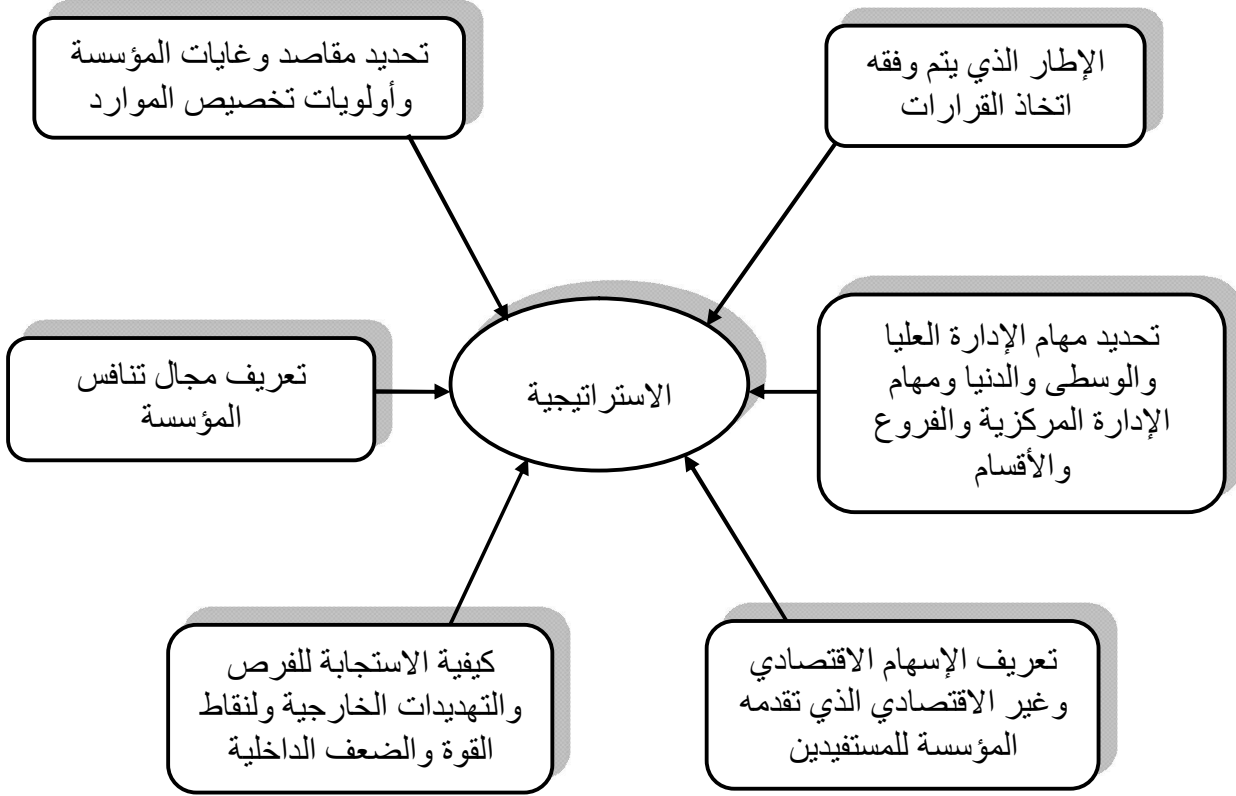
والاستراتيجية ينبغي لها أن تحيط بجميع أنشطة المؤسسة، فإن أي تعريف لمصطلح لا يخلو من الأبعاد الرئيسية الستة الموضحة في الشكل (1-1) وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد:¹

- تعطي الاستراتيجية إطارا موحدا عاما يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة ومتكاملة؛
- الاستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد؛
- تعطي الاستراتيجية تعريفا للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة؛
- الاستراتيجية هي الوسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط الضعف والقوة الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة؛
- تشكل الاستراتيجية نظاما منطقيا يميز بين مهام كل المستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة؛
- الاستراتيجية هي تعريف للإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تتوي تقديمه المؤسسة لجميع المستفيدين منها.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 98.



الشكل (1-1) يوضح الأبعاد التي تتشكل منها الاستراتيجية



المصدر: بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 99.

المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تهدف لتحقيق النجاح فيها، ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، وبين منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة واضحة، والتي تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والمحتملة. يصبح التخطيط الإستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المؤسسات ونموها وتحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني الطويل والمتوسط والقصير الأجل على حد سواء.

أولاً- تعريف التخطيط الاستراتيجي.

هناك عدة تعاريف من الباحثين والمختصين قد اعطوا تعاريف تشترك جميعها في الجوهر، وفيما يلي أهم تلك التعاريف:

1. يعتبر **التخطيط الإستراتيجي** من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمؤسسة.¹
2. **التخطيط الإستراتيجي** هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة.²
3. **التخطيط الإستراتيجي** هو تصميم المستقبل المراد الوصول إليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.³
4. **التخطيط الإستراتيجي** هو التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.⁴

¹ سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات (دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2005، ص 30.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 91.

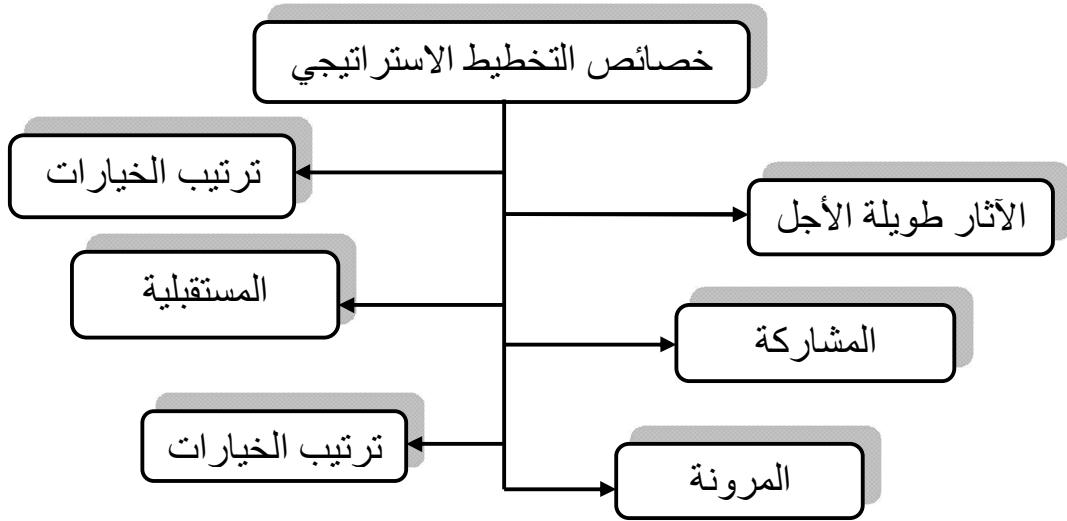
³ Ahmed Hamadouche, *Méthodes et outils d'analyses stratégique*, édition chihab, Algérie, 1997, p32.

⁴ نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 8.



5. التخطيط الإستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة المؤسسة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.¹
6. التخطيط الإستراتيجي يعني وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم لتحقيق ذلك.²
7. التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة للتنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل للمؤسسة.³
8. التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة عبر سلسلة من المراحل بداية بتحديد مهمة المؤسسة وأهدافها، وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات.⁴

الشكل (1-2) يوضح خصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: خالد محمد بني حمدان وآخرون، مرجع نفسه، ص 75.

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 23.

² Arnaud DAYAN et autres, **Manuel de Gestion**, volume 1, Ellipses /Auf, Paris, 1999, P 125.

³ محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، دون ذكر دار النشر، عمان، 1992، ص 20.

⁴ هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 26.

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بالخصائص التالية:¹

1. الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
2. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
3. المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
4. حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
5. المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المؤسسة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
6. ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

ثانياً - أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه.

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة من أجل استمرارها ونجاحها، ويمكن حصر هذه الأهمية في العناصر التالية:²
- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها؛

¹ خالد محمد بني حمدان وآخرون، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر، عمان، 2007، ص 73.

² سمر رجب عطا الله، مرجع سابق، ص 37.



- التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وذلك بدلاً من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لما يجري من أحداث؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة؛
- تحقيق التفاعل والاتصال الفعال بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم العليا، الوسطى، والدنيا عن مستقبل المؤسسة وسبل استمراره ونجاحه وتطوره؛
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية في اقتناص الفرص؛
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المؤسسة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم.

2. أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- يهدف التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لاتجاهات المؤسسة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط، وفي مايلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها:¹
- تهيئة المؤسسة داخليا باجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدراتها على التعامل مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
 - اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه؛
 - تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات. كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق قاعدة التنمية وبناء هيكل إنتاجي شامل

¹ محمود أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 7-8.



- ومتطور ونستطيع أن نجمل الأهداف الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بما يلي:¹
- التفاعل الايجابي مع الثقافة والفكر الإنساني لتنمية التفكير العام لدى الأفراد والجامعات؛
 - تنمية الأفراد صحياً وفكرياً ونفسياً واجتماعياً لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة والتركيز على التنمية النوعية للإنتاج وإبراز دور المؤسسة داخل المجتمع، والتقليل من التباين في مستوى المعيشة بين أفراد المجتمع وتحقيق التوازن في الحياة؛
 - العمل على إيجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية والتقنية والطبيعية يعمل في ظلها جميع الأفراد والجامعات، وتطوير وتحديث الأنظمة واللوائح بما يخدم التنمية الشاملة في المجتمع؛
 - التوزيع العادل والمتكافئ للقوى العاملة بما يحقق التوازن في تنفيذ الأعمال ويقلل من البطالة.

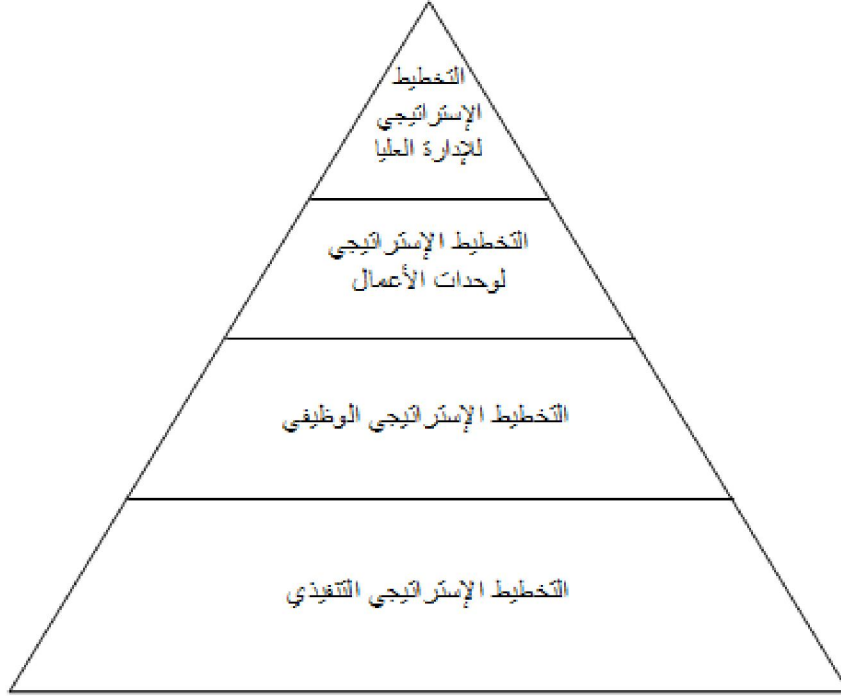
¹ سمر رجب عطا الله، مرجع سابق، ص 38.



ثالثاً - أنواع التخطيط الاستراتيجي.

ويوضح شكل (1-3) أنواع التخطيط الإستراتيجي عبر المستويات المؤسسة المختلفة وهو ما سيتم توضيحه في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (1-3) أنواع التخطيط الاستراتيجي



المصدر: أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2013، ص 15.

1. التخطيط الإستراتيجي للإدارة العليا:

ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المؤسسة من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المؤسسة، والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة. وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.

¹ أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 15-16.



2. التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال:

ويظهر هذا التخطيط الإستراتيجي إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الإستراتيجيات المناسبة لظروفها من المنافسين، الأسواق، المنتجات، الاستثمارات، وغيرها، وهي استراتيجيات تحاول المؤسسة أن تعطيها قدرة عالية على التنافس، الابتكار، اختراق الأسواق والربح.

3. التخطيط الإستراتيجي الوظيفي:

وهو تخطيط إستراتيجي في المجالات الوظيفية للمؤسسة. والمجالات الوظيفية تشمل الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية. وعليه، يضع مدير كل مجال نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجيات الوظيفية. وهذا النوع من التخطيط قد لا يسمى إستراتيجيات وظيفية في الممارسة الفعلية للمؤسسات، وإنما قد يسمى خطط او سياسات الإنتاج، وخطط التسويق، وخطط التمويل، وخطط وسياسات الموارد البشرية، وخطط نظم المعلومات، وغيرها من الخطط الوظيفية.

4. التخطيط الإستراتيجي التشغيلي:

وهي استراتيجيات تنفيذية للإستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه. والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الإستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، ولا تتحمل التأخير. كما أن هذا النوع قد لا يسمى إستراتيجيات في الواقع العملي، وإنما قد يسمى الخطط التنفيذية، أو الخطط التشغيلية، أو جداول العمل، أو خرائط التنفيذ، أو ميزانيات تقديرية.



المطلب الثالث: مكونات التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العمليات الرئيسية نذكر منها ما يلي:

أولاً- الرؤيا المستقبلية.

تمثل الرؤيا الأحلام المطلوب تحقيقها، والآمال العامة والعريضة التي يسعى الفرد أو المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل. وينبغي أن تصاغ الرؤيا شكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه الشركة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية جادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.¹

ثانياً- الرسالة.

هي قائمة تتضمن اعلان المؤسسة لرؤيتها، وفلسفتها، وأهدافها، والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المؤسسات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، وأنواع المستهلكين الذين ترغب في اشباع حاجاتهم، والجانب التكنولوجي المستخدم.²

ثالثاً- الهدف.

الهدف يمثل النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها. وعليه فإن الهدف بشكل عام هي ما تسعى المؤسسة لتحقيقه، وأن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها. يمكن تصنيفها حسب الفترة الزمنية (طويلة، متوسطة، قصيرة). كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة وأهداف إدارات، وأهداف أقسام، أما الغاية فهي هدف أو نتيجة قصيرة الأجل.

رابعاً- السياسات الاستراتيجية.

إن السياسة هي أحد المفاهيم الادارية التي تنطوي على ارشاد متخذي القرار في المؤسسة وتحكم تنفيذ الأعمال وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، إن السياسة أداة إرشادية عامة لمتخذي القرار مهما كان مستواهم التنظيمي. وفي الوقت نفسه تحكم وتقيّد سلوكيات أعضاء المؤسسة وتعمل على جعلها منسجمة ومتشابهة نسبياً.

خامساً- القرارات الاستراتيجية.

يمكن القول أن القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 103.

² محمد الصيرفي، الادارة الاستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008، ص 178.



سادسا - تحليل الموقف الاستراتيجي.

- **التحليل الداخلي:** يهدف هذا التحليل إلى التعرف على جوانب القوة والضعف النسبية في المؤسسة.¹

- **التحليل الخارجي:** تشمل البيئة الخارجية نوعين من المتغيرات البيئية ويطلق على مجموعة المتغيرات الأولى اسم البيئة العامة وتشمل متغيرات البيئة الاجتماعية والفنية والسياسية والقانونية والاقتصادية والدولية وغيرها، أما مجموعة المتغيرات الثانية فيطلق عليها اسم البيئة الخاصة وتشمل المتغيرات الخاصة بالمنافسين والحكومة والموردين والمستهلكين والمؤسسات العمالية وغيرها.²

سابعا - اختيار الاستراتيجية المناسبة.

يلاحظ أنه إذا ارادت المؤسسة أن تختار أفضل البدائل الاستراتيجية فإنه يمكنها الاستعانة بعدد من المعايير والتي تنتمي إلى ستة مجموعات هي:³

- درجة تمسك المؤسسة بالماضي.
- اعتبارات المخاطرة والمنفعة.
- التوقيت الملائم للتصرف.
- الموارد المتاحة للمؤسسة.
- الجوانب السياسية داخل المؤسسة.
- مواطن القوة النسبية للمؤسسة.

ثامنا - إجراءات تنفيذ الاستراتيجية.

وهي الخطوات التنفيذية وآليات التنفيذ التي تتبع بشكل تفصيلي متسلسل ووفق السياسات المرسومة وهي تشمل الاجهزة والأشخاص الذين يقومون بتنفيذ هذه الإجراءات وهي قواعد تحكم التنفيذ وتنبثق من الأهداف والسياسات والأهداف الأساسية من تلك الإجراءات هي:⁴

- إزالة أي فوضى وعشوائية وإرباك أثناء التنفيذ.

¹ محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 176.

² محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 183.

³ محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مرجع نفسه، ص 213.

⁴ مرجع نفسه، ص 235.



- توفير الوقت والجهد بحيث لا يكون هناك حاجة للبحث عن خطوات التنفيذ في كل عملية.
- تسهيل عملية الرقابة على الأداء الفعلي لمختلف العمليات والأنشطة كما هي في الاستراتيجية.
- تحقيق التنسيق بين العاملين والنشاطات للعمليات مع بعضها.

المبحث الثاني: نظم المعلومات الاستراتيجية

يعد موضوع نظم المعلومات الإستراتيجية ومخرجاته من الموضوعات المهمة، التي لا غنى عنها في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة، إذ تكمن أهمية مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، في الدور الاستراتيجي الذي تؤديه في صنع القرارات الإستراتيجية، وقدرتها السريعة في إيصال المعلومات عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف، إلى صانع القرار الاستراتيجي، فضلا عن تمكنه من رؤية المعلومات من عدة أبعاد، وتشخيص المشاكل قبل حدوثها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول البيانات والمعلومات ونظم المعلومات أولاً- مفاهيم حول البيانات.

1. تعريف البيانات:

- البيانات هي الأرقام والكلمات والأسماء والرموز التي يمكن أن تُخزَّن بأسلوب معين؛¹
- البيانات هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات فهي ترمز إلى الأشياء والحقائق والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال، أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعا معينا (ماضيا، أو حاضرا، ومستقبلا)، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة ويتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال؛²
- البيانات هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية؛ التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء أكان التعبير عنها بأرقام وبرموز أو كلمات أو إشارات ولكن هذه الحقائق قد

¹ كمال السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الادارية (مدخل تحليلي)، النشر والمطابع-جامعة الملك سعود، ط1 ، الرياض، 1997، ص 28.

² حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014، ص69.



تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة وغير مجددة وهي على صور الحالية، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة؛¹ ومن خلال ما سبق نستنتج أن البيانات تعبر عن حقائق مجردة خام في شكل حروف أو رموز أو أرقام تعبر عن وقوع أحداث داخل النظام أو نتيجة تعامل النظام مع البيئة الخارجية.

2. تقسيم البيانات: يمكن تقسيم البيانات الي:²

- **بيانات أولية:** تجمع هذه البيانات خصيصا لغرض اتخاذ القرار.
- **بيانات كمية:** وهي بيانات رياضية وإحصائية تبرز علاقة محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات وتتميز بالدقة والثقة.
- **بيانات نوعية:** وتتضمن أحكاما أو تقديرات غير محددة بأرقام لذا فهي اقل دقة وثقة من سابقتها وقل موضوعية.
- **آراء الخبراء والمستشارين:** تتضمن الاقتراحات والتوصيات والاستشارات التي يقدمها هؤلاء لمتخذ القرار لإيجاد حلول للمشكلة محل القرار.

ثانيا - مفاهيم حول المعلومات.

أصبحت المعلومات في الوقت الحالي؛ مورد اقتصادي هام بالنسبة للمؤسسات، بعد كل من الموارد المالية والبشرية والمادية، أين يمكن إنتاجها وتخزينها وتوزيعها، وسلاح استراتيجي لمواجهة المنافسين في السوق.³

1. تعريف المعلومات:

- **المعلومات:** هي بيانات تمت معالجتها بأي من الطرق الحسابية أو المنطقية لتستخدم في اتخاذ قرارات فعالة ومؤثرة ويمكن استخدامها في مراحل تالية لإنتاج معلومات جديدة.⁴

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ، ص 8.

² هاشم احمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 ، ص11.

³ حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 70.

⁴ مشعان ضيف الله مقبل السلماني الشمري، تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين، متطلب تكميلي للحصول على درجة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص43.

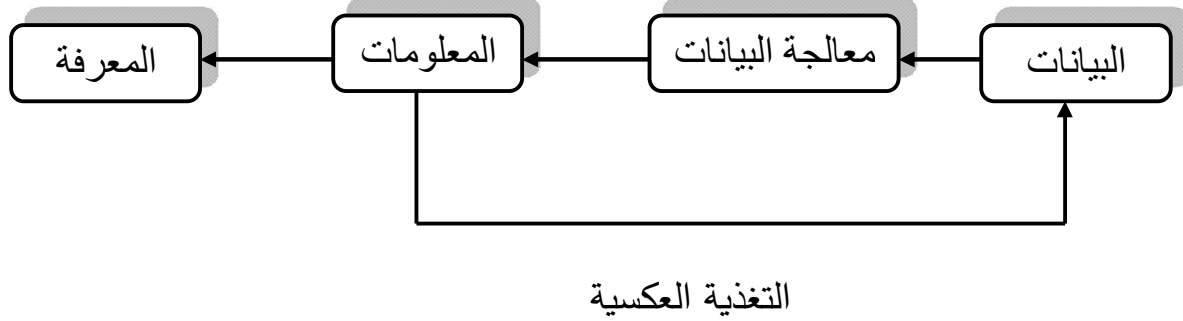


- **المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تم معالجتها، بغرض تحقيق هدف معين، أو إلى اتخاذ قرار، وتوصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد، من أجل زيادة معرفتهم، فهي مجموعة البيانات المؤسسة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنا خاصا، وتركيبه متجانسة من الأفكار، والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.¹

- **كما تعرف المعلومات:** على أنها صورة للأهداف والنتائج حيث تمثلها وتأتي بمعرفة لا يملكها المستلم، أولا يستطيع التنبؤ بها، والمعلومات تقلل من عدم التأكد، وليس لها قيمة إلا إذا كان لديها تأثيرا مفيدا على القرارات والأعمال.²

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المعلومات هي المعرفة الناتجة عن عمليات معالجة البيانات وتساعد متخذي القرارات في أي مستوى على اتخاذ القرارات اللازمة، من خلال الاعتماد على الطرق التحليلية والاستنتاجية، والشكل رقم (1-4) يوضح العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة:

الشكل (1-4) العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة.



المصدر : علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 8.

¹ عامر قنديلجي، إيمان السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دون ذكر دار النشر، بغداد، 1988، ص 28.

² Catherine Lesmard et Sylvie Verbrugge, **Organisation et Gestion de l'entreprise**, 2eme édition, Dumod, Paris, 1995, p 07.



2. خصائص المعلومات:

لكي تكون المعلومات جيدة ومفيدة لمتخذي القرارات، يجب أن تتوفر فيها بعض الخصائص نناقش أهمها باختصار فيما يلي:

- **السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون واضحة مفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية، ومعادلات غير معروفة، ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها، فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى ولو تم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.¹
- **الدقة والصحة:** الدقة والصحة تصنف ما إذا كان تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث كما هو في حقيقته، فالمعلومات غير الدقيقة، هي نتيجة أخطاء تكون قد حدثت خلال عملية التجميع أو التجهيز أو إعداد التقارير، وقد يعتقد مستخدم المعلومات أنها غير دقيقة، وفي هذه الحالة طالما أنه يعتقد أنها غير دقيقة فإنها تسبب له مشكلة في التعامل مع هذه المعلومات، وقد تكون غير دقيقة فعلا ولكن مستلمها لا يكتشف ذلك، ويستخدمها في اتخاذ القرارات. لذا يجب على مقدم المعلومات التأكد من دقة وصحة المعلومات.²
- **التوقيت المناسب:** أي أن المعلومات تكون جاهزة في الوقت المناسب، وبالتالي لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذ القرار المتأخرة عن موعدها قيمة وتأثير على سلوكه، مهما كانت درجة أهميتها لهذا القرار.³
- **الدلالة:** المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة الإدارة من المعرفة التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات، أو إلى إدراك جديد لماهية الأعمال التي تقوم بها، لذلك لا يجب متابعة التقارير التي كانت ذات دلالة في وقت مضى والتي لم يعد لها أي دلالة في الوقت الحاضر، حيث تكون هذه المتابعة مضيعة للوقت والجهد والمال، دون أن يترتب عليها أي نفع يذكر.⁴

¹ محمد الفيومي، احمد حسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص 14.
² محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية مدخل النظم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص35.

³ كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 24.

⁴ Sauders. D.H, l'informatique un instrument de la gestion, MC Graw-Hill, editeurs Quebec, 1980, p16.



- **الشمول والتكامل:** تعني خاصية الشمول أن المعلومات المقدمة تكون كاملة؛ تغطي كافة الجوانب الخاصة بالمشكلة المراد أن يتخذ القرار بشأنها، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي ولاشك أن المعلومات غير الكاملة من حيث المضمون، ومن حيث التشغيل سيؤثر سلبا على مدى استفادة متخذ القرار من هذه المعلومات، سواء من حيث الدقة والصحة أو مدى الحصول عليها في الوقت المناسب.¹
- **القبول:** بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أما من حيث المضمون فلا تكون مختصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم، وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.²
- **الملائمة:** بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدن من أجله ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بكيفية تأثير هذه الأخيرة على سلوك مستخدميها.
- **التكلفة:** ان عملية ادخال ومعالجة المعلومات لها تكلفة يجب علينا ان نقارنها مع المنفعة التي ستحصل عليها من استخدام هذه المعلومة، وللمعلومة قيمة قصوى اذا ساهمت في تقليل درجة عدم التأكد.³

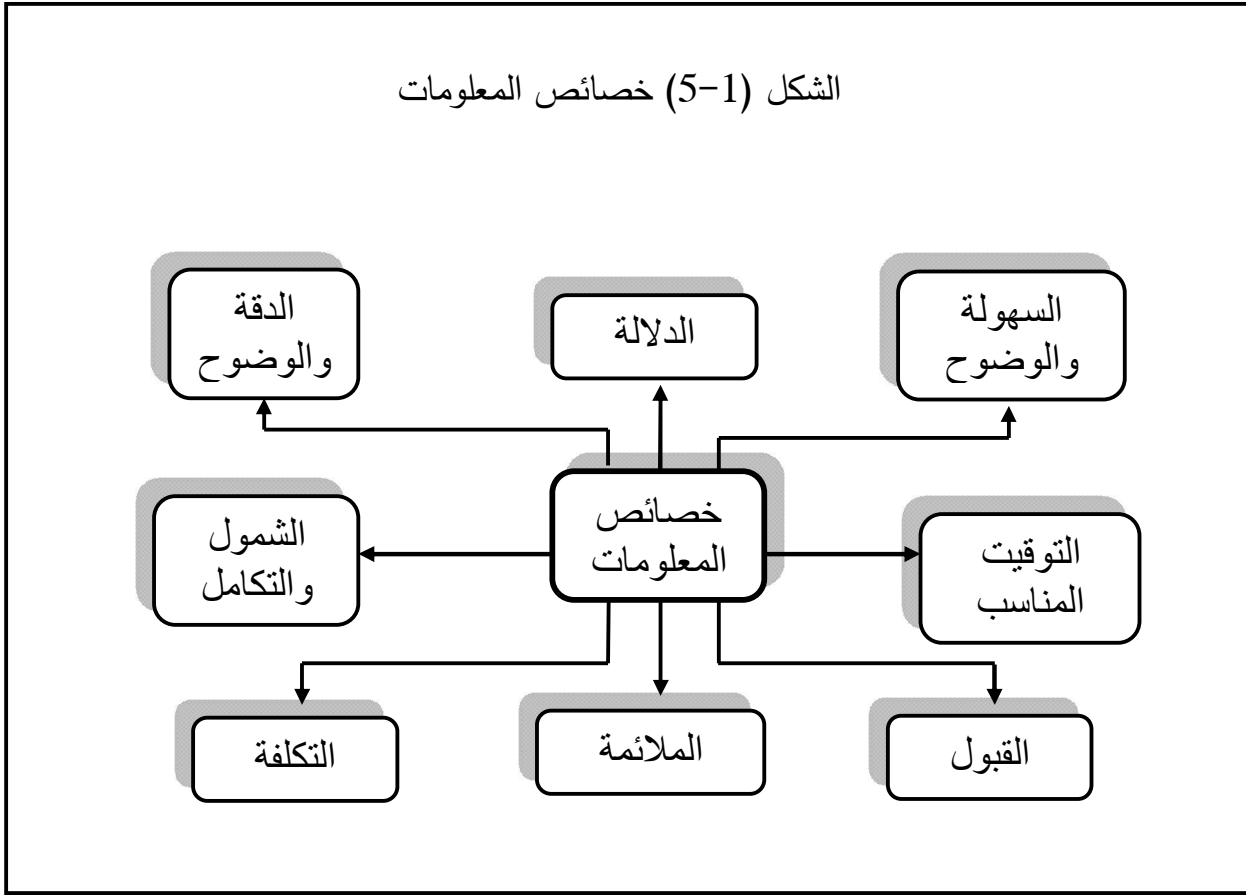
¹ محمد الفيومي، احمد حسين، مرجع سابق، ص 43.

² محمد الفيومي، مرجع سابق، ص 36.

³ علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص 85.



ويمكن توضيح أهم خصائص المعلومات في الشكل رقم (5-1):



من اعداد الطالبة

3. أنواع المعلومات:

احتياجات المؤسسة من المعلومات تتفاوت وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتحديد ماهية المعلومات يتوقف على المستخدم النهائي لتلك المعلومات، ومن ثم يصعب وجود تصنيف واحد محدد للمعلومات تغطي الأغراض المختلفة، وتكون مناسبة لجميع المواقف، وأهم التصنيفات المستخدمة لتقسيم المعلومات داخل المؤسسة هي:¹

- المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية:

المعلومات الإستراتيجية هي المعلومات المتعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً، تصف هذه المعلومات أهداف واستراتيجيات المؤسسة، والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتتميز بكونها تأتي من مصادر خارجية (تتعلق بالمنافسين، والعملاء، والموردين، والبيانات الاجتماعية

¹ حسان بوبعابة، مرجع سابق، ص 74-75.



والاقتصادية والتكنولوجية والتشريعات الحكومية وغيرها)، كما تتضمن التنبؤات والتوقعات حول الاتجاهات المستقبلية للمتغيرات الاقتصادية المختلفة.

المعلومات التكتيكية (الوظيفة) ترتبط غالبا بتنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة (مشتريات، إنتاج، مبيعات وغيرها)، وفقا للاستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارة العليا، وتتصف هذه المعلومات بكونها ذات طبيعة وصفية وتاريخية، تتعلق بالأداء الحالي في المؤسسة، وتغطي فترة مستقبلية قصيرة، غالبا ما تكون سنة.

المعلومات التنفيذية؛ فهي المعلومات التفصيلية، المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة، التي تجري داخل المؤسسة، وهذه المعلومات ضرورة لأداء العمليات والمهام المختلفة.

- المعلومات الرسمية وغير الرسمية:¹

المعلومات الرسمية؛ هي في الحقيقة الناتج الأول لنظام المعلومات، وخاصة النظام الجيد، والتي تتضمن قوانين المؤسسة، والقوانين الحكومية؛ كالعقود واللوائح، والنظم المحاسبية، وأساليب التخطيط، والميزانيات، ومتطلبات الرقابة، ومتطلبات وسائل الاتصال، بالإضافة إلى المستندات، والنماذج التي تستخدم لتحديد الحركة بين الأقسام داخل المؤسسة، أو بينها وبين الإدارات المختلفة من خارج المؤسسة.

المعلومات غير الرسمية؛ فهي تتمثل في الخبرات الشخصية، والآراء والاجتهادات الشخصية، والشائعات وغيرها، وهي مكملة للمعلومات الرسمية، وأحيانا تكون بديلا عنها، ولمواجهة الاحتياجات للمعلومات غير الرسمية.

- المعلومات الأولية والمعلومات الثانوية:²

المعلومات الأولية؛ هي التي تجمع بصفة خاصة لمشكلة معينة، وهي المعلومات المقدمة للمرة الأولى لمجموعة معينة أو فرد معين، وقد يكون ما جمعه فرد من أفراد المؤسسة، أو من خارجها لأول مرة مماثلا لما قد جمعه المؤسسة في وقت سابق، لذلك إذا جمعت المؤسسة معلومات بنفسها، أو استأجرت مكتب استشارات لأداء العمل نيابة عنها، فإن هذه المعلومات تكون بالنسبة لها معلومات أولية، حتى وإن قامت مؤسسات أخرى بتجميع نفس المعلومات.

المعلومات الثانوية؛ فهي التي تم تجميعها وتخزينها مع قابليتها للاسترجاع، وغالبا ما يحتاج متخذو القرارات لهذا النوع من المعلومات، ومن الطبيعي أن نجد ملفات كثيرة بالحكومة

¹ Villan Jaque, *L'information dans l'entreprise japonaise*, congrès 18 ADBS ANRT, Paris, 1989, p64.

² تركي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص58.



والأجهزة المختلفة، التي يمكن الرجوع إليها للحصول على معلومات، عن السكان، والاستهلاك، والإنتاج، والأسواق، وغيرها.

المعلومات الداخلية والمعلومات الخارجية:¹

المعلومات الداخلية مصدرها من داخل المؤسسة، تم تجميعها من طرف أفراد أو مشرفين أو رؤساء أقسام أو مديرين، وتغطي هذه المعلومات حقائق عن أساسيات سبق لها التخطيط والتنظيم والترتيب، وترتبط هذه المعلومات بصفة عامة بأعمال المؤسسة وكافة الأنشطة المرتبطة بها، ولهذه المعلومات أهمية كبيرة في اتخاذ وترشيد القرارات.

المعلومات الخارجية؛ مصدرها الجهات الخارجية عن المؤسسة، ومصادر هذه المعلومات كثيرة، نذكر منها العملاء والموردين، والمنافسين، ولوائح وقوانين الحكومة، والنشرات المهنية، والثقافية، وغيرها.

ثالثاً - ماهية النظم:

(1) تعريف النظم:

- النظام هو مجموعة من العناصر أو المكونات المرتبطة والمتفاعلة مع بعضها البعض، والتي تعمل معا ضمن بيئة معينة لتحقيق هدف محدد.²
 - ومن أوضح التعاريف أن النظام هو مجموعة من العناصر، أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات واليات عمل مضبوطة، وفي نطاق مكاني وزماني محددين بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة.³
 - يعني النظام في مفهومه العام؛ بأنه يتكون من مجموعة متداخلة من المكونات، قد تكون عناصر أو أجزاء أو أنشطة، يعبر عنها في بعض الأحيان بوححدات أو عمليات ذات علاقة متبادلة، ومرتبطة مع بعضها البعض، تصمم للوصول إلى هدف معين.⁴
- يتميز النظام بعدة خصائص، سنحاول هنا ذكر أهمها باختصار:
- وحدة الهدف: تعد الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها؛ المبرر الحقيقي لوجود هذا النظام، ومن الطبيعي أن يتم تحديد هدف أي نظام مسبقاً، حتى يمكن الوصول إليه،

¹ فارق مصطفى، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية، القاهرة، 1993، ص 103.

² علاء عبد الرازق السالمي، مرجع سابق، ص 23.

³ سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ط 3، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 5.

⁴ محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، بيروت، 1989، ص 25.



- وإذا لم يتمكن من تحقيق الهدف فلا داعي لاستمراره، حيث يمكن إحلاله بنظام آخر، أو تعديله حتى يمكن تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، وتعد الأهداف أساساً لوضع المعايير المستخدمة في الحكم على كفاءة وفعالية النظام.¹
- **المدخلات والمخرجات:** يقبل النظام مصادر المدخلات، وتقوم مكونات النظام بمعالجة هذه المدخلات، وتحويلها إلى المخرجات المطلوبة، وهذه المخرجات تستخدم للوصول إلى غرض النظام.²
- **المكونات وعلاقات التبادل:** تؤدي مكونات النظام عملية معالجة وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتم عملية التحويل داخل حدود النظام، وتكون العناصر وعلاقتها المتبادلة هيكل ومجال النظام، وتقسيم النظام إلى مكونات غالباً ما تكون عملية ضرورية وإلزامية، حيث تكون المكونات نظاماً فرعية، ويمكن تقسيم بعضها إلى نظم فرعية أخرى، وهذا في الحقيقة جوهر عملية التحليل، التي تبدأ بتقسيم النظام إلى نظمه الفرعية، ثم تحليل سلوكها وطبيعة العلاقات المتبادلة فيما بينها.³
- **مستويات الأنظمة:** عادة ما يتكون النظام من عدة نظم تسمى نظاماً فرعية، وحتى تتقادي الأزواج والخطط في المصطلحات، وكذلك يكون النظام نفسه جزءاً في نظام أكبر منه، وهذه الطبيعة المركبة لشبكة النظم مفيدة في فحص نظم المعلومات الإدارية ودورها في عملية التخطيط والرقابة على العمليات وكذا اتخاذ القرار.⁴

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 66.

² حسان بوبعابة، مرجع سابق، ص 83.

³ كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، مرجع سابق، ص 43.

⁴ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 100.



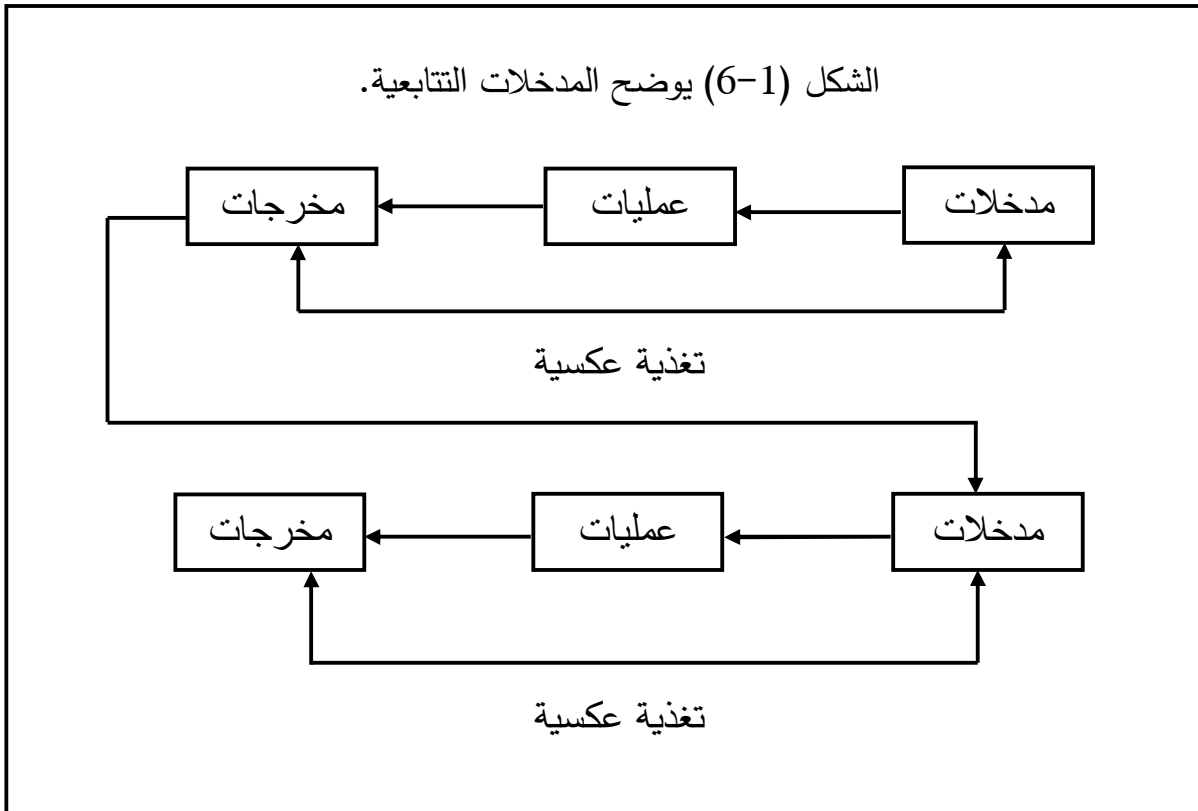
(2) عناصر النظم:

من خلال تعريف النظم يمكن تحديد العناصر التي يتضمنها وهي كل من المدخلات والمخرجات والعمليات وأخيرا التغذية العكسية.

أ- **المدخلات:** تمثل القوة الدافعة والوقود اللازم لتشغيل النظام، هذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام.¹ ويكمن تقسيم المدخلات الى ثلاثة أنواع هي:

- المدخلات التتابعية:²

وهي مدخلات تتكامل وتتفاعل مع بعضها لينتج عنها نظام، وهذا النظام يتكامل ويتفاعل مع أنظمة جزئية أخرى، فمخرجات النظام الأول؛ هي مدخلات للنظام الثاني بالتتابع، وهكذا والشكل رقم (6-1) يوضح المدخلات التتابعية.



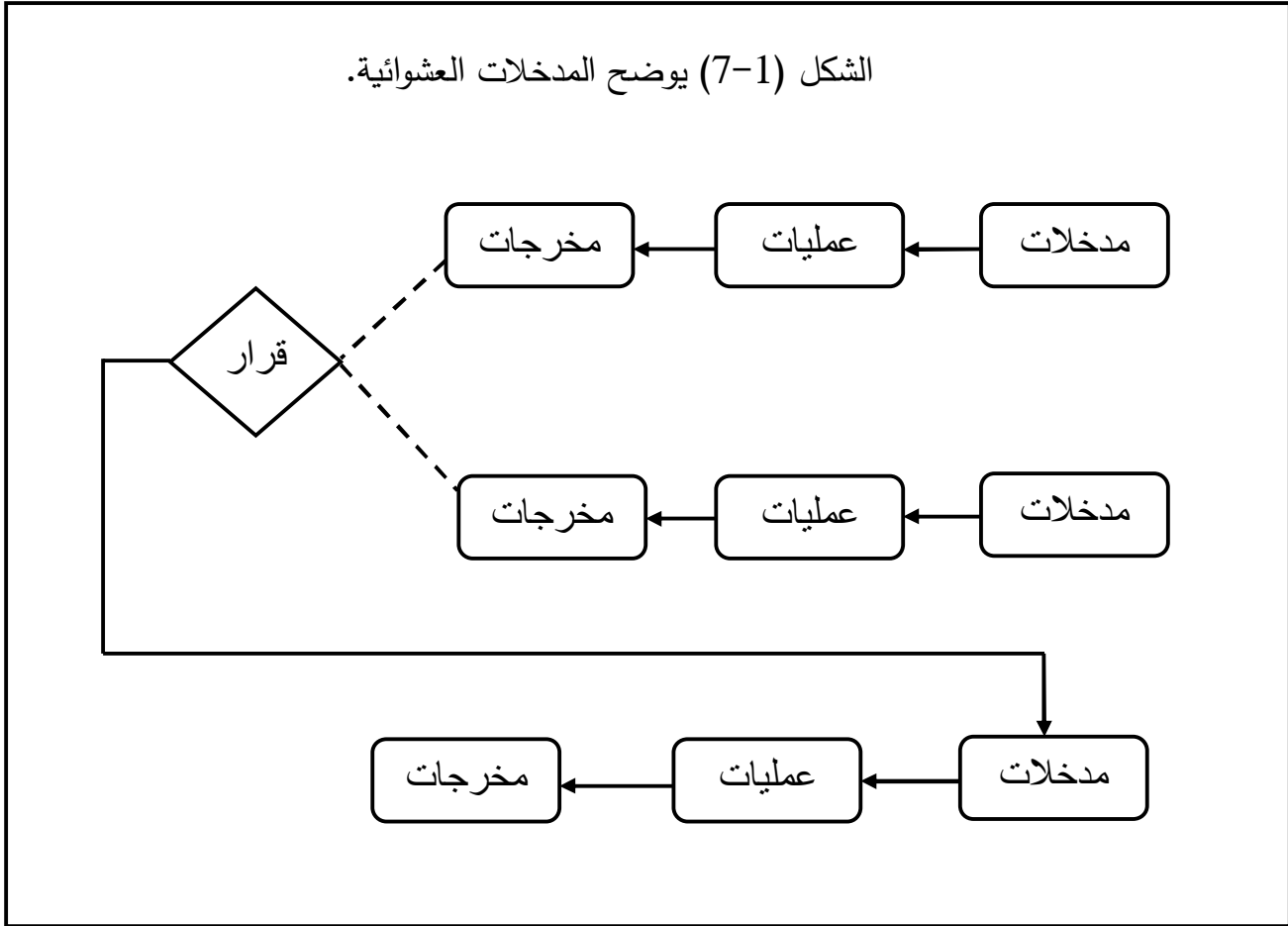
المصدر: إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 22 .

¹ عثمان الكيلاني و آخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج لنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2003، ص 45.

² تركي إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 21.

- المدخلات العشوائية:¹

وتكون في حالة عدم التأكد حيث تكون هذه المدخلات عبارة عن احتمالات، وبالتالي لا نستطيع معرفة ما هي المدخلات التي سوف تستخدمها، والشكل رقم (7-1) يوضح المدخلات العشوائية.



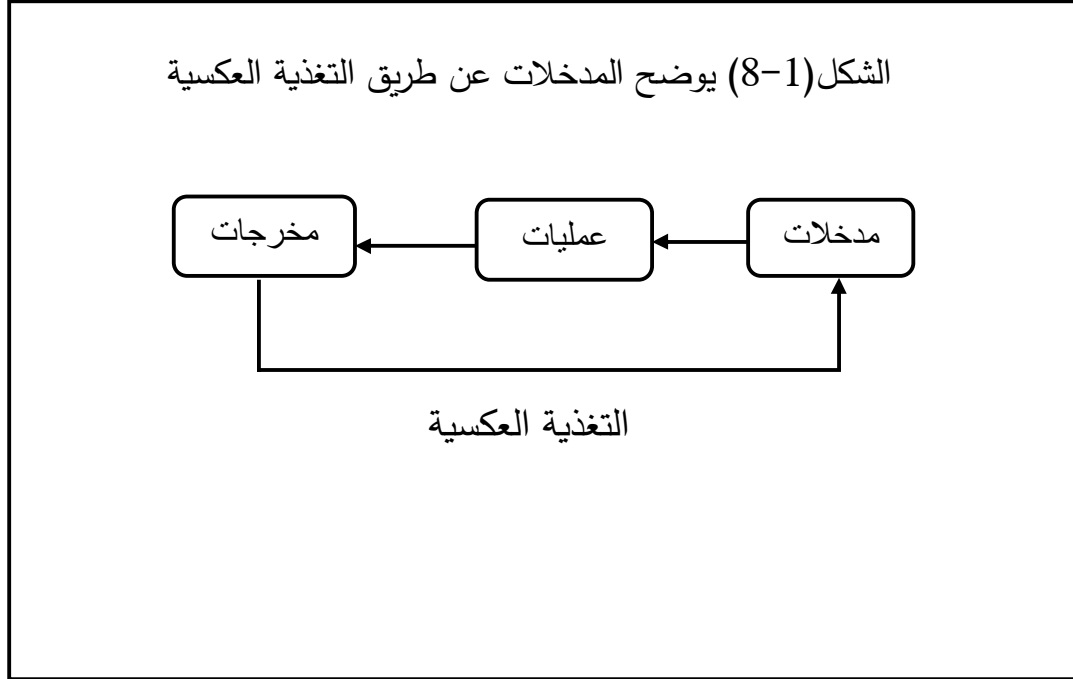
المصدر: إبراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 22.

¹ حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 81.



- المدخلات عن طريق التغذية العكسية:

وتتمثل المدخلات عن طريق التغذية العكسية في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له وعادة ما تمثل المدخلات من التغذية العكسية نسبة ضئيلة من مخرجات النظام وتكون غالبا في شكل معلومات.



المصدر: عثمان الكيلاني وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

ب- العمليات التحويلية: وهي العمليات التي تقوم بتحويل مدخلات النظام الى مخرجات وقد

تكون هذه العمليات مهام تؤدي بواسطة آلة أو انسان أو حاسب.¹

ج-المخرجات: تمثل المخرجات ناتج عملية تحويل المدخلات، وتعد المخرجات الأداة التي

يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام أو قدرته على تحقيق أهدافه، فهناك مخرجات

تستخدمها أنظمة أخرى كمدخلات كما أن هناك مخرجات يستخدمها النظام ذاته، وأخيرا

هناك مخرجات يتخلص منها النظام.²

¹ علمي لزهري، مرجع سابق، ص 99.

² سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 87.



د- **التغذية العكسية:** احدى الوظائف الاساسية لنظام المعلومات هي ان يعمل كوحدة للتغذية العكسية في المؤسسة، ومن خلال ذلك يقوم نظام المعلومات بتوفير معلومات الى الادارة بخصوص أداء المؤسسة.¹

(3) تصنيف النظم:

يعد تصنيف النظم أمراً ضرورياً من أجل القيام بعملية التحليل ودراسة النظم، ويمكن تصنيف النظم إلى عدة مجموعات أهمها:

- النظم الساكنة والنظم الديناميكية:²

النظم الساكنة؛ هي تلك التي تعمل في معزل عن اثر المتغيرات البيئية وله خصائص داخلية التي تخضع لآثار المتغيرات الخارجية.

النظام الديناميكي؛ فهو يتم بالتطور الحركي والتغير المستمر أي ان له القدرة على التأثر والتفاعل الايجابي مع المحيط.

- النظم الاصطناعية والنظم الطبيعية:³

النظم الاصطناعية هي النظم التي من صنع الإنسان وهي متعددة.

النظم الطبيعية فهي التي لا يتدخل الانسان في تكوينها أو صنعها، وهي من صنع الخالق.

- النظم المغلقة والنظم المفتوحة:⁴

النظام المغلق؛ هو النظام الذي ليس له علاقة بأي عنصر من عناصر البيئة المحيطة به، ويعمل بمعزل عنها، بمعنى لا يحتاج النظام إلى مدخلات أو عملية إخراج من وإلى البيئة المحيطة لكي يعمل.

النظام المفتوح؛ عكس النظام المغلق فهو يتفاعل مع بيئته، ويعتمد عليها في إتمام عملياته، عن طريق المدخلات، التي تتم معالجتها، ويقوم بإخراج المعلومات للبيئة كنتائج عمل معين، كذلك يتأثر بكل العوامل الخارجية المحيطة به.

- النظم الدائمة والنظم المؤقتة:⁵

¹ عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 17.

² علمي لزهري، مرجع سابق، ص 101.

³ علاء بد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 26.

⁴ حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 84.

⁵ علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 26.



النظم الدائمة؛ هي التي تستمر لفترة زمنية أطول من أعمار مستخدميها.

النظم المؤقتة؛ فهي النظم التي يتم تصميمها لخدمة أهداف محددة، خلال فترة زمنية معينة، ثم بعد ذلك يتم حلها.

رابعاً - ماهية نظم المعلومات.

1. تعريف نظم المعلومات:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت نظم المعلومات نذكر منها:

- **نظام المعلومات** هو النظام الذي يتولى جمع ومعالجة البيانات، وتخزينها، وتحليلها، وتجهيز المعلومات، لأجل تحقيق هدف معين.¹
- **نظام المعلومات** هو مجموعة من الأفراد، والتجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، وتعمل يدويا أو ميكانيكيا أو آليا على جمع المعلومات، وتخزينها، ومعالجتها، ومن ثم بثها للمستفيد.²
- **نظام المعلومات** هو هيكل منظم من الأفراد والأجهزة والبرامج وشبكات الاتصال وموارد البيانات التي يتم تجميعها وتحليلها وتحويلها إلى معلومات يتم نشرها في المؤسسة.³ من خلال التعاريف السابقة نستنتج؛ أن نظام المعلومات هو نظام متكامل لكل من الآلة والعنصر البشري، هدفه الأساسي هو تزويد المستفيد بالمعلومات، التي تدفع وتأييد العمليات الخاصة بالمؤسسة، حيث يتم تحليل البيانات، ومعالجتها، ثم اتخاذ القرارات، في مختلف المستويات الإدارية، وفقا لهذا التحليل.

2. وظائف نظم المعلومات:

يؤدي نظام المعلومات، العديد من الوظائف، وله الكثير من الأهداف، وأما فيما يتعلق

بالوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات فهي تتلخص أساسا في:⁴

- **تجميع البيانات:** إن مجرد مشاهدة الأحداث والوقائع ليس كافيا، فوظيفة تجميع البيانات، يجب أن تسجل باستخدام رموز أو أوصاف أو خصائص أو أرقام لهذه الأحداث والوقائع، أي أن هذه الوظيفة تتضمن اختيار وتحديد البيانات اللازمة، لإحتياجات متخذي القرارات، ثم القيام بتجميعها من مصادرها.

¹ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 24.

² سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية (نما)، مرجع سابق، ص 27.

³ علي عبد الهادي وآخرون، نظم المعلومات الادارية، ص 23.

⁴ حسين علي حسين أحمد، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 31.



- **تشغيل البيانات:** المشاهدات والأحداث المسجلة، يمكن أن تكون مفيدة تماما، وبطريقة فورية، لمتخذ القرار، ولكنها غالبا ما تحتاج إلى تشغيل ما، لكي نحصل على البيانات التي توفر معلومات مفيدة، ويعد نشاط تشغيل البيانات، جوهر نظام المعلومات، حيث أنه يحول البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام، ويجب تحديد أهداف المؤسسة، والمعلومات المفيدة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك بتحديد التشغيل المناسب، بما يمكن من توفير المخرجات المطلوبة.
 - **تخزين واسترجاع البيانات:** فالغرض من تخزين بيانات معينة؛ هو الاعتقاد أن هناك بعض الفرص في أن هذه البيانات، سوف يكون لها فائدة في بعض القرارات المستقبلية، ويترتب عن هذا مقادير كبيرة من البيانات المخزنة، التي تكون غير ضرورية، أي أن هذه البيانات لن تستخدم أبدا.
 - **إيصال المعلومات إلى مستخدميها:** يقوم نظام المعلومات؛ بإيصال المعلومات المستخرجة من البيانات المعالجة، وبالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب، لاحتياجات مراكز القرارات بالمؤسسة، ولا يجب أن تقتصر تلك الوظيفة على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها، بل لابد من التأكد من مدى تلبية نظام المعلومات، لاحتياجات متخذي القرارات من المعلومات.¹
- 3. أنواع نظم المعلومات:**

تختلف أنواع أنظمة المعلومات باختلاف الوظائف في المؤسسة، وكذا اختلاف المستويات التنظيمية داخلها، ويمكن توضيح أنواع أنظمة المعلومات على النحو التالي:

- **نظام معالجة البيانات:** يتولى هذا النظام عمليات جمع البيانات، التي تصف مجالات النشاط المختلفة للمؤسسة، ومن ثم معالجتها، وتخزينها لحين الحاجة إليها، وتلخيصها، وعرضها في شكل تقارير، تحتوي على معلومات، يمكن استخدامها بواسطة الأفراد والجماعات، من داخل وخارج المؤسسة، وفي بعض الأحيان يكون الاحتفاظ بنظم معالجة البيانات، ليس أمرا اختياريا، بل هو أمر مفروض على هذه المؤسسات، من طرف الأجهزة الحكومية والمساهمين، وقد تفرض أيضا الاحتياجات الرقابية للأنشطة الداخلية في المؤسسة الاحتفاظ هذه النظم.²

¹ حسين علي حسين أحمد، مرجع نفسه، ص 31.

² سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 43.



- **نظام آلية المكاتب:** يعني استخدام الآلات والأجهزة على أداء المهام، التي كانت عادة ما تتجزأ بواسطة الأفراد، وذلك بغرض إنجاز العمل المطلوب، بشكل أسرع وأكثر دقة، وتجهيز المكاتب آلياً، يشمل كل أنواع نظم الاتصالات، المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة، من شخص لآخر، داخل وخارج المؤسسة، ومن أمثلة ذلك البريد الإلكتروني، شبكات الحاسب الآلي، الفاكس، وحدات الطباعة، وغيرها.¹
- **نظم المعلومات الإدارية:** اتجهت المؤسسات إلى استخدام نظم المعلومات الإدارية، لتوفير معلومات تصف نشاطات المؤسسة، التي تمارسها في إحدى الوظائف مثل التسويق، إدارة الأفراد والموارد البشرية، والإنتاج، والموارد المالية والمحاسبية، وغيرها، وغالباً ما توفر هذه النظم تقارير في شكل دوري، وتقارير خاصة يمكن للمسير الاعتماد عليها، واستخدامها في صنع واتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية.²
- **نظم مساندة القرارات:** إن الدعم المقدم من قبل نظم مساندة القرارات لصانع القرار أو لفريق صانع القرار يبقى محدوداً في إطار الاسناد العلمي والتقني والمعلوماتي لصانع القرار بدلاً من مصادرة دور صانع القرار. فالمدبر أياً كان موقعه وحدود صلاحيته هو الذي يصنع القرار مسترشداً بقدرات نظم مساندة القرارات.³
- **النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي:** تعتبر النظم الخبيرة إحدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الذي هو عبارة عن تزويد أجهزة الحاسبات الآلية بالقدرة على ممارسة سلوك يمكن أن يوصف بأنه ذكاء، إذا قام به العنصر البشري، والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة، هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتغذية الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة، ويتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مبسط، حيث يمكن استخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم خبرة، للحصول على النصائح التي يحتاجونها.⁴

¹ أحمد حسين علي، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 85.

² برهان محمد نور، غراب إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، 1998، ص 10.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 66.

⁴ Bill François, *intelligence artificielle et le bon sens*, édition, Masson, Paris, 1991, p79.



المطلب الثاني: ماهية المعلومات الاستراتيجية

تتمثل مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية بالمعلومات الإستراتيجية، والتي تأخذ عدة مفاهيم منها:

أولاً- تعريف المعلومات الإستراتيجية.

- تكون المعلومات الاستراتيجية ذات توجه مستقبلي ومشملة على قدر معين من الغموض. وهي ترتبط بتخطيط السياسات للأجل الطويل، والذي يكون من مهام الإدارة العليا.¹
 - المعلومات الإستراتيجية هي المعلومات التي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المؤسسة، والتي تنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد والمخاطرة، والتي ترتبط بالخطط بعيدة الأمد، والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمؤسسة.²
 - المعلومات الإستراتيجية هي معلومات تنبؤية مستقبلية، ترتبط بالخطط طويلة الأجل، وتغطي الغموض وعدم التأكد البيئي، ولها أهمية كبيرة في صياغة استراتيجيات المؤسسة، وتنفيذها وتقييمها، من أجل تحقيق غايات المؤسسة.³
 - اعتبرت المعلومات الإستراتيجية: بأنها معلومات تلقي الضوء على ما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، أثناء قيامها بنشاط صناعي أو خدماتي، من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.⁴
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المعلومات الإستراتيجية هي عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، والتي تسهم بشكل فاعل في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

¹ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 33.

² محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38.

³ صالح محمد ديلفن، دور القيادة ومخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية في التميز المنظمي، دراسة ميدانية لعينة من منظمات محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2009، ص 55.

⁴ كمال رويج، دراسة عن مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد 2، 2004، ص 3.



ثانياً - أهمية المعلومات الإستراتيجية.

- تكمن أهمية المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة التي تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التغير، وهو السبيل في بناءها وازدهارها ونموها وتميزها، لأنها تعد الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة العليا للمؤسسة، في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وبالتالي تسهيل تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة.¹
- وتستخدم المعلومات الإستراتيجية، لتحديد المشكلات التي تواجه المنظمة عن طريق مسح البيئة باستمرار، للتعرف عن التغيرات التي تحدث فيها، بهدف تجنب التهديدات، أو تجنب إضاعة الفرص المتاحة أمامها، كما تستخدم لتحديد الاستراتيجيات الممكنة إتباعها مستقبلاً وتحديد النتائج المرغوب تحقيقها عند تطبيق، واحد أو أكثر من تلك الاستراتيجيات.²
- هذا ويختلف استخدام المعلومات الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى، واحتياج المؤسسة للمعلومات الإستراتيجية، يرتبط بطبيعة نشاطها، وهذا ينعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا من رؤية ووجهة نظر، كما ترتبط بنقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبمعايير النجاح على مستوى المشاريع، وبالمعلومات عن المنافسين وبالفرص والتهديدات البيئية.³

ثالثاً - فوائد المعلومات الإستراتيجية.

- للمعلومات الإستراتيجية عدة فوائد منها:⁴
- 1. تغذية القرارات الإستراتيجية بمعلومات دقيقة؛
- 2. محاكاة وتقليد المؤسسات المنافسة الريادية؛
- 3. المساعدة على معرفة احتياجات الزبائن ومشاريع المنافسين؛
- 4. تحديد الأسواق الجديدة أو محتملة الدخول فيها؛
- 5. مواكبة التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات؛

¹ سليمان صادق درمان، دور خصائص المعلومات الإستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي، بحث مقدم إلى المؤتمر 17 لجمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي، مسقط، 8-10 مارس 2011، ص 7.

² نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، عدد 1، مجلد 8، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 221.

³ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 36.

⁴ سلمان صادق درمان، مرجع سابق، ص 9.



6. معرفة قوانين المنظمات التي ينتسب أو سينتسب إليها البلد مستقبلاً؛

7. قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والتفوق التنافس؛

8. تعطي المعلومات الإستراتيجية تحذيرات تكتيكية عن المشكلة التي يمكن أن تحدث.

رابعاً - خصائص المعلومات الإستراتيجية.

1. **المعولية (الموثوقية):** وهي الخاصية التي تجعل المستفيدين من النظام يعتمدون على

ما يقدمه النظام من عمليات ومعالجة وتحليل البيانات، فضلاً عن عوامل أخرى منها سهولة التحقق من المعلومات أو تعقبها من مصدرها، وكذلك عرضها بصورة متناسقة، ويقصد بها أيضاً أن تكون المعلومات الإستراتيجية شاملة ودقيقة وصحيحة، بحيث تتطابق مع الواقع شكلاً ومضموناً، بمعنى تحقيق تغطية عامة للبيئة الداخلية والخارجية.¹

2. **الكلفة/القيمة الإستراتيجية:** إن إقامة أي نظام عقلائي لا بد أن تتوفر فيه إيجابية معادلة العائد/ التكلفة، وهي أن يحصل المستفيد من النظام على أفضل الخدمات، بأقل جهد، ووقت، وتكلفة.²

3. **الكمية المعتمدة:** وهي المدى التي تبدو فيه المعلومات الإستراتيجية المتاحة كافية بالكمية الملائمة لصنع القرار.³

4. **التوقيت (القيود الزمنية):** تشير هذه الخاصية إلى توفر المعلومات، وتناسبها زمنياً لاستخدامها من قبل صانع القرار، بحيث إن أعطيت في غير وقتها، فقد تفقد قيمتها لدى المستفيد، لذا يجب أن تتسم بالحدثة، وذلك لتجنب التقادم والتراكم، وأن تكون هناك سهولة وفي الحصول عليها، وأن تتوفر وقت الحاجة إليها، وبالمقابل فإن التوقيت السيئ للمعلومات، يؤدي إلى نتائج سلبية.⁴

5. **المرونة:** وتوفر درجة مناسبة من المرونة، تساعد تطوير وتعديل نظام المعلومات الإستراتيجية، ليتكيف ومتغيرات البيئة المحيطة، وعدم مواكبة النظام لهذه التغيرات، يحد من قدرة المؤسسة على تطوير احتياجاتها ومتطلباتها.⁵

¹ مرجع نفسه، ص 11.

² حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 106.

³ محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 134.

⁴ محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 269.

⁵ مرجع نفسه، ص 270.



6. **التراكمية:** من خلال المعلومات الإستراتيجية، يستطيع صانع القرار، أن يتوصل إلى معلومات إستراتيجية أخرى، وذلك عن طريق بلورة أفكاره وخبراته الخاصة، أي أن المعلومات الإستراتيجية تتصف بالطبيعة المتزايدة، أي تولد معلومات إستراتيجية أخرى.¹
7. **التمايز:** يجب أن تتصف المعلومات الإستراتيجية بالتمايز، وأن تكون فريدة من نوعها، أي أنها تمنح المؤسسة ميزة التفوق على المنافسين.²

المطلب الثالث: نظم المعلومات الاستراتيجية

أولاً- تعريف نظام المعلومات الإستراتيجية.

- هناك الكثير من الباحثين الذين تطرقوا الى تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية، وكل حسب وجهة نظره، وسنتناول هنا أهم هذه التعريفات.
- **نظام المعلومات الاستراتيجية** هو ذلك النظام الذي صمم لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية أو يساعدها في خلق موقع تنافسي.³
 - **وينظر "جاش" و"جوليك" إلى نظام المعلومات الإستراتيجية؛** على أنه أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية، معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير، وغيرها.⁴
 - **نظم المعلومات الاستراتيجية:** هي النظم المعلوماتية التي تزود ادارة الشركة بالمعلومات الاستراتيجية (الشمولية، والجوهريّة، والتنبئية) عن المنتجات والخدمات المنافسة، ومعلومات عن البيئة المنافسة من منافسين وعملاء وموردين، التي تساعدها على وضع الاستراتيجيات التنافسية وبالتالي تحقيق الميزة الاستراتيجية على منافسيها في السوق.⁵

¹ سلمان صادق درمان، مرجع سابق، ص 15.

² المرجع نفسه.

³ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 84.

⁴ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 19.

⁵ سليم الحسنية، مرجع سابق، ص 358.



ثانياً - مكونات نظام المعلومات الإستراتيجية.

ان نظام المعلومات الاستراتيجية له بشكل عام مكونات مترابطة بعضها ببعض، وتعطي درجة ترابط هذه المكونات النظام الفاعلية المطلوبة ويتم استنتاج هذه المكونات من خلال التعرف على طبيعة عمل المنظمة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية والبيئة الداخلية؛¹ وفي جميع الاحوال ان عمليات نظام المعلومات لا تخرج عن اطار العمليات الاربعة التالية:²

1. جمع البيانات: ويتم في هذه العملية الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة مراعيًا توفر الخصائص الهامة كالصحة، الدقة والشمول، 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. معالجة البيانات: حيث يتم تحويل البيانات من هيئتها الاولية الى معلومات استراتيجية ذات معنى وقيمة. وهذه العملية يتم تقسيمها الي تصنيف البيانات، ترتيبها، تلخيصها، معالجتها. فضلا عن استخراج النتائج حتى تكون جاهزة للاستخدام في الوقت المناسب من قبل المستخدمين.

3. خزن المعلومات: ان الحاجة للمعلومات لا تنتهي بمجرد استخدامها لمدة معينة، وحيث ان هناك يعرض المعلومات التي لا تستخدم بمجرد استخراجها، فانه من المهم جدا خزن المعلومات لحين ظهور تلك الحاجة اليها.

4. استرجاع المعلومات: وهي العملية الخاصة باسترجاع المعلومات التي تم تخزينها، عند ظهور الحاجة إليها من قبل المستخدمين، ويجب مراعاة عامل التوقيت، عند استرجاع المعلومات، حتى لا تفقد المعلومات الفائدة المرجوة منها، إذا تأخرت عن توقيت الحاجة إليها.

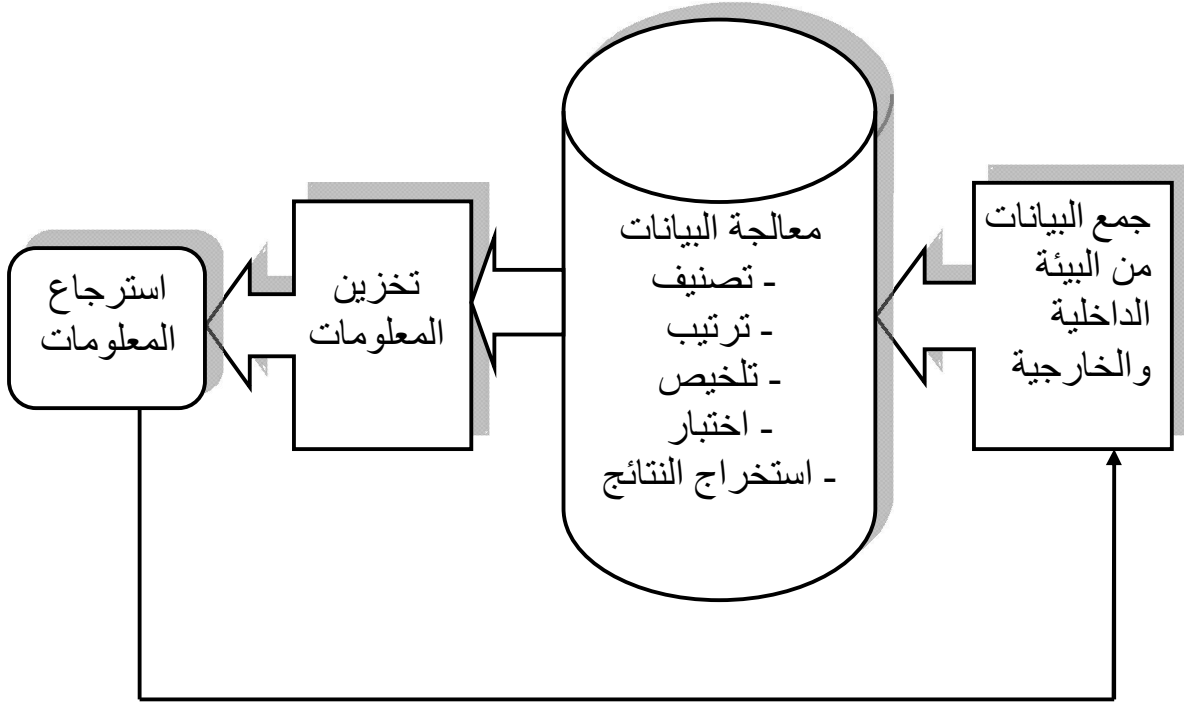
والمؤسسة التي تتلقى المعلومات وتقوم بتحليلها وتوزيعها، إلى مراكز القرار المناسبة، وبصورة أسرع من منافسيها، يمكنها ذلك من تحقيق ميزة تنافسية، وخاصة في البيئات المتغيرة بسرعة وباستمرار، والشكل رقم (1-9) يوضح عمليات نظام المعلومات الإستراتيجية.

¹ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 42.

² مرجع نفسه، ص 43-45.



الشكل (1-9) عمليات نظام المعلومات الإستراتيجية.



التغذية العكسية

المصدر: حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 110.

ثالثا- دور نظم المعلومات الإستراتيجية.

لا يقتصر دور نظام المعلومات الإستراتيجية؛ فقط على المساعدة في مسح البيئة، والسيطرة على الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وإنما يمكن أن يكون سلاحا استراتيجيا، ومثلما يمكن أن يكون نقطة قوة فهو أيضا يمكن أن يكون نقطة ضعف في المؤسسة، ويمكن لنظام المعلومات الإستراتيجية، أن يحقق ثلاث أغراض أساسية هي:¹

1. يوفر أشارات تحذير مبكرة لحدوث المشاكل داخل وخارج المؤسسة، حيث تكون هناك قاعدة بيانات لنظام المعلومات الإستراتيجية(جمع، تصنيف، معالجة، تخزين وإعادتها للاستخدام من طرف المستفيد النهائي) وقاعدة البيانات هذه والمتمثلة في بنك المعلومات الرسمية ومصادر البيانات غير الرسمية، والتي من خلال ما تزود به المؤسسة من بيانات إستراتيجية حول البيئة الداخلية والخارجية، والتي تساعد على القيام بعملية التحليل والتقييم الاستراتيجي، فضلا عن مساعدة متخذي القرار على التنبؤ، حيث لا يلقي التحليل لوحدة، وبناءا عليه يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا لا يتم بالصورة الإستراتيجية، إلا إذا توفر نظام للمعلومات يؤدي دور بفعالية، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (1-10) والذي يمثل نظام المعلومات الإستراتيجية.

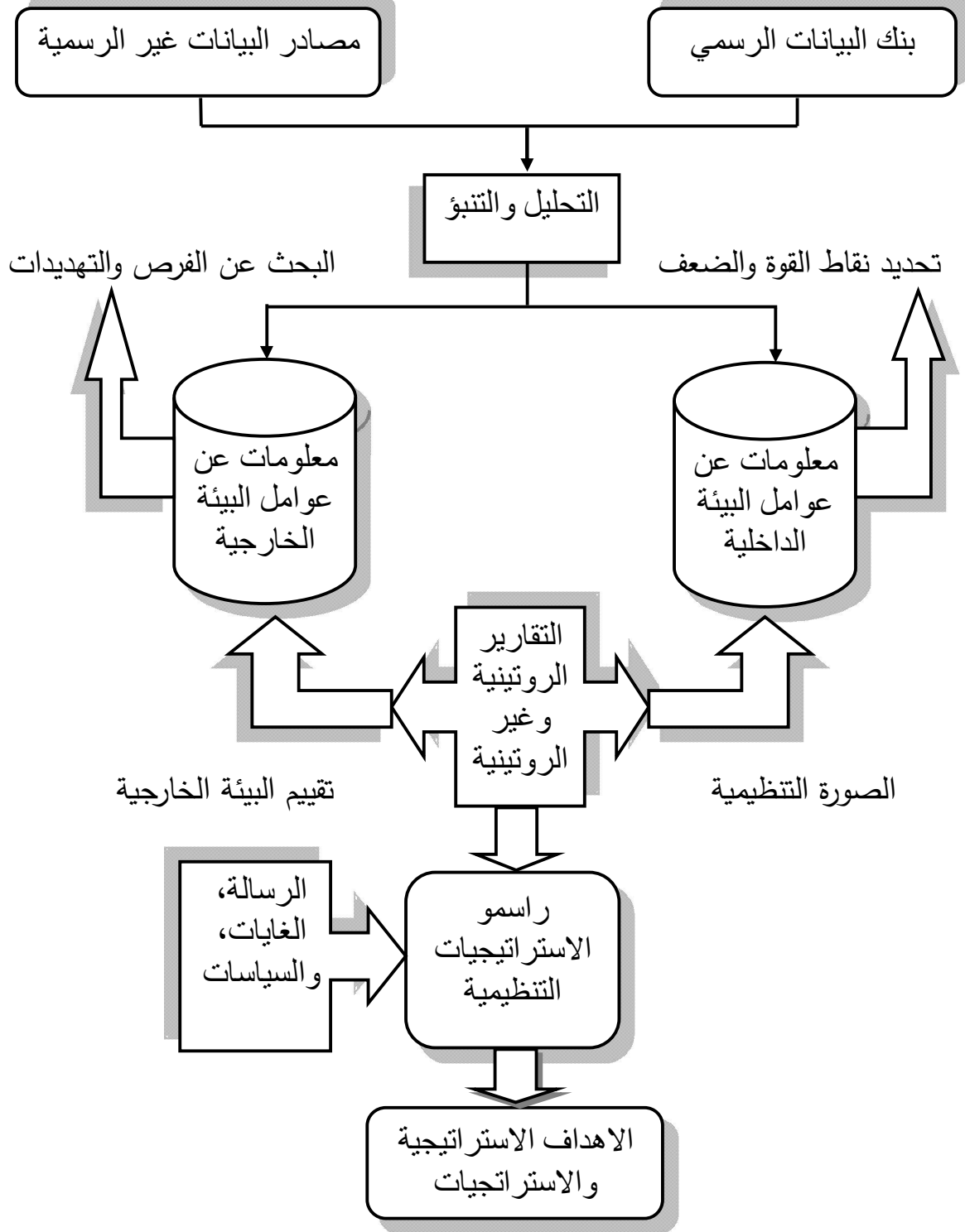
2. يوفر نظام المعلومات الإستراتيجية، من خلال مخرجاته المعلومات الإستراتيجية الضرورية للإدارة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية غير المبرمجة حيث أنه بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة(الداخلية و الخارجية) يمكن القيام بعملية التقييم للبيئة ووضع التقارير عنها.

3. يساعد متخذي القرارات، على اختلاف مستوياتهم في اتخاذ القرارات المبرمجة، حيث أن نظام المعلومات الإستراتيجية، لا ينحصر مهمته في تقديم المعلومات الإستراتيجية للإدارة العليا فقط، وإنما أيضا يمكن أن يقوم بتقديم الخدمات المعلوماتية، إلى جميع المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المبرمجة.

¹ حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 111.



الشكل (10-1) نظام المعلومات الاستراتيجية



المصدر: حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 128.

رابعاً - تخطيط وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.

أن التخطيط الفعال لنظام المعلومات الإستراتيجي، يساعد المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية، والوصول إلى الأهداف، كما يمكن أن يساعدها في صياغة إستراتيجية جديدة كذلك.¹

وأشارت الدراسات الحديثة؛ إلى أن عمليات التخطيط لها مساهمة فاعلة ومؤثرة في تحديد أي نظام معلومات، يمكن أن يساهم في دعم أداء المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك فإن الفشل في تنفيذ أنشطة تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية، قد ينتج عنه خسارة للفرص وضياع الموارد.²

كما انه لا يجب ترك مسالة اكتشاف نظم المعلومات للصدفة، بل يجب على المؤسسة التي تريد أن تكون ذات تفوق تنافسي؛ أن تقوم بتشخيص فرص الوصول إلى نظام المعلومات الإستراتيجية.

ومن أجل ذلك؛ فإن المؤسسة تحتاج إلى أساس جديد لتخطيط نظم المعلومات، القائم في عالم الإستراتيجية التنافسية، وليس في ميدان التخطيط والرقابة.³

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي؛ ضرورة حتمية في المؤسسات، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، ويلعب التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، دورا هاما في المؤسسة، خاصة إذا كان متوافقا مع ثقافتها المؤسسية، ولا بد أن يتكامل مع عناصر التخطيط الاستراتيجي للأعمال.⁴

¹ حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 113.

² غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 83.

³ حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 64.

⁴ حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 113.



المبحث الثالث: التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية

ان التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية يعتبر من المواضيع المهمة التي تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي والسبب في ذلك ان التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية من خلاله يمكن تحديد اكثر المجالات الي يمكن ان تكون محوسبة مما له مساهمة واسعة في أنشطة المؤسسات، كما ان التخطيط الفعال لنظام المعلومات الاستراتيجية يمكن ان يساعد المؤسسات على استخدام نظام المعلومات في تنفيذ استراتيجية الاعمال والوصول الى الاهداف وان يساعدها في خلق استراتيجية اعمال جديدة كذلك.

المطلب الأول: تعريف تخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي وخصائصه

أولاً- تعريف تخطيط نظام المعلومات الإستراتيجية:

يعرف تخطيط نظام المعلومات الإستراتيجية؛ على أنه عملية في الهيكل التنظيمي، للتأكد من المعلومات الموجودة مستمرة، تأخذ في الحسبان تكنولوجيا الحاسوب، وتطبيقاتها من ناحية، وتلك المتوقع الحصول عليها، والتي تحتاجها المؤسسة من ناحية أخرى.¹

كما أن عملية تخطيط نظام المعلومات الإستراتيجية، تمر بمرحلتين رئيسيتين هما:²

- **المرحلة الأولى؛** تتعلق بتحليل الفرص، أو تحديد نظام المعلومات الإستراتيجية، وهذا من خلال تدريب أفراد يعملون داخل المؤسسة، وتحفيزهم على تقديم مقترحات على الإدارة العليا.

- **المرحلة الثانية؛** تتعلق بتخطيط نظام المعلومات الإستراتيجية ذاته.

ثانياً- خصائص التخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي:

يمكن للمؤسسة تطوير خطة نظام المعلومات الإستراتيجية، صممت لدعم وتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، أما عن أبرز الملامح والخصائص الرئيسية في هذه للتأكد من الخطة، فهي تشمل الآتي:³

1. تطوير الإستراتيجية، والمداخل التي ترتبط نظم المعلومات الإدارية، أو تكنولوجيا المعلومات، بإستراتيجيات الأعمال في المؤسسة؛
2. تحليل وضع نظم المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، ووضع التوصيات اللازمة، لتحسينها وتطويرها؛

¹ M. Porter, *Competitive Advantage creating and Sustaining Superior Performance*, New York, 1985, p 131.

² Fahey Iain, *The strategic Planning Management*, Reader/ Prentice- Hall, Inc, New Jersey, 1989, pp.19-23.

³ Earl M,J ,*Experiences in Strategic information systems Planning*, Mis Quarterly, Val.17, N=°1, Minneapolis, 1993, p24.



3. التعريف بالاتجاهات الجديدة والمتطورة، لنظم المعلومات وتكنولوجيا؛
4. المساعدة في اختيار الأجهزة والبرمجيات، التي تقابل احتياجات المؤسسة؛
5. التعريف بإستراتيجيات جمع البيانات، التي تساعد في تعظيم الفائدة، المتأتية من الفرص التسويقية، التي تحصل عليها المؤسسة، من قواعد البيانات فيها؛
6. التعريف بفرص الأعمال، المتأتية من الاستخدام الأمثل، للتقريب عن البيانات؛
7. التوصل إلى الاستخدام الأفضل للمعلومات، في الوقت المناسب، واللازم للاستجابة للمتغيرات الكمية المتسارعة؛
8. تكامل الربط بين الأهداف التنظيمية، والحصول على الموارد المطلوبة، لتنفيذ الإستراتيجية.

المطلب الثاني: اهداف وفوائد التخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي

أولاً- أهداف التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجية:

حددت معظم الدراسات أهداف التخطيط، لنظام المعلومات الإستراتيجية بما يلي:¹

1. محاولة الموائمة بين الاستثمار في نظم المعلومات، وأهداف العمال؛
2. استغلال تكنولوجيا المعلومات، لتحقيق المزايا التنافسية؛
3. التوجه الكفاء، والإدارة الفعالة، لموارد نظام المعلومات؛
4. تطوير سياسات تكنولوجيا المعلومات، وبنيتها التحتية.

ثانياً- فوائد التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجية:

وضع خطة لنظام المعلومات الإستراتيجية، يعود على المؤسسة بالعديد من الفوائد منها:²

1. ربط أهداف المؤسسة، مع موارد عمليات نظم المعلومات الضرورية، والداعمة لهذه الأهداف؛
2. ربط أهداف المؤسسة، مع القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية للمؤسسة، في بيئة نظم معلومات المؤسسة؛
3. وضع نظم المعلومات، التي تدعم الميزة التنافسية؛
4. تكامل الإدارات فيما بينها، وتعزيز عمليات الاتصال؛
5. التعريف بمراد التكنولوجيا، التي تمكن المؤسسة من إجراءات التغيير التنظيمي؛
6. تسهيل نقل التكنولوجيا الداعمة، للتركيز على الزبائن؛

¹ Galliers. R.D, Ledner, D.E, and Baker. BSH, **Strategic Information management**, Second ed, Great Britain, 1999, p31.

² Ken Peffer Charbs, Gengler Tiwre Tiananmen, **Extending critical success factors Methodology to facilitate broadly participative Information system planning**, Journal of Mis, vol 20, N10, 2003 ,p51.



7. زيادة الربحية والعائد على الاستثمار.

المطلب الثالث: طرق التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجي

ان مدة الدراسة تعتمد على هدف الدراسة ويتم فيها تحديد قواعد البيانات وشبكة الحواسيب ومعدات الاتصال لدعم هذه التطبيقات اضافة الى اعداد جدولته من اجل تطوير بناء لكل هذه المنظمات وعادة تطبق واحد من العديد من الطرق لتنفيذ هذه العمليات ولعل ابرزها ما يلي:¹

أولاً- طريقة تخطيط نظام الاعمال:

طورت هذه الطريقة من قبل شركة IBM حيث تضمن التخطيط من الاعلى الى الاسفل والتنفيذ من الاسفل الى الاعلى بالنسبة لفريق الدراسة. ففي البداية يركز على رسالة المؤسسة، أنشطتها، أهدافها، وظائفها، وكيف يمكن هذه ان تحدد عمليات الأعمال، حيث يتم تحليل العمليات من خلال البيانات التي تحتاجها، أما بالنسبة إلى الأسفل وإلى الأعلى فيتم تحديد البيانات التي تحتاجها حالياً لانجاز العمليات. ان الخطة النهائية لهذه الطريقة تصف جميع هيكلية أو بناء أنظمة المعلومات متضمنة قاعدة البيانات والتطبيقات. وكما انه كذلك يؤثر بشكر كبير على الإدارة العليا.

ثانياً- طريقة المخطط التشغيلي لعلاقات العمليات:

طورت الطريقة من قبل شركة Holland Systems Crop وهذه الطريقة تساعد المخططين على تحليل المجالات الرئيسية للأنشطة الوظيفية داخل المؤسسة وبعد ذلك تقوم بتحديد نموذج وظائف الأعمال، حيث تقوم ببناء هيكلية للبيانات من خلال نموذج الأعمال الوظيفية من خلال ربط المتطلبات المعلوماتية للمنظمة في تقسيمات للبيانات اضافة الى قاعدة بيانات واسعة، وبعد يحدد بناء نظم المعلومات من خلال تطبيقات محددة جديدة وتحديد جدولته للتنفيذ، يقوم هذا النظام بتقديم وسائل خزن مؤتمتة ومعالجة وعرض البيانات التي يتم جمعها خلال التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجي.

ثالثاً- طريقة هندسة المعلومات:

طورت هذه الطريقة من قبل Warein Atlanta حيث قام بتزويد طرق لبناء نماذج المؤسسات ونماذج البيانات ونماذج العمليات، هذه الطريقة توفر قاعدة واسعة من المعرفة التي يستخدمها المطور في النهاية لخلق وصيانة أنظمة المعلومات، بالنسبة لهذه الطريقة على كل مدير المشاركة في تحديد عوامل النجاح الحرجة.

¹ غسان علي العمري، سلوى أمين السمراي، مرجع سابق، ص 94.



إن هذا النظام يزود بالعديد من الحزم البرمجيات لتسهيل جهود التخطيط الاستراتيجي للمعلومات، مع ذلك فإن هذا الأسلوب يختلف عن الطرق الأخرى من خلال تزويده بأدوات مؤتمتة لربط مخرجاته بأنظمة فرعية أخرى يتم تطويرها.

رابعاً - طريقة الهيكل أو البناء الصندوقي:

يعتبر هذا النموذج من النماذج المبدعة في عملية التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجي لما يمتاز من الدقة والتكامل وسهولة الاستخدام حيث يعتمد علو التحديد الدقيق لمواصفات النظام المقترح أي يساهم في غلق فجوة المواصفات اضافة الي مساهمته في التنفيذ الفعال للنظام وقد تم استخدام هذا النموذج في العديد من الشركات وقد حقق نجاحا في عملية التنفيذ، ووفقا لهذا النموذج فإن جميع عمليات التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجي تكون ضمن مدى واسع من الوصف لأنظمة عالية المستوى وإلى وصف لأنظمة منخفضة المستوى ويكون الوصف على درجة عالية من الدقة والأحكام.

خامساً - المنهج المتكامل للتخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي:¹

يقوم هذا المنهج بمعالجة المشكلات ويحافظ على المزايا التي تطرحها المداخل الأخرى ويقوم بعلاج نقاط الضعف التي يعاني منها المداخل السابقة ويقدم الحلول لمشاكلها حسب ما يراه مؤيدي هذا المدخل.

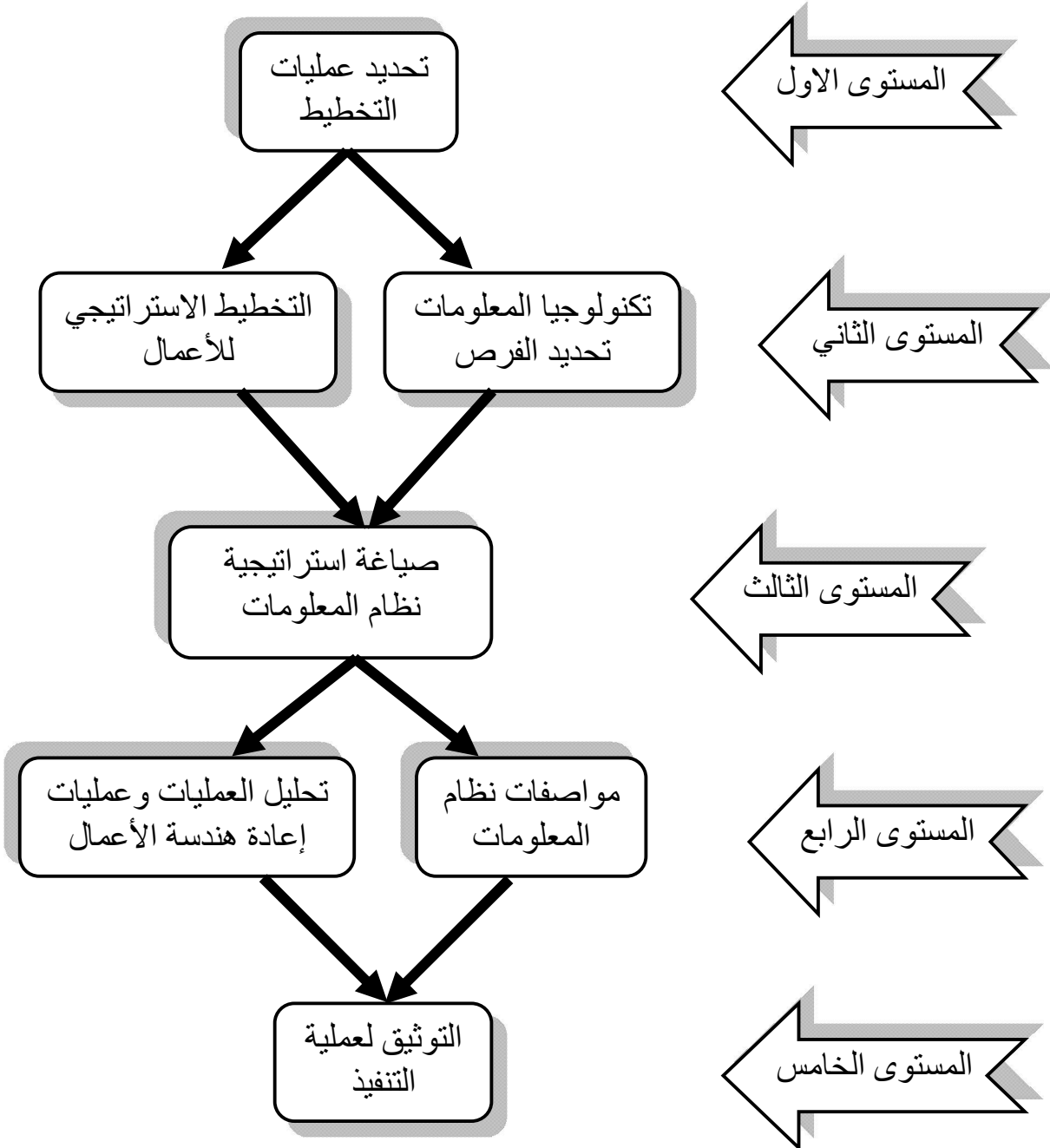
إن الطرق التي يحاول أسلوب التخطيط المتكامل أن يعالج عيوبها تمتاز بأن لكل منها أسلوب أو مدخل فريد في التخطيط في كل من الاتجاه، المدخلات، المخرجات، الإدارة، وقد تم تقسيم هذا المدخل الى نوعين (IS-Led) انظمة المعلومات القائمة، (IT-Led) تكنولوجيا المعلومات القائمة من قبل (Hirsch heim) (Flynn 1995)، فمن حيث الاتجاه المدخل الأول هو من الأعلى - الأسفل حيث يركز على الاحتياجات المعلوماتية وتدققها لمساعدة عمليات اتخاذ القرار، أم المدخل الثاني فهو يركز بالاتجاه من الأسفل - الأعلى مع التركيز على البحث عن تطوير الانتاجية.

كما أن الارتباط بعملية تحديد مواصفات نظام المعلومات أو خصائص النظام بعملية تحليل الاعمال وإعادة هندسة العمل يساهم بدرجة كبيرة في الوصول الى المرحلة النهائية الخاصة بتحديد وتوثيق عملية التنفيذ والشكل رقم (1-11) يوضح مراحل التي تم اعتمادها في المدخل المتكامل لتخطيط نظام المعلومات الاستراتيجي.

¹ مرجع نفسه، ص 100 - 103.



الشكل رقم (1-11) يوضح الهيكل العام المتكامل للتخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي.



المصدر: غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص104.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد مفهوم التخطيط الإستراتيجية لنظم المعلومات، وقصد الإلمام بهذا المفهوم، تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول التخطيط، البيانات والمعلومات والنظم، وكذا ماهية نظم المعلومات، والمعلومات الاستراتيجية، ومن ثم مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية. فالتخطيط الاستراتيجي يهدف الى معرفة كل من نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لها، وذلك لكي يساعد المؤسسة في عملية صنع القرار الاستراتيجي والمتمثل في صياغة ورسم استراتيجية المؤسسة.

ويمكن القول أن نظام المعلومات، يعد إستراتيجيا، إذا كانت مخرجاته تعد إستراتيجية، وتستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها، المتعلقة بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى، وبالتالي يتم التركيز على تشكيل الإستراتيجية التنافسية، والموقف التنافسي، سواء كان هناك تقدم محقق أو غير محقق، ودور نظم المعلومات الإستراتيجية، يتمثل في المحافظة على ذلك التقدم وإدامته، أو دعم تحقيق تقدم تنافسي، أو المساهمة في تقليص الفجوة التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، ومن خلال جعل المؤسسة، تلحق بركب المؤسسات المنافسة، وذلك يتم كله من خلال تزويد المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية، التي تحتاجها عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنافسة.

والمعلومات الإستراتيجية هي؛ عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، والتي تسهم بشكل فاعل في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وسنحاول في الفصل الثاني توضيح؛ أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.



الفصل الثاني:

أهمية المعلومات في صنع واتخاذ
القرارات الإستراتيجية

الفصل الثاني: أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية. يعد القرار عنصر حتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية اتخاذه ارتباطاً وثيقاً بالقيادة العليا.

يلعب القادة والمدراء دوراً رئيسياً في هذه العملية من ناحية، ولمساهمة القرارات المتخذة في تحقيق مهام القيادة نحو إنجاز أهدافها المحددة من ناحية أخرى.

يشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه، إذ تمر هذه العملية بعده مراحل تنتهي باتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة.

يعتبر القرار الاستراتيجي من أهم القرارات التي تقدم عليها الدولة أو المؤسسة لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية أو مرحلية تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه القرارات استثمارات كثيرة والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة في هيكلية صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في المؤسسة كلها، ويشترك في اتخاذها القيادة العليا للدولة أو المؤسسة.

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في صنع القرارات نظراً لما تقدمه من مساعده في معرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تزايدت موارد مصادر المعلومات في العصر الحالي، واشتركت مخرجات ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان يعتمد على نهج التجربة والعشوائية في صنع القرارات الاستراتيجية.

ساهمت الإدارة العلمية وأنظمة المعلومات الاستراتيجية التي ولدتها ثورة المعلومات بشكل كبير في تحقيق الميزة والدعم وحل مشاكل القرارات الاستراتيجية، ولتسليط الضوء على هذا الفصل فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول الأول؛ مفهوم وأهمية وخصائص القرارات الاستراتيجية، واحتوى الثاني؛ على دور المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واشتمل المبحث الثالث؛ على أدوات ونماذج صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.



المبحث الأول: ماهية وأهمية وخصائص القرارات الاستراتيجية

يحظى موضوع القرارات بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة المؤسسات الأعمال، ويشكل القرار الاستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية القرار الاستراتيجي

قبل تحديد مفهوم القرار الإستراتيجي، يجب التأكيد على أن مفهوم كلمة قرار، لا يتغير بتغير نوع القرار، وعليه من الأهمية بمكان تحديد مفهوم القرار أولاً، ثم تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي.

أولاً- تعريف القرار.

1. القرار هو اختيار الطريق أو سبيل معين للوصول الى هدف مرغوب ويحدده البعض بأنه اختيار واع للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في اطار مجموعة متاحة من الظروف.¹
2. القرار بمفهومه البسيط، يعني التوصل إلى حل لمشكلة قائمة، أو مواجهة مواقف محتملة الحدوث، أو لتحقيق أهداف مرسومة.²
3. يعرف القرار أيضاً على أنه؛ مسار فعل يختاره متخذ القرار، باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه، لإنجاز الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إلى تحقيقها.³
4. أما المعنى الإداري للقرار؛ فإن معظم التعاريف الإدارية، تشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات؛ هي عملية مرادفة للإرادة، لأن المدير يمارس جميع أعماله، ووظائفه الإدارية، عن طريق إصدار قرارات مختلفة، تتناسب مع الحالات والظروف، وبذلك يمكن القول؛ أن عمل المدير الحقيقي، هو قيامه باتخاذ القرارات، في مجالات العمل المختلفة، وأن هذه السلطة، هي التي تميز المدير، عن غيره من أعضاء المؤسسة، وبالتالي فالقرار هو جوهر العملية الإدارية.⁴

¹ منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية (من منظور الخدمة الاجتماعية)، أبو الخير للطباعة والتجليد، الاسكندرية، 2009، ص 90.

² علي بن عابد، بلحسين البلش، القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 398.

³ كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 89.

⁴ نادية أيوب، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 12.



ثانياً - أنواع القرارات.

المدير وأثناء ممارسته لعمله اليومي، يتخذ العديد من القرارات، التي تختلف باختلاف الوضع الذي يكون فيه، ويختلف أثرها على المؤسسة ككل، فمن القرارات ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد ومركب، وعلى هذا فقد حاول العديد من المهتمين بهذا المجال، تصنيف القرارات وفق عدة معايير وأسس، والشكل (1-2) يوضح هذه المعايير والأسس، وكذا أنواع القرارات الممكنة .

1) حسب قابليتها للبرمجة:¹

أ- **قرارات مبرمجة**؛ هي القرارات المبرمجة التي تشير الى القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة والروتينية. ومن أمثلة ذلك، قرار إعادة شراء نوع معين من المواد الخام، او قرارات التعيين والتوظيف. حيث توضح سلفاً الاجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات او شؤون العاملين وغيرها. ب- **القرارات غير المبرمجة**؛ فهي تلك القرارات الغير متكررة الحدوث و التي تعالج مشاكل جديدة او تتعامل مع المواقف الغير محددة او الغير مألوفة مثل ذلك القرارات الاستراتيجية (ابتكار نوع جديد من السلع، غزو اسواق جديدة، قرارات التوسع، قرارات الاندماج).

2) حسب المستويات الادارية: ويعد هذا التصنيف؛ من أهم التصنيفات، التي تداولها

المختصون، حيث تقسم القرارات، حسب المستويات الإدارية، إلى ثلاثة أنواع هي:²

أ- **قرارات استراتيجية**؛ تشمل القرارات غير المبرمجة ، ووضع الاهداف والخطط طويلة المدى وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة والمعلومات المتوافرة قليلة وتحتاج الى اجتهاد وتفكير ابداعي خلاق وتقوم الادارة العليا بصنع تلك القرارات.

ب- **قرارات إدارية**؛ فهي من صنع الادارة الوسطى، وتتداول قرارات مبرمجة (من تنظيم وإشراف وتحفيز) وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة حيث المعلومات متوافرة والقرار روتيني يعتمد على الحالات السابقة المماثلة.

ج- **قرارات تشغيلية**؛ هي من اختصاص الادارة التنفيذية، حيث نجد انها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية. كما ان القرارات تتصف بالتكرار في الحدوث أي انها مبرمجة.³

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003، ص 143.

² حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات - العمليات الادارية- وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 90.

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 144.



(3) حسب درجة توفر المعلومات:¹

أ- قرارات في حالة التأكد؛ تكون لدى متخذ القرار، معلومات كافية وأكيدة، تسمح له بمعرفة نتائج قراره.

ب- قرارات في حالة المخاطرة؛ تتميز بتوفر معلومات جزئية، بالنسبة لما يمكن أن يحدث نتيجة لقرار المتخذ. فهي معلومات غير كافية، لكنها تتيح للمسیر معرفة المستقبل على وجه الاحتمال.

ج- قرارات في حالة عدم التأكد؛ إن اتخاذ القرار في حالة عدم توفر أية معلومات، غير مقبول تسييرياً.

(4) حسب عدد المشاركين في اتخاذ القرار: هناك من يميز بين القرارات استناداً إلى

نوع المشاركين في اتخاذها، وتمت التفرقة على هذا الأساس بين القرارات الفردية أو الشخصية والقرارات الجماعية.²

أ- القرارات الفردية؛ هي قرارات انفرادية، أي ينفرد متخذ القرار بصنعها دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار.

وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب، كلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

ب- قرارات جماعية؛ وهي ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على متخذ القرار النهائي.

ومن خلال النوعين من القرارات يمكننا ملاحظة نوعين من أنماط القيادة، فالقرار الإنفرادي يعكس الأسلوب البيروقراطي بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي.

(5) حسب درجة التكرار: يتناول هذا التصنيف درجة تكرار اصدار القرار لضمان

حسن سير الأعمال ويتم فرز القرارات كالتالي:³

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات ووظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2012، ص 63-62.

² علمي لزهري، مرجع سابق، ص 137-138.

³ زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 104.



أ- **القرارات العادية**؛ وهي القرارات التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير انشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

ب- **القرارات الطارئة**؛ إن القرارات الطارئة هي القرارات التي تفرضها ظروف استثنائية غير مخطط لها، وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المؤسسة بل لمواجهة الحالات غير المتوقعة يجب التعامل معها.

6) حسب مجال التطبيق: ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:¹

أ- **قرارات عامة**؛ إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المؤسسة وليس موجها لفئة محددة أو وحدة خاصة في المؤسسة وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.

ب- **قرارات خاصة**؛ ويكون هذا النوع من القرارات موجها لشخص خاص في المؤسسة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة خاصة وهي ليست شمولية كالقرارات العامة.

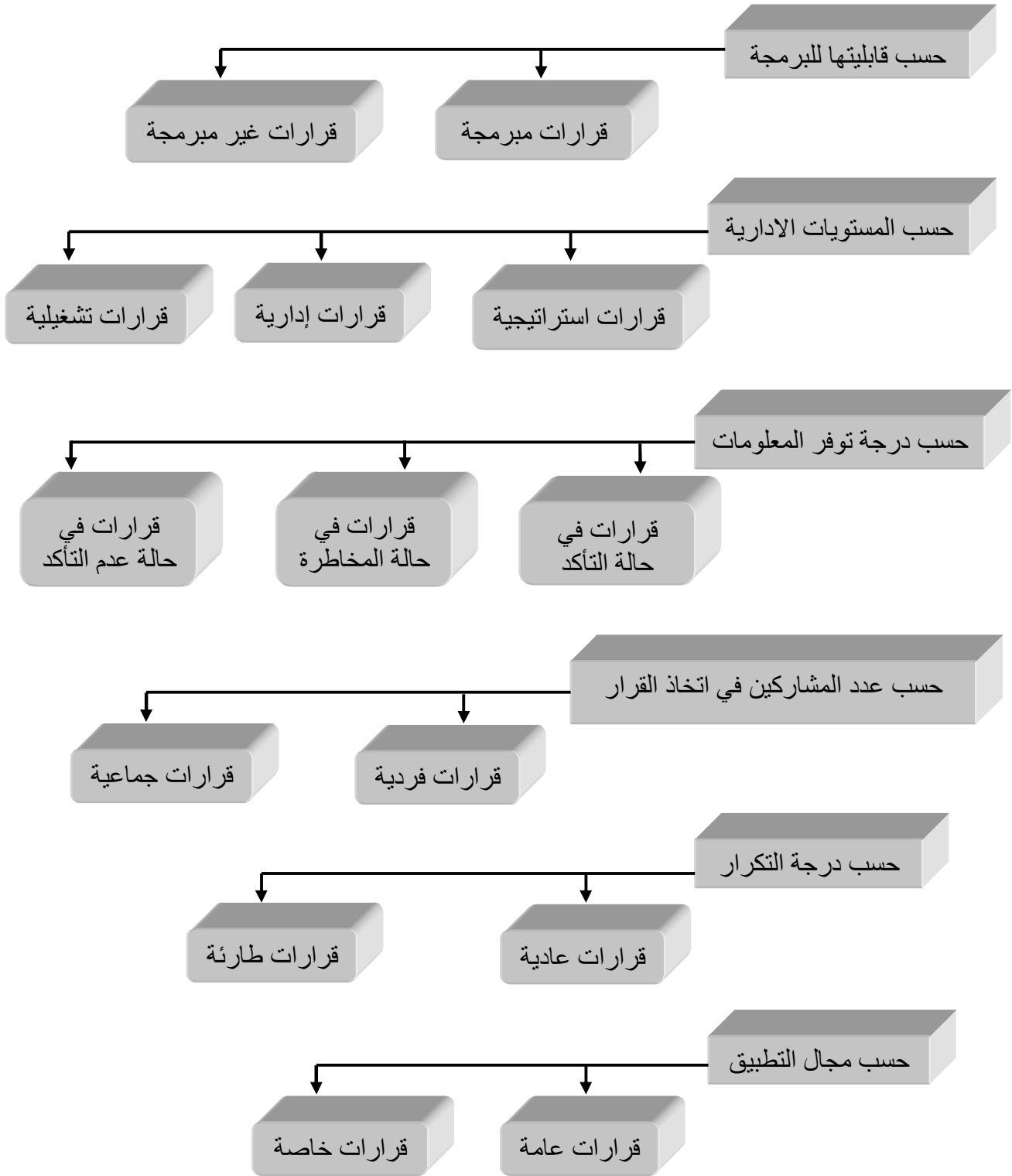
كما يمكن تصنيف القرارات الى قرارات استباقية وقرارات رد فعل، والقرار الاستباقي هو قرار يتم صنعه تحسبا، توقعا لتغير خارجي او ظروف اخرى، وذلك تقاديا ومنعا لتطور المشكلات، وفلسفة ادارة الجودة الشاملة مبنية على فلسفة ان من الافضل تطبيق النهج الاستباقي بدلا من الاستجابة. أما قرار رد الفعل فهو يصنع استجابة (رد فعل) لتغيرات خارجية.²

¹ زكريا الدوري وآخرون، مرجع نفسه، ص 104-105.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 89.



الشكل رقم (1-2) انواع القرارات



المصدر: من اعداد الطالبة



ثالثاً - تعريف القرار الاستراتيجي.

- **القرار الاستراتيجي**؛ هو قرارات خاطفة تصنع وتعتمد من قبل شخص متميز أو ممن يمتلك السلطة ويتمتع بعقلية متألفة وقادر على اقناع الآخرين بقبول وتبني قراراته.¹
- **القرار الاستراتيجي**؛ هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل مشكلة ما او ازمة معينة أو انجاز عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيدا لاختيار البديل الأفضل.²
- **القرار الاستراتيجي**؛ تتمثل بالقرارات التي تحدّد مسيرة المؤسسة الاساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الاهداف الحقيقية للمؤسسة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المؤسسة.³
- ويتضح من التعاريف السابقة أن القرارات الاستراتيجية هي قرارات استثنائية يتم صنعها وقت احتياج المؤسسة لها، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، فهي تركز على تحقيق هدف المؤسسة، حيث أنها تتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي

- يعد القرار الاستراتيجي، جوهر العملية الادارية ووسيلتها الاساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.⁴
- يتضح أن القرار الاستراتيجي ذو صلة تفاعلية متكاملة بين المتغيرات الذاتية للبناء التنظيمي والسلوكي للفرد من ناحية وبين المتغيرات البيئية من ناحية أخرى.⁵

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في ادارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 39.

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 72.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 141.

⁴ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 73.

⁵ مرجع نفسه، ص 74.



- وتكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية.¹
- كما أنه يكتسب أهمية كبيرة، كونه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويكون تأثيره شاملا على مستوى المؤسسة ككل، لكونه يتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.²

المطلب الثالث: خصائص القرار الاستراتيجي

تمتلك القرارات الاستراتيجية خصائص معينة تميزها عن القرارات الادارية الأخرى، ويمكن فهم طبيعة هذه القرارات بصورة أكثر وضوحا من خلال استعراض الخصائص التالية:³

أولاً- المستوى التنظيمي: إن القضايا التي تحتاج الى صياغة قرارات استراتيجية يتم التعامل معها من خلال الإدارة العليا كونها تمتلك تصورا كافيا تدرك من خلال المضمون الحقيقي لقراراتها الاستراتيجية، ومن القضايا التي تتطلب مشاركة الإدارة العليا هو قرار المؤسسة الدخول أو الخروج من نشاط معين، وصياغة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف العريضة للمؤسسة.

ثانياً- التأثير الزمني: القرارات الاستراتيجية لها تأثير زمني بعيد المدى على المؤسسة، فعندما تتخذ المؤسسة قرارا استراتيجيا يتعلق بدخول سوق جديد أو فتح خط إنتاجي إضافي فإنها تقرر مواصلة العمل في هذا المضمار لعدة سنوات قادمة؛ مما يعني أن المؤسسة، ومن خلال هذا النشاط تصبح معروفة ومميزة بمنتج أو سوق معينة.

ثالثاً- التوجه المستقبلي: القرارات الاستراتيجية تمثل توجهها مستقبلا للمؤسسة، فالإدارة العليا، وهي بصدد صناعة القرار الاستراتيجي تجد نفسها ملزمة باجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم الفرص والتهديدات ومواءمتها بعناصر القوة والضعف داخل المؤسسة، وعليه فإن التوجه المستقبلي للقرارات الاستراتيجية يعني تقرير أو تحديد المسار الحالي للأحداث التي ستجعل المؤسسة تنتقل من وضعها القائم إلى الوضع المرغوب فيه مستقبلا.

رابعاً- المنظور النظمي: عند صناعة القرار الاستراتيجي، فإن المدراء يدركون أن المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا يتكون من مجموعة أنظمة فرعية متداخلة ومترابطة، وإن القرارات الاستراتيجية التي

¹ سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 1997، ص 113.

² ماهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 53.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 157-158.



تؤثر في جزء من المؤسسة (كقسم الإنتاج) تمتلك أيضا تأثيرا على جزء آخر من المؤسسة (كقسم التسويق).

خامسا - التوجه نحو النظام المفتوح: تتجه المؤسسة باتجاه بيئتها الخارجية، إذا كانت عملياتها ووظائفها الداخلية تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وبناءً عليه فإن المؤسسة التي تريد أن تحافظ على نجاحها يجب أن تأخذ في الحسبان، وهي تصنع قراراتها، تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الأطراف ذات المصلحة، من منافسين وموردين، وعملاء، وحكومة، وغيرهم.

سادسا - وضع اطار عام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: تمثل القرارات الاستراتيجية إطار مرشدا يهتدي به مدراء الإدارة الوسطى والدنيا في وضع قراراتهم التي تناسب توجه وتفكير الإدارة العليا، وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

سابعا - توزيع الموارد: القرارات الاستراتيجية تشمل توزيع الموارد الأساسية، فالقرارات الاستراتيجية تحمل في طياتها التزام المؤسسة بتنفيذ مجموعة من المشاريع المستقبلية، وهذا بدوره يتطلب توفير موارد أساسية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات، وبالتالي من خلال تطبيق هذه القرارات لابد من توزيع هذه الموارد الأساسية.

وتتميز القرارات الإدارية عموما، بمجموعة من الخصائص، يمكن ذكر أهمها:¹

- القرارات الاستراتيجية تركز على تحديد نطاق عمل المؤسسة وهي بذلك تقوم على النظرة الكلية للمؤسسة.
- تهدف الى ملائمة أنشطة المؤسسة مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وما تخلفه من فرص ومخاطر، وحيث أن البيئة تتغير بصورة مستمرة فإن القرارات الاستراتيجية المواكبة لها تتطوي على التغيرات، ربما تكون كبيرة في بعض الأحيان.
- تهدف كذلك الى ملائمة أنشطة المؤسسة مع ما يتوفر لديها من موارد وذلك نسبة لأن استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وحتى تجنب بعض أنواع المخاطر يحتاج لتوفير الموارد
- استراتيجية المؤسسة لا تتأثر فقط بعوامل التأثير في البيئة الخارجية ومدى توافر الموارد اللازمة ولكنها تتأثر كذلك بقيم وأهداف الاشخاص الذين يلعبون دورا مؤثرا في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية.

¹ محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية دار البداية، عمان، 2009، ص 14-15.



- تؤثر على توجيهات وأنشطة المؤسسة في المدى البعيد؛ حيث أن مداها الزمني أطول من القرارات التشغيلية اليومية، وقد يمتد لسنوات عديدة.

غالبا ما تكون على درجة من التعقيد وذلك انها تقوم على العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية كما انه غالبا ما تترتب عليها تغييرات واسعة في مختلف جوانب عمل المؤسسة.

المبحث الثاني: دور المعلومات في صنع القرارات الاستراتيجية

تعد المعلومات من الموارد الأساسية، التي تدعم المؤسسة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياة في المؤسسة، وسر من أسرار نجاحها، ونموها، واستمرارها، ويجب أن تبحث إدارة المؤسسة، عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الإستراتيجية، وكذا ميزتها التنافسية.

المطلب الأول: هيكل صنع القرار وعلاقته بالمعلومات

وتم تقسيم المستويات الإدارية للمؤسسة، وطريقة وصول المعلومات إليها، وعملية توظيفها، كما يلي:

1. الإدارة الإستراتيجية للمنظمة: في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية، وتجمع المعلومات في هذا المستوى، من مصادر خارجية أو داخلية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية.¹

وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة، التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة، ضمن هيكل صناعة القرار، تكون مهارات معرفية، أكثر من المهارات التقنية، حيث يواجه مسيري اليوم، مهمة صنع القرارات في الإستراتيجية، ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكل القرارات التقليدية، ولغرض مساعد مواجهة التحديات، في عملهم قام الباحثون؛ بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المؤسسة، حيث أن هذه النماذج، يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:²

أ - الحصول على المعلومات، وانسيابها في المؤسسات (الاتصالات).

ب - استخدام تلك المعلومات في المؤسسات لصنع القرار.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998، ص6.

² رائد عبد الخالق عبد الله، دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار، مجلة الهدد، العدد09، العراق، 1999، ص 120.



وتكون الإدارة في مستوى القيادة، غالبا بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الإستراتيجية، في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:¹

أ- معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها من مصادر داخلية.

ب- معلومات ذات أهمية كبيرة، ترتبط برؤية إستشرافية عن المستقبل.

ج- معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.

د- معلومات متعددة الأبعاد، وغير محددة، تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمؤسسة.

هـ- معلومات ذات نوعية خاصة، تستند على أحكام وحدس، تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

2. **مستوى الإستراتيجية الوسطى:** يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام

الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وينصب الإهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى، معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كما ونوعا، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى.²

3. **الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي:** يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة

إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة، وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي.³

وبناء على ما تقدم؛ تبدو مهمة القيادة الإستراتيجية، أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات الإستراتيجية، التي ينبغي أن تحقق حالة التوازن بين واقع المؤسسة، ومتطلبات بيئتها، ومستقبلها في ظل ظروف عدم التأكد، ويظهر جليا أن القرارات الإستراتيجية، لا تشبه القرارات

¹ حسان بوبعابة، مرجع سابق، ص 140.

² أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 36.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 6.



الأخرى، حيث تشير إلى مستقبل المؤسسة، في الأمد البعيد،¹ كما أن صناعة القرار، عملية مرتبطة بوجود مشكلة، وهي تؤخذ غالبا بمعنى إيجاد حل للمشكلة، مما يضفي على صناع القرار الاستراتيجي، مسؤولية إضافية، نتيجة ارتباط ما سيحدث للمؤسسة، في كثير من الأحيان بنتائج قراراتهم، حيث يرتبط التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، بالقرارات ذات العلاقة، وتبرز أهمية القيادة المنسقة، والمسؤولية، والملتزمة، للقائد الاستراتيجي؛ إلى جانب قدرته على التأثير، في مجرى الأحداث، بالاتجاه الذي يجعل قراراته الإستراتيجية، تصب في صالح بناء، وتوسيع موارد، وقدرات المؤسسة.

المطلب الثاني: المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي

تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه. "يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية تزودنا بالمعلومات على مدار الساعة، وتشاركنا تجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، ويترتب علينا أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاكنا لهذا الكم الهائل للمعلومات".² 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 اتخاذ القرار.

تأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى تحديد مدى موثوقية المعلومات الواردة فيها. "وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها ويحلونها في هيكلية صنع القرار. يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحديا في هذا الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار".³ ازدادت 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 عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

¹ Thompson.Jhon, L, **strategic management laurennessand change**, 3Th ed, international Inc, New York, 1999, p101.

² ويند يورام، كروك كولن، أصول اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، دار العربية للعلوم، بيروت، 2005، ص164.

³ مرجع نفسه، ص166.



أولاً- الأساليب المتبعة في صنع القرارات الإستراتيجية.

يمكن فهم عملية صناعة القرار من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين:¹

1. صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية.

2. صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية. فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المؤسسة؟.

ولاحظ الباحثون؛ أن هناك سبعة مداخل، تلجأ إليها القيادة الإدارية في المؤسسة، لصنع القرارات وهي كما يلي:²

1. **تصنع القيادة الإستراتيجية القرار، وتعلنه على المرؤوسين:** وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن الحل لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ، وهذا النمط من القيادة، لا يفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

2. **تصنع القيادة الإستراتيجية القرار، وتحاول إقناع المرؤوسين:** كما في المدخل الأول، تحدد القيادة المشكلة، لتصل إلى قرار بشأنها، وبدلاً من إعلامهم بالقرار، فإنها تتخذ موقفاً آخر، يتمثل في إقناع المرؤوسين بهذا القرار، لأجل كسبهم إلى جانبها، وقبولهم القرار، وهم يفعلون ذلك؛ لانهم يتوقعون حصول بعض المعارضة، من قبل أولئك الذين سيفاجؤون بقرارها، ولأجل تقليص حجم المعارضة، يجري توضيح المكاسب، التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

3. **تعرض القيادة الإستراتيجية أفكارها، وتدعو المرؤوسين للمناقشة:** وهنا تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه، لأنها ترغب في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارها، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم، وبعد عرض الأفكار، تدعو إلى طرح الأسئلة، ليصبحوا على بينة من الأمور، التي تنوي القيادة تنفيذها، تمكن طريقة الأسئلة والإجابة، بين القيادة والمرؤوسين، من اكتشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

¹ الهلالي الشريبي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص47.

² حسان بوبعابة، مرجع سابق، ص 143-144.



4. **تعرض القيادة الإستراتيجية قرارات مبدئية قابلة للتغير:** وتكون القيادة هي المبادرة في المشكلة وتشخيصها، والبحث فيها، والوصول إلى قرار بشأنها، وتقوم بعرض الحلول المعالجة للمشكلة موضوع البحث، على المرؤوسين، وتراقب ردود أفعالهم، وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكر بحق القيادة، بالانفراد في صنع القرار، حيث يمكن هذا النمط، المرؤوسين من مزاوله بعض التأثيرات على القرار.

5. **تعرض القيادة المشكلة، وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار:** وتظهر للمرؤوسين فرصة لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول الموجودة لدى القيادة، والهدف من هذا السلوك، هو الحصول على الخبرة والمعرفة، من أولئك الذين يعملون في الأعمال اليومية، وتقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين، ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة، وحسب رأيها.

6. **تعين القيادة الحدود التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعها:** وتقوم بتعريف المشكلة، وبيان حدودها، وأبعادها، وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها، عند صنع القرار، وقد تكون الحدود مالية، أو حدود نشاطية، يصعب تجاوزها.

7. **تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه:** وتمثل موقفا متطرفا، في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادرا ما يحدث، ويقتصر على بعض الحالات والمهام، المحددة قصيرة الأجل، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين، للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة، وتشخيصها، وتحديد بدائل الحلول، التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب، وتشمل الحدود المفروضة على فريق العمل، تلك الحدود التي وضعتها القيادة أمامهم.

وتجدر الإشارة إلى؛ أن المداخل رقم ثلاثة وأربعة وخمسة، تمثل نمط القيادة الفعالة، حيث أن القيادة تعرض أفكارها، وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار.



ثانياً - فاعلية القرار الاستراتيجي.

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

لتحقق المؤسسات متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال يجب ان تقوم بمجموعة النقاط التالية:¹

1. جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.
2. التحسس واليقظة لأمر المستقبل.
3. حساب الاحتمالات المتوقعة.
4. المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.
5. الجاذبية الفنية.
6. البصيرة والشعور بالشجاعة.

لاتخاذ القرارات، ضرورة تهيئة المقومات الأساسية من قبل المؤسسات لكي يكون القرار

فعالاً والتي تشمل ما يلي:²

1. توافر المعلومات؛
2. توافر الوقت وعدم التسرع؛
3. إسهام القرار في تحقيق الأهداف؛
4. وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة؛
5. الاعتراف بحتمية التغير؛
6. توافر عدة بدائل للاختيار؛
7. توافر معايير صحيحة ودقيقة؛
8. قابلية القرار؛
9. وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها؛
10. المرونة الذهنية.

¹ سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويورك، مركز الأفكار العالمية، 1998، ص259.

² زيد منير عبوي، سامي محمد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص85.



المطلب الثالث: مراحل صناعة القرار الاستراتيجي ودور المعلومات فيها

يقصد بمراحل صناعة القرار الاستراتيجي الطرق أو الخطوات العامة التي تتضمنها بشكل صريح أو ضمني نماذج صناعة القرار. وهناك جدل كبير بين الباحثين المختصين حول عدد هذه المراحل وأولوية ترتيبها، ويعود هذا الاختلاف الى موضوع القرار، وشخصية متخذ القرار.

أولاً- تشخيص المشكلة الإستراتيجية.

تعتبر مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف مرحلة مهمة في عملية صناعة القرار الاستراتيجي؛ نظرا لارتباط المراحل التالية بها. وتعرف المشكلة بأنها انحراف عن الهدف المحدد، ومن متطلبات هذه المرحلة للوصول الى تشخيص واضح للمشكلة هو الحاجة الى مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات السائدة فيها، وكذا تقييم البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف، بالإضافة الى التعرف على محفظة أعمال المؤسسة وكل نشاطات الأعمال التي تزاولها.¹

وتتكون هذه المرحلة من ثلاث مراحل فرعية وهي:²

أ- الاستكشاف: يعني متابعة الموقف الحالي في ضوء الظروف المتغيرة والتي قد تؤدي إلى ظهور مشكلة، كما يجب أيضا عدم تضخيم المشكلة أو التقليل من أهميتها بل إعطائها الحجم الحقيقي.

ويجب أخيرا عدم تحديد المشكلة من وجهة نظر ذاتية، أي عدم التحيز في تحديدها واستكشافها.

ب- التعرف الدقيق على نوع المشكلة: ويتطلب ذلك تحديد دقيق لحجم الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المطلوب، وترجمة ذلك بشكل كمي ونوعي.

ج- التشخيص: يتضمن تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في المشكلة وكذلك النتائج المترتبة على وجودها.

ثانياً- تحديد البدائل الإستراتيجية وتقييمها والاختيار من بينها.

وجود بديل واحد للمشكلة يجعل متخذ القرار مجبرا على القيام بالمتاح واتخاذ، وبالتالي ينتقي عنصر الاختيار ومن ثم القرار، وتعدد البدائل هو الحال السائد في الغالب، وإذا كان ذلك هو حال

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 152.

² صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار (دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 18.



البدائل، فلا بد إذن من معرفة البدائل المتاحة لكل مشكلة من خلال البحث عنها، واكتشافها وتحديدتها، ومن ثم القيام بتقييم تلك البدائل تمهيدا للمفاضلة بينها، واختيار أفضلها.

1. البحث عن البدائل الإستراتيجية وتحديدها: في هذه المرحلة على الإدارة ان تبحث عن عدد من البدائل الاستراتيجية الي يمكن ان تساعد على سد الفجوة او الفجوات الاستراتيجية. والبديل هنا عبارة عن مقترح يؤخذ في الاعتبار جانب مقترحات أخرى بهد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها ليصبح هو القرار الأخير. وعملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار الخبرة وتوفر المعلومات، بالإضافة الى الاستعانة بالمستشارين والمساعدين.¹ ولتحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة، شروط أساسية، تشكل الإجابة عن الأسئلة التالية تحديدا لها:²

أ- ماذا سيحقق البديل الاستراتيجي المحتمل؟

ب- ما الذي يتطلبه البديل الاستراتيجي من موارد؟ وما مدى توافرها؟

ج- ما هي صعوبات التنفيذ؟

ويمكن تحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة، على أساس توافر الشرطين التاليين:

أ- وجود علاقة مباشرة بين البدائل الإستراتيجية المحتملة، وبين الأهداف الإستراتيجية، المطلوب تحقيقها.

ب- أن تكون البدائل الإستراتيجية المحتملة، ضمن حدود الموارد، والإمكانات المتاحة، بحيث لا تظهر صعوبات، تجعل من التنفيذ أمرا صعبا ومكلفا، إن لم يكن مستحيلا.

2. تقييم البدائل الإستراتيجية وتحديد البديل الأنسب: بعد أن تم تحديد البدائل يبدأ صانع القرار ويقصد بعملية التقييم مقارنة البدائل المحددة في المرحلة السابقة بالأهداف المحددة سلفا، وكلما كان البديل أقرب الى تحديد الهدف النهائي كلما كان مرغوبا به أكثر من غيره، وإجراءات التقييم تشمل وصف نتائج كل بديل، وتقييم تكاليف كل بديل وتقدير مدى عدم التأكد والمخاطرة المصاحبة لكل بديل.³

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 153.

² حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 152.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 153.



وتتلخص المعايير التي يتم استخدامها في عملية اختيار البديل المناسب لحل المشكلة فيما يلي:¹

- 1) عدد وأهمية الأهداف التي يحققها بديل معين؛
- 2) مدى اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وسياساتها وخططها؛
- 3) المنفعة أو المكاسب التي يتم تحقيقها؛
- 4) درجة المخاطرة المتوقعة من البديل؛
- 5) مقدار المجهود البشري اللازم لتنفيذ البديل؛
- 6) كفاءة البديل؛
- 7) مدى ملائمة كل بديل مع العوامل الخارجية؛
- 8) المعلومات المتاحة عن الظروف المحيطة بالبديل؛
- 9) مدى النقص في المعلومات عن البديل؛
- 10) التوقيت المطلوب لتنفيذ البديل.

ثالثاً - اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومتابعة التنفيذ.

من الاعتقاد الخاطيء؛ أن عملية اتخاذ القرار، تنتهي بمجرد الانتهاء من اختيار البديل الأنسب، والحقيقة أن البديل المختار، لا بد أن يحول بواسطة التنفيذ، إلى حقيقة واقعية، فلا معنى ولا قيمة للقرار، ما لم يتم تنفيذه، كما لا تتوقف عملية اتخاذ القرار عند التنفيذ، بل تتعداه إلى مراقبة ومتابعة التنفيذ، للتأكد من سلامة التطبيق، والكشف عن أي انحراف في وقته، وكذا التأكد بدرجة أساسية، من سلامة القرار المتخذ، وتمر مرحلة اتخاذ القرار، ومتابعة التنفيذ، بعدد من الخطوات، بداية من صياغة القرار، والإعلان عنه، ووضع حيز التنفيذ، وصولاً إلى مراقبة ومتابعة التنفيذ.

1. صياغة وإعلان القرار الاستراتيجي: بعد الانتهاء من اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، والذي يتوقع أن يكون حلاً للمشكلة، موضع الدراسة، ويحدث التغيير المطلوب، تأتي خطوة صياغته كقرار، تمهيداً للإعلان عنه.

ولصياغة القرار من الأهمية؛ ما لا يقل عن أهمية أي خطوة، من خطوات عملية اتخاذ القرار، إعطائها جل اهتمامه، والتنبيه لضرورة توفر جملة، من الشروط في تلك الصياغة، من أهمها:²

¹ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 280-281.

² حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 154-155.



أ- الصياغة الواضحة، والبسيطة، والمختصرة للقرار، بحيث يمكن فهم مضمونه، فهما واضحا، كما هو مطلوب؛ أن يفهم دون زيادة ولا نقصان، لا يترك معه مجالا للتفسير، أو الاجتهاد، أو التأويل.

ب- صياغة القرار، بما يحقق الانسجام، والتكامل بين فقراته، وأجرائه وعدم بروز أي تناقض، أو تضاد بين تلك الفقرات، أو الأجزاء.

ج- مراعاة انسجام القرار، مع القرارات السابقة، المعمول بها، ومع القوانين والأنظمة السائدة. وبعد صياغة القرار، وفق الشروط السابقة، تأتي مرحلة إعلان القرار، والتي يتوجب فيها على متخذ القرار، الاهتمام بقضيتين هامتين هما:

- **الوسيلة الإعلانية:** على متخذ القرار، هنا أن يختار الوسيلة الإعلانية الأكثر ملائمة، للإعلان عن القرار، ويتم التركيز على كفاءة الوسيلة المختارة، في إيصال القرار، كما هو إلى المعنيين بتنفيذه، أو إلى كل من يهمله صدور ذلك القرار، هذا إذا لم يحدد القانون سلفا وسيلة إعلان بذاتها.

- **التوقيت:** ويتعين هنا على متخذ القرار، أن يدرس ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، خلال فترات زمنية معينة، وأن يتوقع ويستقرئ حوادث المستقبل، ووفقا لتلك الدراسة، عليه أن يحدد الوقت المناسب للإعلان عن القرار، والذي فيه يحقق القرار؛ أفضل النتائج المحتملة.

2. تنفيذ القرار ومتابعته والرقابة عليه: إن أي إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن، هم من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لا بد من المراقبة لمعرفة أن ما تم التخطيط له أصلا قد تم تحقيقه فعلا وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت هذه النتائج إيجابية أم سلبية.¹

¹ الشيخ ولد مجد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان (Top Lait)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 121.



المبحث الثالث: أساليب ونماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية

هناك العديد من الأدوات والنماذج، التي يمكن استخدامها، في مجال صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وسنكتفي هنا بعرض أبرزها، وسنقسمها إلى نوعين: أولهما أدوات ونماذج داخلية لصنع واتخاذ القرارات، وهي سلسلة القيمة، دورة حياة المنتج، ومنحنى الخبرة، وثانيهما نماذج تحليل محفظة الأنشطة، وهي نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية الأولى، والثانية (المعدلة)، نموذج شركة جنرال إلكتريك، نموذج هوفر، ونموذج ADL بالإضافة إلى أدوات أخرى هي القياس المرجعي وإعادة الهندسة.

المطلب الأول: الأدوات والنماذج الداخلية

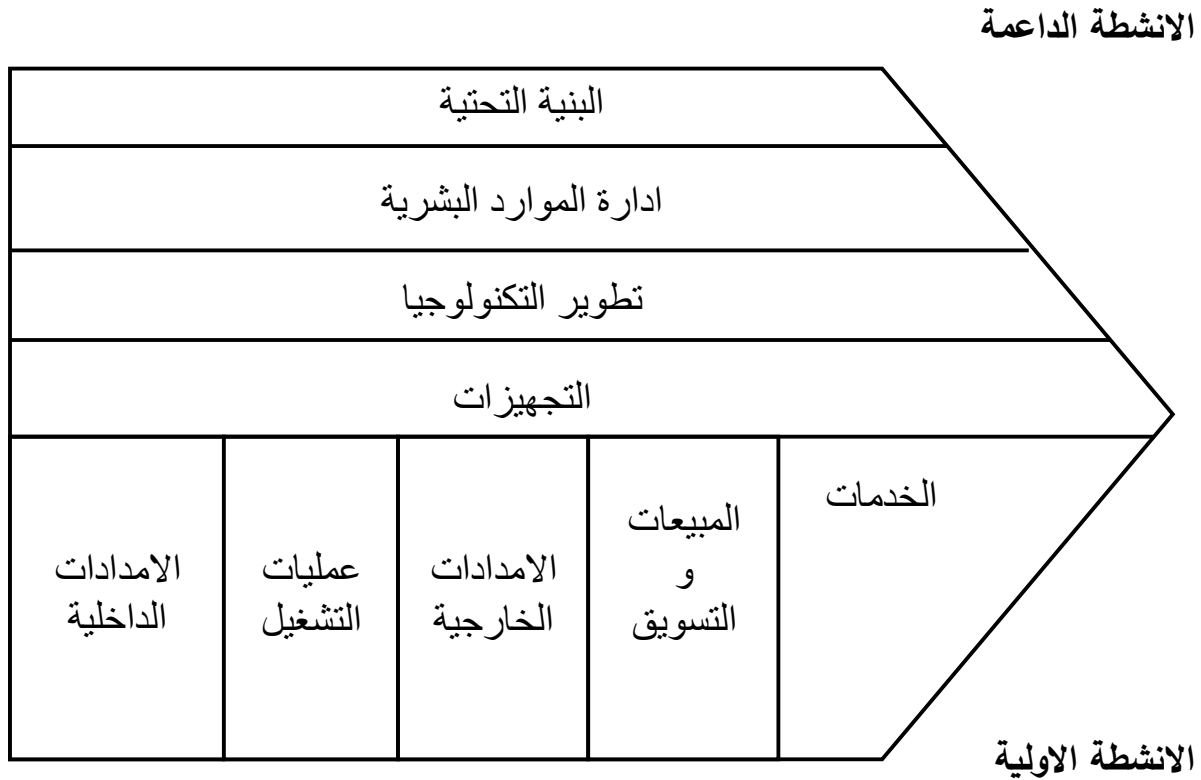
هناك مجموعة من الأدوات التي تستخدم لتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، أي جوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة لهذه المؤسسة من أجل صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية. **أولاً- سلسلة القيمة.¹**

لفهم كيف تبني المؤسسة امكانياتها لكي تتنافس، يجب ان يحدد المرء انواعا معينة من الانشطة التي تكون المركز التنافسي للمؤسسة. تنحرف كل مؤسسة في العديد من الأنشطة، والتي تحدد تنافسيتها في خدمة العملاء في السوق. وتخلق هذه الانشطة قيمة اقتصادية. فإداة التحليل المفيدة لإعطاء صورة وتحليل هذه الأنشطة تتمثل في سلسلة القيمة والموضحة في الشكل رقم (2-2)، تصف سلسلة القيمة كل الأنشطة التي تشكل الاداء الاقتصادي وامكانيات المؤسسة.

¹ روبرت أ.بتس، ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الادارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 204.



الشكل رقم (2-2) سلسلة القيمة.



المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الادارة الاستراتيجية (المفاهيم... العمليات)، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص 118.

1. الأنشطة الداعمة (المساندة):

- أ- **البنية التحتية**: او ما تعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن عناصر الادارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة، وغيرها من الأنشطة الداعمة.
- ب- **ادارة الموارد البشرية**: وتتضمن الموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.
- ج- **التطوير التكنولوجي**: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك ايجاد او تحسين الطريقة التي تتجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.



د- **التجهيزات:** وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها الى المؤسسة.

2. الانشطة الاولية (الاساسية):

أ- **الامدادات الداخلية:** تتعلق بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الاخرى اللازمة لنظام الانتاجي.

ب- **العمليات:** وهي تلك الانشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات سلع وخدمات.

ج- **الامدادات الخارجية:** اي التوزيع المادي، والذي يشتمل كل الانشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع او نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات.

د- **المبيعات والتسويق:** تتضمن الانشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية.

هـ- **الخدمات:** وهي تتضمن الانشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج.

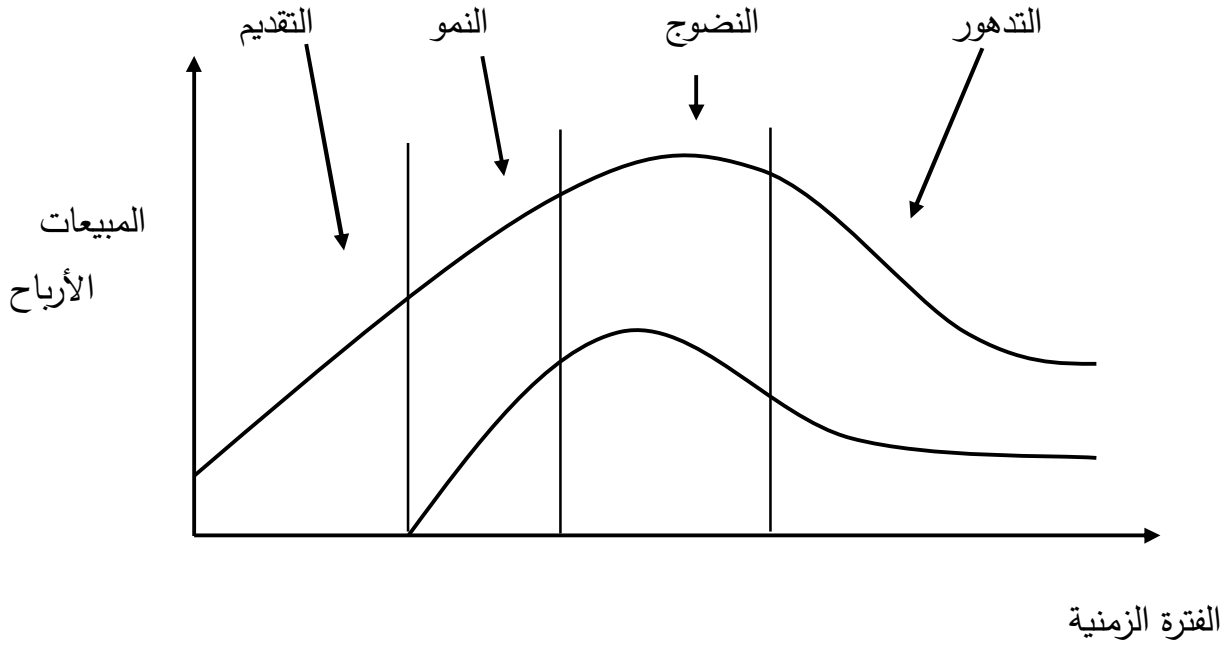
ثانياً - دورة حياة المنتج.

تعتمد هذه الأداة على ضرورة تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج، وعلى اعتبار أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل أساسية وهي الانطلاق، النمو، النضج والزوال، فإن المؤشرات الإستراتيجية، ومن ثم الخيارات الإستراتيجية تخضع لهذه الدورة بشكل وثيق والشكل رقم (2-3) يوضح ذلك:¹

¹ حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 158.



الشكل رقم (2-3) نموذج دورة حياة المنتج



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 308.

ثالثاً - منحني الخبرة.¹

منحني الخبرة فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الإستشارية منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، ومنحني الخبرة تقدر العلاقة التي تربط ما بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة، دائماً ما تتمتع بانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار أقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سعرية . حيث يقصد بمنحني الخبرة ان تكلفة الوحدة المنتجة يميل الى

¹ احميده مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمى مستوى ولاية - تبسة-)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، عموم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2008-2009، ص 55-56.

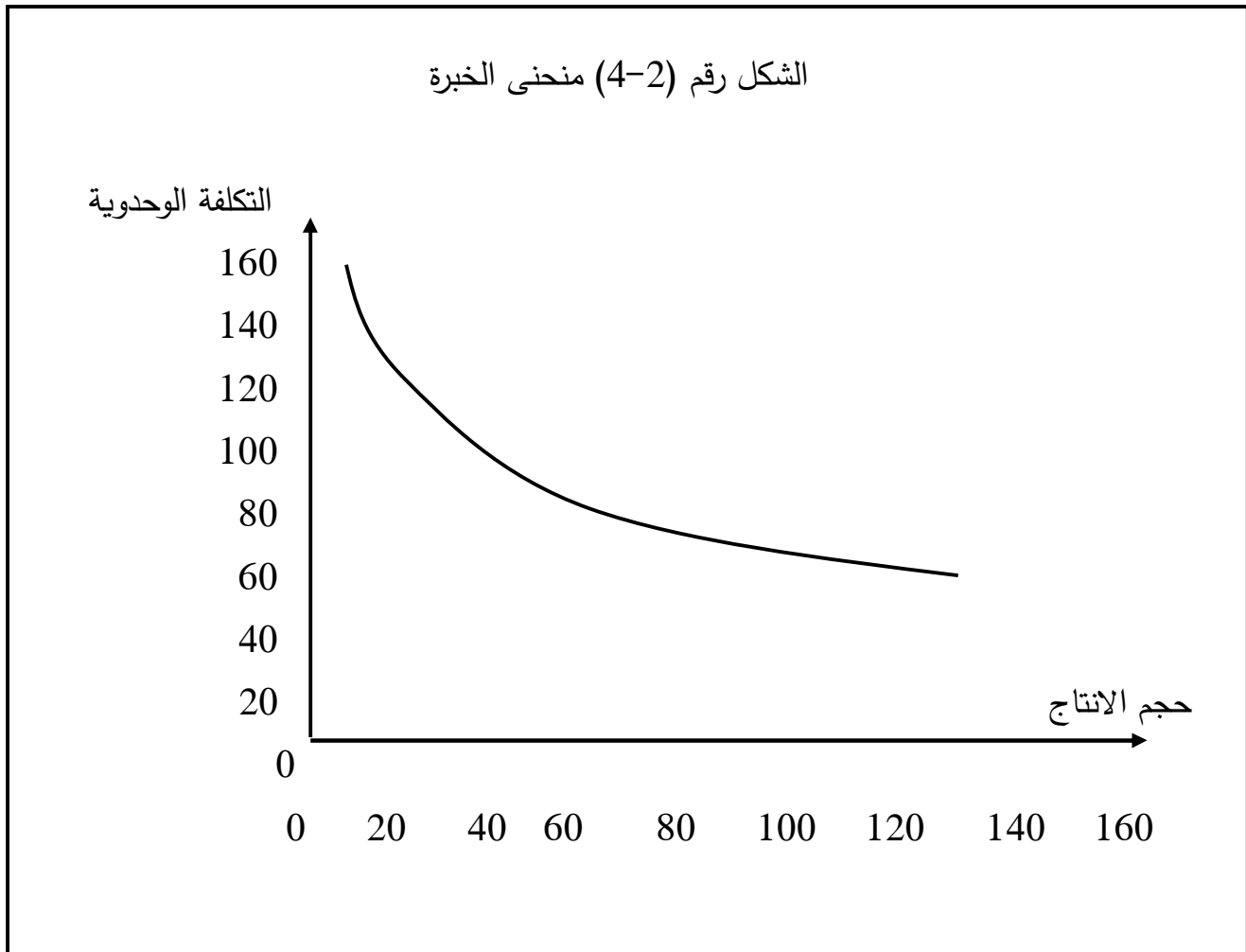


الفصل الثاني — أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

الانخفاض بنسبة من 20% الى 30%، وذلك كلما تضاعف حجم الانتاج، ويتحقق هذا الانخفاض من خلال الست عوامل التالية:

- تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- زيادة فعالية أداء القوى العاملة؛
- تحسين العملية الانتاجية ذاتها؛
- الوصول الى تنميط المنتج؛
- الوصول الى تصميم الامثل للمنتج؛
- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

الشكل رقم (2-4) يوضح منحنى الخبرة وكيفية حساب تكلفة الوحدة المنتجة



المصدر: احميده مالكية، مرجع سابق، ص 56.



ويمكن التعبير عن هذا القانون في صورة جبرية كما يلي¹:

$$C_n = C_1 P^{-e}$$

حيث:

C_n : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة n .

C_1 : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة الاولى.

P : الانتاج المتراكم.

e : مرونة التكلفة بالنسبة للانتاج.

المطلب الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال

في مجال التحليل الاستراتيجي اشتهر أسلوب المصفوفات كأهم أداة في تقييم محفظة الأنشطة، ودراسة توازن المؤسسة، من حيث المردودية المالية والثائية (سوق/منتج) وبالتالي تقييم المركز التنافسي الاستراتيجي للمؤسسة، وفيما يلي عرض لأهم النماذج في هذا المجال.

أولاً- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG).²

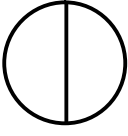

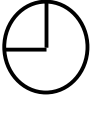
تظهر مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية الاختلافات بين الاقسام او الوحدات من خلال مركز حصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة. تتيح مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية للمنشأة ذات الاقسام او الوحدات المختلفة ادارة محفظة اعمالها من خلال مراجعة مركز حصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة لكل قسم ومقارنته بباقي الاقسام في المنشأة. يعرف مركز حصة السوق النسبية بانه النسبة بين حصة السوق لهذه الوحدة في صناعة معينة وحصة السوق لأكبر منافس في هذه الصناعة. كما هو مبين في الشكل (2-5):

¹ حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 159.

² نادية أبو الوفا العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010، ص 350.



الشكل (2-5) يوضح نموذج مجموعة بوسط الاستشارية.

		منخفض 0.0	متوسط 0.50	مرتفع 1.0		
مبيعات الصناعة	علامه استفهام			النجوم 	معدل نمو مرتفع + 20	
	الكلاب 		البقر الحلوب 		منخفض - 20	

المصدر: نادية أبو الوفا العارف، مرجع نفسه، ص 351.

1. علامه الاستفهام: هي ذات حصة سوق نسبية منخفضة ولكنها تتنافس في صناعة ذات معدل نمو مرتفع. عادة تكون الحاجات النقدية لتلك الشركات مرتفعة بينما توليدها للنقدية منخفض. يطلق على هذه الاعمال "علامات الاستفهام" لأنه يقع على عاتق المنشأة اتخاذ القرار بصدد: هل تعمل على تقويتها من خلال اتباع استراتيجية مكثفة (اختراق السوق، تنمية السوق، او تنمية المنتج) أو بيعها؟¹

2. النجوم: تمثل افضل الفرص طويلة الاجل للنمو والربحية. يجب ان توجه الشركة جزء ملموس من استثماراتها نحو تلك الوحدات لأنها تتميز بارتفاع حصتها السوقية النسبية وارتفاع معدل نمو الصناعة حتى تحافظ على مراكزها المسيطرة او تزيد من قوتها. وتشمل

¹ نادية أبو الوفا العارف، مرجع نفسه، ص 351.



الاستراتيجيات الملائمة لتلك استراتيجيات الوحدات التكامل الامامي والخلفي والافقي:
اختراق السوق، تنمية السوق، تنمية المنتج، والمشروعات المشتركة.

3. البقرة الحلوب: معدل نمو منخفض ونصيب السوق عالي. وهي وحدات مدرة للنقدية الكثيرة تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها ولدعم وحدات النشاط الاخرى التي تستخدم السيولة النقدية. أفضل استراتيجية هنا هي الاستقرار والتركيز.¹

4. الكلاب: معدل نمو في السوق منخفض وكذلك نصيب نسبي قليل من السوق. وهي أنشطة ووحدات في تدهور، فهي ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو منخفض أيضا. ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار.

ثانيا- نموذج جنرال إلكتريك ونموذج هوفر.

1. نموذج جنرال إلكتريك:²

تسمى أيضا مصفوفة الاشارات الضوئية، وتعد مصفوفة جنرال إلكتريك التي تقدمها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي للاستشارات أكثر تعقيدا، وقد تم استخدام مصفوفة جنرال إلكتريك من قبل العديد من منظمات الأعمال الرائدة. تستند مصفوفة جنرال إلكتريك على بعدين أساسيين هما: قوة الأعمال (الموقع التنافسي النسبي) لمؤسسة الأعمال، جاذبية القطاع الصناعي. والشكل رقم (2-6) يوضح مصفوفة شركة جنرال إلكتريك.

ويتم تطبيق هذه المصفوفة، بإتباع الخطوات التالية:³

أ- تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة، والوضعية التنافسية؛

ب- ترجيح معايير الجاذبية، وقوة المنافسة؛

ج- تقييم كل مجال نشاط استراتيجي، حسب المعايير المقترحة؛

د- حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد؛

هـ- تحديد وضعية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة؛

و- تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 178.

² خالد محمد بنو حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والنخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 250 - 254.

³ P. Helfer, M. Kalika et J. Oroni, **Management (stratégie et organisation)**, 3ème éd, vubert, Paris, 2000, p152.



الفصل الثاني — أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

وينقسم بعدا مصفوفة ماكنزي، إلى ثلاث مستويات قوي، متوسط، وضعيف، حيث تمثل مجالات النشاط الاستراتيجي، حسب وزنها في رقم الأعمال، والشكل الموالي يوضح هذه المصفوفة.

الشكل رقم (2-6) يوضح مصفوفة شركة جنرال إلكتريك.

قوة الأعمال - الموقع التنافسي	عالي	متوسط	منخفض
	3	2	1
4 عالي	منطقة مرغوبة للاستثمار / النمو	منطقة مرغوبة للاستثمار / النمو	استثمار انتقائي
3 متوسط	استثمار انتقائي	منطقة مرغوبة للاستثمار / النمو	حصاد / جرد
2 منخفض	حصاد / جرد	حصاد / جرد	استثمار انتقائي
1			

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 251.



2. نموذج هوفر¹:

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن، وماكنزي. وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من 15 مربعا، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق. وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الاستراتيجية، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق. والشكل رقم (2-7) يوضح نموذج هوفر.

شكل رقم (2-7) نموذج مصفوفة تطور المنتج لهوفر

مراحل تطور المنتج / السوق	مرحلة النمو الاولى (النشوء)	أ		
	مرحلة النمو	ب		ج
	مرحلة الركود الضعيف		د	
	مرحلة النضوج	هـ	ح	
	مرحلة التدهور (الانحدار)			ز
			قوي	ضعيف
		المركز التنافسي		

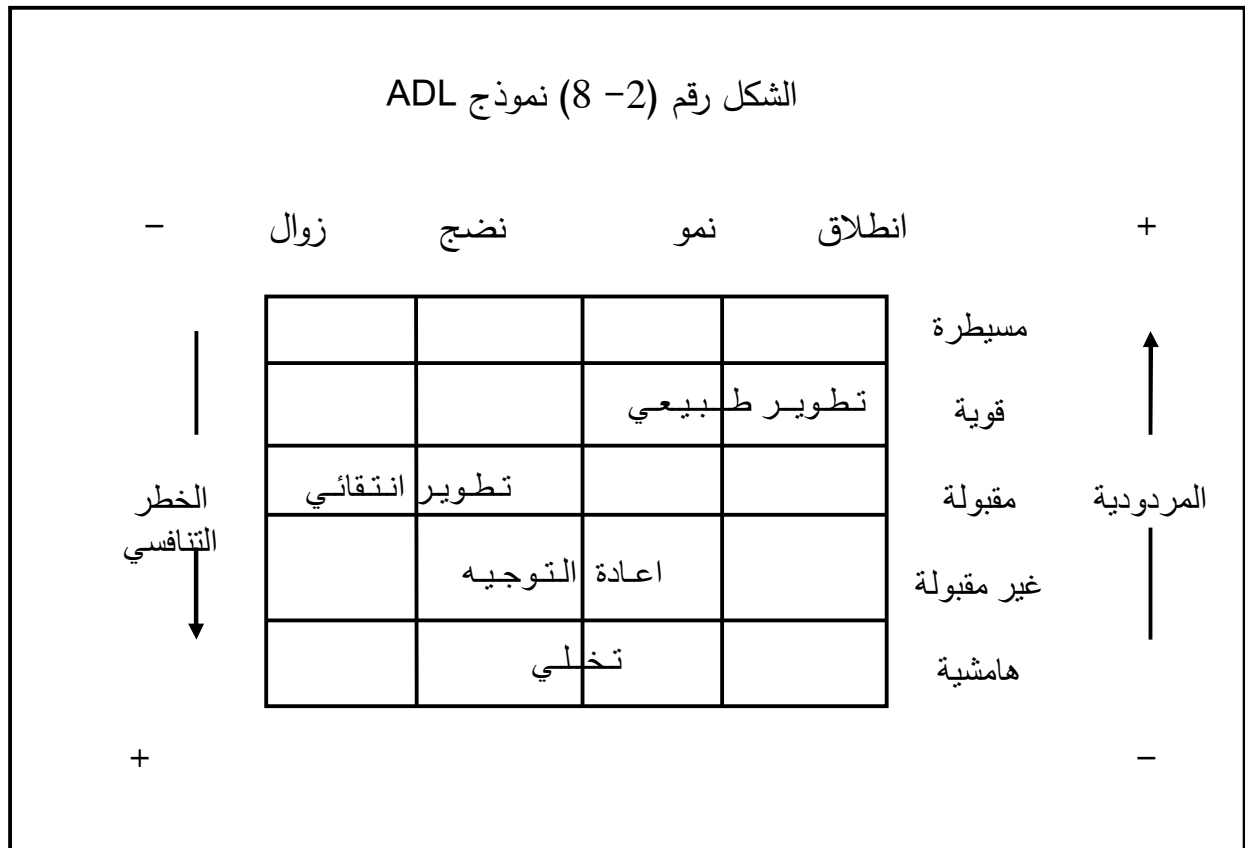
المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 195.

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 193-194.



ثالثا - نموذج ADL.

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما: درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع)، والوضع التنافسي؛ وتختلف مصفوفة (ADL) كليا عن مصفوفة (BCG)، وذلك في اختيار معايير تقدير الوضع التنافسي، وجاذبية القطاع، هذه الأخيرة تقديرها انطلاقا من اكتمال نمو القطاع، وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على المجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)؛ بينما تقدر الوضع التنافسي حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتعلق بالإنتاج، التسويق، التموين، والتوزيع، وذلك للتوصل الى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 1 الى 5، والمصنفة الى فئات التالية: مسيطرة، قوية، مقبولة، غير مقبولة، هامشية.¹



المصدر: سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 32.

¹ سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص 32.



المطلب الثالث: أدوات ونماذج أخرى

أولاً- القياس المرجعي.

1. **تعريف القياس المرجعي:** المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة الأنشطة أو العمليات بالتطبيقات الأفضل وفق تصنيف العالمي، إذ أن المديرين يقارنون الأنشطة بأخرى مشابهة لها في وحدات أخرى أو أقسام مختلفة في وحداتها والهدف هو لتشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة أو العمليات للوحدة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من الوحدات الأخرى.¹

2. **دور المقاييس المرجعية:** الدور الذي يمكن أن تؤديه المقاييس المرجعية، يكمن فيما

يمكن أن تقدمه للمؤسسة، من فوائد، والتي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:²

أ- تساعد المؤسسة، في التحديد الدقيق، للفجوة بين أدائها، وأداء المؤسسات الرائدة؛

ب- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر، واستخدام أفضل، بأقصى كفاءة ممكنة؛

ج- تساهم بشكل فعال، في تطوير الإبداع الفردي، والجماعي؛

د- تُطوّر إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء؛

هـ- تساعد المؤسسة، على اكتشاف ممارسات جديدة، تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛

و- تؤدي إلى توفير المناخ الملائم، لتحقيق تعاون وتكامل، بين العاملين في القسم الواحد،

وبين مختلف أقسام المؤسسة؛

ز- تساهم بشكل فعال، في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال التحسين المستمر للجودة؛

ح- تزود المؤسسة، بالوسائل التي تمكنها، من معالجة نقاط الخلل فيها؛

ط- تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية، لدى العاملين؛

ي- تساعد على تطوير نظم التدريب، والتكوين للعاملين؛

ك- تساعد المؤسسة، على تحديد العمليات الحرجة، وإعطائها الاهتمام اللازم، والأولوية في

التنفيذ؛

¹ يحيى شحده محمد غشيم، أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، ص 19.

² محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول، التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005، ص 7.



- ل- تساهم بشكل فعال، في زيادة احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة؛
- م- تساعد المؤسسة، على البقاء في دائرة المنافسة، مع المؤسسات الرائدة في النشاط، الذي تعمل فيه؛
- ن- تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسة، من خلال تهيئة الفهم الأفضل، لأسلوب أداء العمل، بشكل صحيح وكفاء، من الوهلة الأولى؛
- س- تساعد على وضع نظام أكثر دقة، لتحفيز العاملين.
- ثانياً - إعادة الهندسة.**

تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات عند إعادة الهندسة لهدم العوائق الوظيفية ولخلق نظام عمل يقوم على اساس عمليات المشروع، أو المنتجات، أو المخرجات، بدلا من الوظائف أو المدخلات. تعد الدعامة الاساسية لاعادة الهندسة اللامركزية، بالاضافة الى الاعتماد المتبادل الداخلي والمشاركة في المعلومات.¹

ويمكن حصر مزايا هذه الطريقة في النتائج التالية:²

- دمج عدة نماذج في نموذج واحد؛
 - دمج عدة عمليات في عملية واحدة؛
 - دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
 - تركيز الأداء في موضع أو مركز واحد، وربما لدى مسؤول واحد، بدلا من تشتيته، على عدة مواضع، أو مراكز، وعدة موظفين؛
 - تحديد إدارة أو قسم، يمثل جهة واحدة، مسؤولة أمام الإدارة، والعملاء، عن تحقيق أداء متكامل؛
 - خفض عدد مرات توقف الأداء، للفحص المراكز المتعددة، بعد تركيز الأداء في مركز واحد، أو موضع عمل واحد؛
 - تعديل جدولة بعض العمليات، لتؤدي على التوازي بدلا من التوالي.
- ومن مقومات نجاح اعادة الهندسة مايلي:³

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 351.

² حسان بوبعاية، مرجع سابق، ص 171.

³ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 130.



الفصل الثاني — أهمية المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية

- وجود حافز خارجي قوي للتغيير يجعل عملية التغيير ضرورية ويحفز المديرين للالتزام ببرامج اعادة الهندسة؛
- تدعيم قوي من الادارة العليا سواء بتوفير القيادة اللازمة لقيادة التغير وتوفير الاستثمارات اللازمة لبداية البرامج؛
- اوفر المعرفة والمعلومات التفصيلية لاحتياجات المستهلكين فيجب ان تركز برامج اعادة الهندسة على تحسين العمليات التي تهم المستهلكين باختلاف نوعياتهم؛
- توفير مساعدة مستشارين خارجيين يساعدون في اعداد وإنشاء وتطبيق برامج اعادة الهندسة، ويمكن بالإضافة الي المستشارين الخارجيين محاولة توفير مستشارين داخليين؛
- تدريب جيد لفريق العمل عبر الوظائف المتلفة والإدارات التي تؤثر وتشارك في عمليات اعادة الهندسة بحيث تضمن توافر افراد ذو كفاءة ومهارة عالية قادرين على المشاركة؛
- الاندماج والتكامل لبرامج اعادة الهندسة مع برامج الموارد البشرية ونظم المعلومات، وهذا يتطلب تغيير في ممارسات الموارد البشرية وتدعيم تكنولوجيا المعلومات حتى يمكن ضمان نجاح برامج اعادة الهندسة.



خلاصة الفصل.

من خلال هذا الفصل نستنتج أن القرارات الإستراتيجية، هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كثيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

والقرارات الإستراتيجية، ذات أهمية كبيرة، تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة، وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية وإدارية، مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها في المستقبل، والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها، والاستفادة من المعلومات المستنبطة منها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منها. وتكتسب القرارات الإستراتيجية أهميتها البالغة، من موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج، أو إنتاج منتج جديد، أو فتح أسواق جديدة، ومن كونها تتعلق بما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتكمن أهميتها أيضا فيما يمكن أن تحققه من النتائج الاقتصادية والمالية، وفي تمكين المؤسسة في التأثير في بيئتها، على المدى البعيد، بدلا من الاستجابة السلبية كما يحدث فيها، الأمر الذي يمكن النظر إليه باعتباره محصلة طبيعية للتفاعل البيئي، وبذلك تتمكن المؤسسة، من أن تحسن استغلال الفرص المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية، بما يخدم مصالح المؤسسة.

وهناك مجموعة متنوعة من الأدوات والنماذج والأساليب التي تستخدم في تقييم القرارات الإستراتيجية لاختيار الأنسب من بينها، وتقدم للإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى، وسيلة لتحليل وتقييم وحدات المؤسسة، أو أنشطتها، ومعرفة المركز التنافسي الذي تتمتع به كل وحدة، أو يتسم به كل نشاط من أنشطتها، ويساعد هذا التحليل، أو التقييم، على تخصيص الموارد بطريقة أفضل، وعلى اختيار طبيعة القرارات الإستراتيجية، التي تتلاءم وموقف كل وحدة أو نشاط.

وتعد المعلومات الإستراتيجية من الموارد الأساسية، التي تدعم المؤسسة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياة في المؤسسة، وسر من أسرار نجاحها، ونموها، واستمرارها، ويجب أن تبحث إدارة المؤسسة، عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الاستراتيجية، وكذا ميزات التنافسية.



الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية على عينة من البنوك
بولاية المسيلة

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه المذكرة التي عالجت فيها موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات على فعالية القرارات بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً- نتائج خاصة بالجزء النظري:

1. يعد التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس في حياة المؤسسة وقلبها النابض، ويستند في تحقيقه على دراسة المعلومات المتعلقة بالاحتياجات ومستلزمات الخطة الاستراتيجية والبيئة المحيطة بالمؤسسة وتأثيره عليها.

2. يمر التخطيط الاستراتيجي في أي مستوى من المستويات الإدارية بمجموعة من المراحل بدءاً بمرحلة تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية، وكذا الأهداف والغايات ودراسة كلاً من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، واختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة.

3. يعد نظام المعلومات إستراتيجياً، إذا كانت مخرجاته تعد إستراتيجية، وتستند إليها الإدارة العليا، المتعلقة بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى، وبالتالي يتم التركيز على تشكيل الإستراتيجية في اتخاذ القرارات التنافسية، والموقف التنافسي، سواء كان هناك تقدم محقق أو غير محقق، ودور نظم المعلومات الإستراتيجية يتمثل في المحافظة على ذلك التقدم وإدامته، أو دعم تحقيق تقدم تنافسي، أو المساهمة في تقليص الفجوة التنافسية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، ومن خلال جعل المؤسسة؛ تلحق بركب المؤسسات المنافسة، وذلك يتم كله من خلال تزويد المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية، التي يتطلبها اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنافسة.

4. المعلومات الإستراتيجية هي عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، والتي تسهم بشكل فعال في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

5. الهدف من وراء الحصول على معلومات إستراتيجية، تتعلق أساساً بمقابلة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لها، وذلك لكي تساعد المؤسسة في عملية صنع القرار الاستراتيجي والمتمثل في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة.



6. مفهوم التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات مفهوم حديث نسبياً، ولا يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المؤسسة، ولكن وضع خطة استراتيجية معلوماتية وإتباع منهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات سيحقق أهداف المؤسسة.

7. يمكن أن يكون التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات تخطيط رسمي وتخطيط تزايدى للتأكيد على المرونة والتفكير الإستراتيجي في ذهن الإدارة العليا ولضمان تشكيل إستراتيجية ناشئة بجانب الإستراتيجيات المخططة، و لكن يلاحظ أن الطريقة التزايدية أكثر فاعلية في التخطيط الإستراتيجي.

8. القرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كثيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

9. هناك مجموعة متنوعة من الأدوات والنماذج والأساليب التي تستخدم في تقييم القرارات الإستراتيجية لاختيار الأنسب من بينها، وتقدم للإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى، وسيلة لتحليل وتقييم وحدات المؤسسة، أو أنشطتها (المنتجات أو الأسواق)، ومعرفة المركز التنافسي الذي تتمتع به كل وحدة، أو يتسم به كل نشاط من أنشطتها، ويساعد هذا التحليل، أو التقييم، على تخصيص الموارد بطريقة أفضل، وعلى اختيار طبيعة القرارات الإستراتيجية، التي تتلاءم وموقف كل وحدة أو نشاط.

ثانياً - نتائج خاصة بالجزء التطبيقي:

1. فيما يتعلق بمدى وجود تخطيط استراتيجي واضح ورسمي في البنوك توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- للبنك رسائل ورؤى وأهداف وغايات إستراتيجية محددة ودقيقة ومعلنة وتلقى قبول جميع أعضاء البنك.



ب- الهياكل التنظيمية للبنك واضحة معبر عنها بخرائط تنظيمية تساعد على تحقيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

ج- هناك بعد زمني في عملية التخطيط الاستراتيجي في البنك.

د- توجد مشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي في البنك.

2. فيما يتعلق بمدى وجود نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- يساعد نظم المعلومات الاستراتيجية البنك على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.

ب- المعلومات الإستراتيجية في البنك، تصل إلى متخذي القرارات داخل المؤسسات، والأطراف ذات العلاقة والمصلحة، في الوقت المناسب، وبالكمية الكافية والملائمة، لصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ج- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية للبنك، معلومات وبيانات عن المنافسين واستراتيجياتهم ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، بصورة مستمرة ومنظمة، مما يمنحها ميزة التفوق على المنافسين.

د- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية في البنك معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد في صياغة وتصميم الخطط الاستراتيجية.

3. فيما يتعلق بمدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات في البنك توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- تلبي المعلومات التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في البنك وفي كل المستويات.

ب- تستخدم المعلومات الإستراتيجية في البنك، في عملية التخطيط الاستراتيجي، وفي عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكذا في عملية الرقابة على الإستراتيجية، وتصحيحها وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.

ج- تساهم المعلومات الإستراتيجية في البنك، في تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وكذا تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.



د- يستخدم التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في تصحيح القرارات الاستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.

4. فيما يتعلق بمدى وجود صعوبات تحد من استخدام التخطيط لنظم المعلومات

الاستراتيجية في البنك توصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات تتمثل في ما يلي:

أ- ضعف الاهتمام بمخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك؛

ب- ضعف دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات الإستراتيجية والتخطيط لها؛

ج- ضعف كفاءة مستخدمي نظم المعلومات الإستراتيجية لعملية التخطيط؛

د- صعوبة تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك.

ثالثا-التوصيات والاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وحتى ترتقي البنوك بنشاطها إلى مستوى أفضل، يزيد من كفاءتها وفعاليتها، هناك مجموعة من الجهود التي ينبغي القيام بها، لتفعيل الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في فعالية القرارات الإستراتيجية، هذه الجهود نتقدمها في شكل مجموعة من التوصيات والاقتراحات كما يلي:

1. ضرورة ابداء لرؤساء الأقسام والمشرفين ملاحظتهم حول ما يتخذ من قرارات في اعداد الخطط الاستراتيجية.

2. ضرورة إشراك العاملين في وضع خطط استراتيجية لخلق جو من التعاون بين المسؤولين والعاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهذا لمعرفة احتياجات متخذي القرارات في المؤسسة من المعلومات، وكذا عقد لقاءات واجتماعات دورية، وتفعيل قنوات الاتصال وتوسيعها.

3. يراعى البنك عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهدافه الاستراتيجية.

4. تأكيد أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية كمتغير مهم في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالتالي ضرورة اهتمام البنك بعنصر المعلومات وأنظمتها، وإنشاء أقسام متخصصة لها من خلال تطوير الهياكل التنظيمية لنظم المعلومات والعمل على إيجاد خطط واضحة ودقيقة لعملها.



5. ضرورة إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات، والعمل على تعزيز الاستفادة من هذه التطبيقات من خلال تبني رؤية إستراتيجية واضحة في تصميم وبناء نظم المعلومات في البنوك.
6. ضرورة بذل جهود متواصلة ومكثفة من طرف الإدارة العليا للبنك، لدعم وتعزيز وإثراء دور نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، وخلق بيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الأداء المتميز، واتخاذ قرارات إستراتيجية رشيدة وفعالة.
7. ضرورة إجراء دورات تدريبية وتكوينية لمستخدمي نظم المعلومات في البنك، والاهتمام بالبيئة التكنولوجية لبقاء البنوك على إطلاع على التطورات الحديثة وعلى كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات، مع توفير الخبرات اللازمة لتحقيق ذلك.
8. ضرورة الاهتمام بأمن المعلومات خاصة في البنك، من أجل منع أي إختراق غير مشروع من داخل وخارج هذه البنوك، وهذا من خلال استخدام أنظمة الحماية الحديثة والمتطورة، ومن خلال مواكبة التكنولوجيا المتطورة في ذلك.

رابعاً- آفاق الدراسة:

موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات على فعالية القرارات الاستراتيجية واسع ومتشعب بحكم تعدد عناصر ومتغيرات هذا الموضوع، ومن ثم نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع وتحتاج إلى تعميق أكثر نقترحها في شكل عناوين مثل:

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المالية.
2. مقومات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في البنوك الجزائرية.
3. مساهمة التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في الرقابة على إستراتيجية البنوك الجزائرية.
4. التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإستراتيجية وتأثيره على جودة القرارات الإستراتيجية في البنوك.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية.

1. كتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود ، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة المعاصرة،
الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
2. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الاسكندرية،
1997.
3. أيوب نادية، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
4. أ. بتس روبرت، ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الادارة الاستراتيجية (بناء
الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
5. إدريس وائل محمد، طاهر محسن الغالبي، الادارة الاستراتيجية (المفاهيم...
العمليات)، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
6. البكري سونيا محمد، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية،
الإسكندرية، 2001.
7. البكري سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعاع للنشر، الإسكندرية،
1997.
8. البكري سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية
الإسكندرية، مصر، 1999 .
9. البكري سونيا محمد، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
10. بني حمدان خالد محمد، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط
الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،
2007.
11. بن عابد علي، بلحسين البليش، القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية
للكتاب، الجزائر، 1991.



12. جواد شوقي ناجي، المرجع المتكامل في ادارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. جودة محفوظ وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
14. الدهراوي كمال الدين مصطفى، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
15. الدوري زكريا وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. الدوري زكريا مطلق، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
17. الهادي محمد محمد، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، بيروت، 1989.
18. الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
19. حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
20. حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003.
21. الحسينية سليم، نظم المعلومات الإدارية (نما) إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ط 3، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
22. حسن حسين عجلان، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. حريم حسين، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات - العمليات الادارية - وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.



24. الطائي محمد عبد الحسين، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية(منظور الميزة الإستراتيجية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير (أساسيات وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2012.
26. ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
27. ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998.
28. يورام ويند، وكروك كولن، أصول اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، دار العربية للعلوم، بيروت، 2005.
29. الكيلاني عثمان وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2003.
30. ماهر أحمد، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2013.
31. ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
32. محمود أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
33. مسالم حمد علي، الادارة الاستراتيجية، دار البداية للنشر، عمان، 2009.
34. معروف هوشيار، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
35. مصطفى أحمد سيد، المدير في عالم متغير: رؤية مدير القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، ط 2، القاهرة، 1999.
36. مصطفى فاروق، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية، القاهرة، 1993.
37. نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001.



38. نور برهان محمد، غراب إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان، 1998.
39. سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
40. السالمي علاء عبد الرزاق، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
41. السكارنة بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
42. السكارنه بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
43. سلطان تركي إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
44. سلمان سامي تيسير، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويورك، مركز الأفكار العالمية، 1998.
45. العاني مزهر شعبان، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
46. العارف نادية ابو الوفا، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010.
47. العارف نادية، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004.
48. العارف نادية، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
49. عبد الهادي علي وآخرون، نظم المعلومات الادارية.
50. عبوي زيد منير، سامي محمد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، 2006.



51. عبيدات محمد ابراهيم، استراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، دون ذكر دار النشر، عمان، 1992.
52. عبيدات سليمان خالد، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 1997.
53. عطية هاشم أحمد، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
54. عدون ناصر دادي، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
55. علي أحمد حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
56. العمري غسان عيسى، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
57. الفيومي محمد، أحمد حسين، تصميم وتشغيل نظام المعلومات، الدار الجامعية الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر.
58. الفيومي محمد، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية مدخل النظم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
59. الصباغ عماد، نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
60. الصحن محمد فريد و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
61. الصيرفي محمد، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009.
62. الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
63. القطامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.



64. قنديلجي عامر، إيمان السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دون ذكر دار النشر، بغداد، 1988.
65. الشربيني الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة، 2006.
66. الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
67. غراب كمال السيد، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الادارية (مدخل تحليلي)، النشر والمطابع-جامعة الملك سعود، الرياض، 1997.
68. خالد محمد بني حمدان وآخرون، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي(منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
69. خليل منى عطية خزام، الادارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية (من منظور الخدمة الاجتماعية)، أبو الخير للطباعة والتجليد، الاسكندرية، 2009.

II. مذكرات:

70. بوبعاية حسان، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014.
71. ديلفن صالح محمد، دور القيادة ومخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في التميز المنظمي، دراسة ميدانية لعينة من منظمات محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2009.
72. ولد محمد الشيخ، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011.



73. لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار (دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
74. مالكة احميده، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، عموم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2008-2009.
75. سامي عمري، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات -تبسة-)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
76. عطا الله سمر رجب، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات (دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة)، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2005.
77. علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
78. رشدي سلطاني محمد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005-2006.
79. الشمري مشعان ضيف الله مقبل السلماني، تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين، متطلب تكميلي للحصول على درجة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
80. غشيم يحيى شحده محمد، أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية،



قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014.

III. مجلات وملتقيات:

81. أيوب نادية حبيب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، عدد 1، مجلد 8، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.
82. بوهزة محمد، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول، التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005.
83. درمان سليمان صادق، دور خصائص المعلومات الإستراتيجية في صنع قرارات المزيج التسويقي، بحث مقدم إلى المؤتمر 17 لجمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي، مسقط، 8-10 مارس 2011.
84. عبد الله رائد عبد الخالق، دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار، مجلة الهدد، العدد 9، العراق، 1999.
85. رويح كمال، دراسة عن مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 11، عدد 2، 2004.



ثانيا - مراجع باللغة الاجنبية.

86. Ahmed Hamadouche, **Méthodes et outils d'analyses stratégique**, les édition chihab, Algérie, 1997.
87. Arnaud DAYAN et autres, **Manuel de Gestion**, volume1, Ellipses /Auf, Paris,France, 1999.
88. Bill François, **intelligence artificielle et le bon sens**, édition, Masson, Paris, 1991.
89. Catherine Lesmard et Sylvie Verbrugge, **Organisation et Gestion de l'entreprise**, 2eme édition, Dumod, Paris, 1995.
90. Earl M,J ,**Experiences in Strategic information systems Planning**, Mis Quarterly, Val.17, N=°1,Minneapolis, 1993.
91. Fahey Iain, **The strategic Planning Management**, Reader/ Prentice- Hall, Inc, New Jersey,1989.
92. Galliers. R.D, Ledner, D.E, and Baker. BSH, **Strategic Information management**, Second ed, Great Britain, 1999.
93. Ken Peffers Charbs, Gengler Tiwre Tiananmen, **Extending critical success factors Methodology to facilitate broadly participative Information system planning**, Journal of Mis,vol 20, N10, 2003M.
94. Michel GERVAIS, **Contrôle de gestion**, **Economica**, 7 éme édition, Paris, France, 2000.
95. Porter, **Competitive Advantage creating and Sustaining Superior Performance**,New York, 1985.
96. P. Helfer, M. Kalika et J. Oroni, **Management (stratégie et organisation)**, 3ème éd, Vubert, Paris, 2000.



97. Rodolphe DURAND, **Guide du management stratégique**, Dunod, Paris, France, 2003.
98. R.A. THEITART, **La stratégie d'entreprise**, Edi science, Paris, 1993.
99. Sauders. D.H, **l'informatique un instrument de la gestion**, MC Graw-Hill, editeurs Quebec, 1980.
100. Thompson.Jhon, **L, strategic management laurenssand change**, 3Th ed, international Inc, New York, 1999.
101. Villan Jaque, **L'information dans l'entreprise japonaise**, congrès 18 ADBS ANRT, Paris, 1989.



قائمة المراجع

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

استمارة الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم الكريم وبعد:
تقوم الباحثة بدارسة حول " أثر التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات على فعالية القرارات
في البنوك الجزائرية، دراسة حالة عينة من البنوك لولاية المسيلة " وذلك استكمالا
لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص "بنوك".
يرجي قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، علماً بأن
المعلومات التي ستعبأ من قبلكم سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر على تعاونكم سلفاً.

الطالبة: هاجر حمريط

معلومات عامة:

ضع إشارة (x) في المكان المناسب.

1- اسم البنك.....

2- الوظيفة:

نائب مدير

مدير

رئيس قسم

رئيس مصلحة

إداري

3- الجنس:

أنثى

ذكر

4- السن :

من 30 إلى 50 سنة

أقل من 30 سنة

أكبر من 50 سنة

5- المستوى التعليمي:

ثانوي

متوسط

جامعي

6- إجمالي سنوات الخبرة:

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

أكثر من 10 سنوات

عبارات الاستبيان:

المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي في البنك.

لا أتفق	لا	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما	العبارة
					1.تتبنى الادارة العليا في البنك فكرة التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به.
					2.يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف الادارة العليا بالبنك.
					3.التخطيط الاستراتيجي الجيد يساهم في زيادة أرباح البنك.
					4.تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الادارة العليا فقط.
					5.تعمل الادارة على السماح لرؤساء الاقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات في اعداد الخطط الاستراتيجية.
					6.يراعي البنك عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي.
					7.يقوم البنك بمراقبة ومراجعة الخطط الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن التخطيط الإستراتيجي يحقق أهدافه المرسومة.
					8.للبنك خطط إستراتيجية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
					9.يساهم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنك.
					10. تتم صياغة رسالة البنك بحيث توضح الخصائص الفريدة التي تميزه عن غيره من البنوك.
					11. يقوم البنك بصياغة أهدافه الاستراتيجية بشكل محدد بحيث تترجم بدقة ما الذي يسعى لتحقيقه في الوقت المناسب.

المحور الثاني: خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية في البنك.

لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما	العبارة
					12.توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط الإستراتيجية.
					13.توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات تتميز بالموضوعية وعدم التحيز.
					14.توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات تتميز بدرجة كبيرة من الدقة والمصداقية.
					15.توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات تتميز بدرجة عالية من الثقة.
					16.توفر نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك معلومات تمتاز بخاصية المرونة.
					17.تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة للأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالبنك في الوقت المناسب.
					18.تتوفر للمعلومات الإستراتيجية الحماية اللازمة والكافية من أي اختراق غير مشروع من داخل البنك أو خارجه.
					19.تصل المعلومات الإستراتيجية اللازمة لمتخذي القرارات في البنك في الوقت المناسب.
					20.توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معلومات بالكمية الكافية والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية.
					21.توفر نظم المعلومات الإستراتيجية معلومات متميزة تمنح للبنك ميزة التفوق على المنافسين.
					22.توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات عن المنافسين بصورة منظمة ومستمرة.
					23.توفر نظم المعلومات الإستراتيجية بيانات ومعلومات تساعد

					البنك على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنافسين.
					24.تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية البنك على تنويع وسائل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة.

المحور الثالث: مساهمة التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

العبارة	أنفق تماما	أنفق	غير متأكد	لا أنفق تماما	لا أنفق
25.تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في البنك في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
26.يستخدم التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات بالبنك في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.					
27.يساهم التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.					
28.مخرجات التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات تتناسب مع طبيعة الأنشطة والعمليات التي يمارسها العامل في البنك.					
29.تلبى المعلومات التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات احتياجات جميع العاملين في البنك وفي كل المستويات.					
30.يتم اشراك العاملين في عملية التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية.					
31.يساهم التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في البنك على تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة البنك الداخلية.					
32.يساهم التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في البنك على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.					
33.يساعد التخطيط الاستراتيجي في المفاضلة بين البدائل المتاحة.					
34.يستخدم التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات في البنك على صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع البنك.					
35.يساهم نظام المعلومات الإستراتيجية في ترجمة الأهداف					

					والسياسات العامة للبنك إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية.
					36. للبنك الامكانيات لقياس الآثار المترتبة عن القرارات الاستراتيجية.

المحور الرابع: صعوبات التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية.

لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما	العبارة
					37. صعوبة تصميم نظم المعلومات الإستراتيجية.
					38. ضيق الوقت لعملية التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية.
					39. قلة الإمكانيات المادية والأجهزة التكنولوجية المناسبة للتخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية.
					40. ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لتخطيط وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.
					41. تكلفة التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية مرتفعة.
					42. ضعف دعم الإدارة العليا لنظم المعلومات الإستراتيجية والتخطيط لها.
					43. ضعف كفاءة مستخدمي نظم المعلومات الإستراتيجية لعملية التخطيط.
					44. ضعف الاهتمام بمخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية.
					45. صعوبة تحديد احتياجات الأطراف ذات المصلحة من معلومات إستراتيجية.

الإستمارة

Cronbach's Alpha	N of Items
,997	45

المحور الأول

Cronbach's Alpha	N of Items
,989	11

المحور الثاني

Cronbach's Alpha	N of Items
,992	13

المحور الثالث

Cronbach's Alpha	N of Items
,994	12

المحور الرابع

Cronbach's Alpha	N of Items
,990	9

Correlations

		m1
m1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
q1	Pearson Correlation	,972**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q2	Pearson Correlation	,946**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q3	Pearson Correlation	,971**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q4	Pearson Correlation	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q5	Pearson Correlation	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q6	Pearson Correlation	,944**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q7	Pearson Correlation	,950**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q8	Pearson Correlation	,930**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q9	Pearson Correlation	,963**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q10	Pearson Correlation	,952**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q11	Pearson Correlation	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		m2
m2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
q12	Pearson Correlation	,966**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q13	Pearson Correlation	,979**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q14	Pearson Correlation	,970**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q15	Pearson Correlation	,962**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q16	Pearson Correlation	,951**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q17	Pearson Correlation	,970**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q18	Pearson Correlation	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q19	Pearson Correlation	,967**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q20	Pearson Correlation	,973**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q21	Pearson Correlation	,969**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q22	Pearson Correlation	,948**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q23	Pearson Correlation	,973**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q24	Pearson Correlation	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		m3
m3	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
q25	Pearson Correlation	,958**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q26	Pearson Correlation	,973**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q27	Pearson Correlation	,967**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q28	Pearson Correlation	,970**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q29	Pearson Correlation	,978**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q30	Pearson Correlation	,955**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q31	Pearson Correlation	,958**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q32	Pearson Correlation	,970**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q33	Pearson Correlation	,968**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q34	Pearson Correlation	,976**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q35	Pearson Correlation	,966**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q36	Pearson Correlation	,976**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		m4
m4	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
q37	Pearson Correlation	,938**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q38	Pearson Correlation	,953**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q39	Pearson Correlation	,968**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q40	Pearson Correlation	,963**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q41	Pearson Correlation	,970**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q42	Pearson Correlation	,959**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q43	Pearson Correlation	,976**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q44	Pearson Correlation	,966**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
q45	Pearson Correlation	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		total
total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
m1	Pearson Correlation	,997**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
m2	Pearson Correlation	,993**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
m3	Pearson Correlation	,995**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
m4	Pearson Correlation	,958**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q1	40	3,7000	1,09075	,17246
q2	40	3,9750	,91952	,14539
q3	40	3,6500	1,09895	,17376
q4	40	2,8000	,99228	,15689
q5	40	3,5250	1,13199	,17898
q6	40	3,8250	1,12973	,17863
q7	40	3,6750	,91672	,14495
q8	40	3,2750	,96044	,15186
q9	40	3,3750	1,12518	,17791
q10	40	3,1500	1,16685	,18450
q11	40	3,9000	,95542	,15106
q12	40	3,9250	,94428	,14930
q13	40	3,7750	1,18727	,18772
q14	40	3,7000	1,18105	,18674
q15	40	3,9750	1,04973	,16598
q16	40	3,8250	,95776	,15144
q17	40	3,7000	1,06699	,16871
q18	40	4,0250	1,07387	,16979
q19	40	3,9500	1,03651	,16389
q20	40	3,9250	1,11832	,17682
q21	40	3,6750	1,11832	,17682
q22	40	3,3000	1,20256	,19014
q23	40	3,7750	1,04973	,16598
q24	40	3,5750	1,08338	,17130
q25	40	4,0000	1,03775	,16408
q26	40	3,8500	1,14466	,18099
q27	40	3,9000	1,05733	,16718
q28	40	3,8750	1,13652	,17970
q29	40	3,6500	1,14466	,18099
q30	40	3,6500	1,00128	,15832
q31	40	3,4000	1,17233	,18536
q32	40	3,5500	1,13114	,17885
q33	40	3,5750	1,08338	,17130
q34	40	3,7250	1,15442	,18253
q35	40	3,9000	,98189	,15525
q36	40	3,6500	1,16685	,18450
q37	40	3,3500	1,21000	,19132
q38	40	2,8750	1,01748	,16088
q39	40	2,5500	1,08486	,17153
q40	40	2,8250	1,15220	,18218
q41	40	2,6500	1,05125	,16622
q42	40	3,1500	1,12204	,17741
q43	40	2,5000	1,15470	,18257
q44	40	2,3500	1,14466	,18099
q45	40	2,4250	1,23802	,19575
m1	40	3,5318	,99619	,15751
m2	40	3,7788	1,03909	,16429
m3	40	3,7271	1,06585	,16853
m4	40	2,7417	1,08848	,17210
total	40	3,4972	1,03250	,16325

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
q1	21,454	39	,000	3,70000	3,3512	4,0488
q2	27,341	39	,000	3,97500	3,6809	4,2691
q3	21,006	39	,000	3,65000	3,2985	4,0015
q4	17,847	39	,000	2,80000	2,4827	3,1173
q5	19,695	39	,000	3,52500	3,1630	3,8870
q6	21,414	39	,000	3,82500	3,4637	4,1863
q7	25,354	39	,000	3,67500	3,3818	3,9682
q8	21,566	39	,000	3,27500	2,9678	3,5822
q9	18,971	39	,000	3,37500	3,0152	3,7348
q10	17,074	39	,000	3,15000	2,7768	3,5232
q11	25,817	39	,000	3,90000	3,5944	4,2056
q12	26,289	39	,000	3,92500	3,6230	4,2270
q13	20,109	39	,000	3,77500	3,3953	4,1547
q14	19,814	39	,000	3,70000	3,3223	4,0777
q15	23,949	39	,000	3,97500	3,6393	4,3107
q16	25,258	39	,000	3,82500	3,5187	4,1313
q17	21,932	39	,000	3,70000	3,3588	4,0412
q18	23,705	39	,000	4,02500	3,6816	4,3684
q19	24,102	39	,000	3,95000	3,6185	4,2815
q20	22,197	39	,000	3,92500	3,5673	4,2827
q21	20,784	39	,000	3,67500	3,3173	4,0327
q22	17,355	39	,000	3,30000	2,9154	3,6846
q23	22,744	39	,000	3,77500	3,4393	4,1107
q24	20,870	39	,000	3,57500	3,2285	3,9215
q25	24,378	39	,000	4,00000	3,6681	4,3319
q26	21,272	39	,000	3,85000	3,4839	4,2161
q27	23,328	39	,000	3,90000	3,5618	4,2382
q28	21,564	39	,000	3,87500	3,5115	4,2385
q29	20,167	39	,000	3,65000	3,2839	4,0161
q30	23,055	39	,000	3,65000	3,3298	3,9702
q31	18,343	39	,000	3,40000	3,0251	3,7749
q32	19,849	39	,000	3,55000	3,1882	3,9118
q33	20,870	39	,000	3,57500	3,2285	3,9215
q34	20,408	39	,000	3,72500	3,3558	4,0942
q35	25,121	39	,000	3,90000	3,5860	4,2140
q36	19,784	39	,000	3,65000	3,2768	4,0232
q37	17,510	39	,000	3,35000	2,9630	3,7370
q38	17,871	39	,000	2,87500	2,5496	3,2004
q39	14,866	39	,000	2,55000	2,2030	2,8970
q40	15,507	39	,000	2,82500	2,4565	3,1935
q41	15,943	39	,000	2,65000	2,3138	2,9862
q42	17,755	39	,000	3,15000	2,7912	3,5088
q43	13,693	39	,000	2,50000	2,1307	2,8693
q44	12,984	39	,000	2,35000	1,9839	2,7161
q45	12,388	39	,000	2,42500	2,0291	2,8209
m1	22,423	39	,000	3,53182	3,2132	3,8504
m2	23,000	39	,000	3,77885	3,4465	4,1112
m3	22,116	39	,000	3,72708	3,3862	4,0680
m4	15,930	39	,000	2,74167	2,3936	3,0898
total	21,422	39	,000	3,49722	3,1670	3,8274

t-table, 1.676

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		m1	m2	m3
N		40	40	40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,5318	3,7788	3,7271
	Std. Deviation	,99619	1,03909	1,06585
Most Extreme Differences	Absolute	,142	,180	,176
	Positive	,077	,120	,116
	Negative	-,142	-,180	-,176
Kolmogorov-Smirnov Z		,897	1,140	1,113
Asymp. Sig. (2-tailed)		,397	,149	,167

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		m4	total
N		40	40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,7417	3,4972
	Std. Deviation	1,08848	1,03250
Most Extreme Differences	Absolute	,096	,114
	Positive	,096	,073
	Negative	-,063	-,114
Kolmogorov-Smirnov Z		,609	,721
Asymp. Sig. (2-tailed)		,853	,677

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

شكر حمد الله

ملخص الدراسة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات على فاعلية القرارات، خاصة وأن المصارف التجارية تواجه منافسة حادة في ظل التوجه إلى اقتصاد السوق من البنوك الأجنبية التي نشط في اطار السوق المصرفية الجزائرية. توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات والقرارات الاستراتيجية في المصارف التجارية في ولاية المسيلة.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، القرارات الاستراتيجية، البنوك التجارية.

Résumé :

Cette étude à pour objet de définir l'effet du planning stratégique des système de l'informatique, sur les décision notamment que les frais commerciales faire face à une concurrence dure et intense pour s'orienter ver l'économie des marchés des banques étrangères ; qui exercent ses activités dans le cadre des marchés bancaires algériens.

Les études a justifié que les banques commerciales algériens, se basent sur le planning stratégiques de système informatique, ainsi qu'il existe un relation statistiques entre le planning strategique de système informatique et les décisions stratégiques dans les banques commerciales de la wilaya de M'sila.

Mots clés : planning strategique, décisions stratégiques, les banques commerciales.