

## الفصل السابع: الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية

### The Strategic Role Of MIS

#### مقدمة

- 1- أبعاد الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية
- 2- ماهية و أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية
- 3- خصائص نظام المعلومات الإستراتيجية
- 4- مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية
- 5- نظم المعلومات الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية العامة

## مقدمة:

تزاوُل منظمات الأعمال على اختلاف أحجامها وأنواعها وطبيعة أنشطتها، وكذلك توزعها الجغرافي نوعين من الأنشطة هما الأنشطة الإدارية والأنشطة الفنية أو الوظيفية وذلك سعياً وراء تحقيق الأهداف التي حددتها ووضعها لنفسها من قبل. وتتأثر درجة تحقيق هذه المنظمات لأهدافها بمدى مواجهتها للتحديات، وأنواع هذه التحديات، ودرجة تأثرها بها، وقدرتها على التغلب عليها، أو التخفيف من أثارها، حيث تعمل المنظمات وفقاً لنظرية النظم كنظام مفتوح وليس كنظام مغلق، حيث لا تعمل بمعزل عن التغيرات والتطورات التي تطرأ سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، مما يتطلب منها ضرورة السعي نحو وضع استراتيجيات معينة لمواجهة هذه التحديات التي تواجهها، حتى لا تؤثر (هذه التحديات) على درجة تحقيقها لأهدافها.

ويرى الكثير أن منظمات الأعمال تحتاج إلى الكثير من المعلومات عن منافسيها، حتى تتمكن من اتخاذ قراراتها على أسس سليمة ورشيده، ولذلك تحتاج إلى إنشاء نظام للمعلومات التنافسية يعتمد على تجميع وتفسير وتحليل ونشر واستخدام معلومات عن المنافسين، كما أنها (منظمات الأعمال) تحتاج بدرجة كبيرة إلى تطوير وتحديث نظم المعلومات بها حتى يمكنها مجابهة حدة المنافسة والمتغيرات العالمية الحديثة، فنظم المعلومات التقليدية قد لا تمكن هذه المنظمات من اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق لها مزايا تنافسية، ولهذا باتت عملية تطوير نظم المعلومات عملية أساسية لتلك المنظمات الساعية وراء استغلالها دعماً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق لها ميزة تنافسية.

وعلى ذلك، فإنه يمكن القول أن هناك حاجة ماسة لدى منظمات الأعمال لوجود نظم معلومات إستراتيجية، تمكن من رصد و تحديد و قياس التغيرات في العوامل و المتغيرات البيئية العالمية، حيث توفر هذه النظم، المعلومات اللازمة لصياغة و إعداد القرارات الإستراتيجية الفعالة، كما تساعد في قياس و تقييم أداء النظم الإدارية المختلفة و التي تقوم على تنفيذ تلك الاستراتيجيات و السياسات كما أنها تساعد على خفض حالة عدم التأكد لدى متخذي القرارات.

و نظم المعلومات الإستراتيجية هي نظم تقوم بدعم أو تكوين الإستراتيجية التنافسية لمنظمة الأعمال، وتتميز في قدرتها الجوهرية على تغيير أسلوب أداء الأعمال التي يدعمها النظام، و يتم ذلك من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم أو قدرتها المعنوية على زيادة الإنتاج و الإنتاجية.

### 1- أبعاد الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية

يتضح الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية من خلال تأثيرها الجوهري في المجالات و الأنشطة الرئيسية التالية :

- المشاركة في صياغة الرؤيا الاستراتيجية Strategic Vision للمنظمة من خلال إضفاء خصائص البساطة ، الوضوح ، العمق ، و الشمول على هذه الرؤية و المساعدة في تحقيق أعلى قدر من المشاركة الفاعلة في عملية صياغة و إنضاج الرؤية الاستراتيجية .

- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة Organization Mission و ذلك عن طريق تحديد أنواع الأنشطة الجوهرية و تقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة.
- صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تحليل عناصر القوة و الضعف داخل المنظمة و مقارنتها بالفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة في البيئة الخارجية (تحليل SWOT). و مقارنة هذه النتائج مع الموارد الجوهرية و القدرات التنظيمية الموجودة و من بينها بالطبع مورد المعلومات.
- المساعدة في اختيار استراتيجية الأعمال الشاملة من بين البدائل الاستراتيجية الممكنة ، بالإضافة الى الاندماج البنوي مع الأنشطة الجوهرية للرقابة و التقييم الاستراتيجي الموجه نحو معايرة الأداء الكلي للمنظمة و مقارنته بأداء المنظمات المنافسة في نفس القطاع.
- و أخيرا تعمل نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة و ذلك باعتبارها الأداة المثلى في تحليل مصادر الميزة التنافسية في داخل المنظمة و خارجها.

## 2- ماهية وأهداف نظم المعلومات الإستراتيجية.

عرف Charles Wiseman نظام المعلومات الإستراتيجية على انه " هو النظام الذي يدعم أو يصيغ الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، الاردن، دار وائل، 2005 ص 18

وينظر Jauch et Glueek إلى نظام المعلومات الاستراتيجي على انه " 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"<sup>2</sup>.  
وعليه فان نظام المعلومات الإستراتيجية هو سلاح استراتيجي يمنح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة من خلال تأثيره في نشاطات المنظمة. كما يعد موردا استراتيجيا في مواجهة المنافسة<sup>3</sup>

#### - أهداف نظام المعلومات الاستراتيجي:

يسعى نظام المعلومات الاستراتيجي إلى تحقيق عدة أهداف يتمثل أهمها في:

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

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

---

<sup>3</sup> سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية) نما (عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 1998

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

4- توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الاستراتيجي: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد منظمات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المخططة أو القرارات الإستراتيجية التي اتخذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك أوجه قصور أو تقصير في تطبيق الاستراتيجيات أو القرارات الإستراتيجية.

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

### 3- خصائص نظام المعلومات الإستراتيجية

يمكن تلخيص أهم هذه لخصائص على الشكل الأتي:

- أن نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام متكامل يعتمد على معلومات التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المنظمة الداخلية، كما يعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية، والتي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر من ارتباطها بالماضي.
- أن نظام المعلومات الاستراتيجي يحتوي على معلومات شاملة يكون بعضها ذا خصائص كمية يتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الكمي المناسبة والبعض الآخر ذات خصائص وصفية، لأنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات.
- يشكل الحاسب وملحقاته عنصرا مهما وأساسيا من عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي.
- يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجي على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقا لإجراءات معينة، ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة.

#### 4- مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي:

تعددت الآراء بالنسبة لتحديد مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين فقد أشار Roland<sup>4</sup> إلى أن نظام المعلومات الاستراتيجي يتكون من العناصر التالية:

- النظام الفرعي للتداول.

-النظام الفرعي للنماذج التحليلية.

-النظام الفرعي للبيانات.

- **النظام الفرعي للتداول:** تتيح أنشطة التفاعل والتداول للمستخدم إمكانية الاتصال بنظام المعلومات وذلك من خلال إدخال البيانات، وتحديد خصائص النموذج المستخدم، وكذلك عرض النتائج في صورة مرئية أو مطبوعة.

- **النظام الفرعي للنماذج التحليلية:** يعتبر النظام الفرعي للنماذج التحليلية جزءا متكاملا ومترابطا من أجزاء نظام المعلومات الاستراتيجي، وهو يتولى مهام ووظائف تخزين واسترجاع النماذج التحليلية الفرعية، ويساعد إدارة المنظمة والمستخدمين على بناء النموذج التحليلي الشامل للمعلومات ومن خلال تحليل البيئة المالية وغير المالية نجد أن تلك النماذج تحتوي العديد من المتغيرات والمعاملات، وكذلك المعادلات والصيغ الرياضية التي تربط بينهم، ويتيح النموذج التحليلي للمستخدم النهائي إمكانية تعريف وتخزين مكونات التقارير والقوائم

<sup>4</sup> Roland Color, turgul alaines, Diagnostic et decisions stratégiques. (Ed Dunod, 2 em Ed, Paris) 2003, P 275

المحاسبية المختلفة. ويقوم النظام الفرعي للنماذج التحليلية من خلال قاعدة النماذج بتخزين واسترجاع النماذج الإدارية والمحاسبية المختلفة، وكذلك إيجاد علاقات الربط بينهم وتشغيلهم في تتابع زمني مناسب، ولا شك أن وجود علاقة ارتباط مباشرة بين تلك النماذج يتيح إتمام هذا العمل في شكل متكامل حيث يخفض الوقت والجهد والتكاليف.

- **النظام الفرعي للبيانات:** يتضمن النظام الفرعي للبيانات الوسائل المختلفة لتشغيل واسترجاع البيانات وذلك باستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام الأدوات المستخدمة لدراسة تلك البيانات، ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية، كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المنظمة، وهي المتعلقة بأنشطة المنافسين والأوضاع الاقتصادية بصفة عامة، وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما.

##### **5- نظم المعلومات الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية العامة**

يقترح Porter ثلاثة استراتيجيات عامة يمكن أن تحقق للمنظمات ميزة تنافسية مؤكدة . هذه الاستراتيجيات :

##### **أولاً: نظم المعلومات الاستراتيجية واستراتيجية قيادة التكاليف**

تمثل إستراتيجية قيادة التكاليف إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات بغرض خفض التكاليف التي تتحملها لمستوى أقل من منافسيها من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة ومواد أولية أرخص، ومن الملاحظ أن هذه الإستراتيجية تتطلب رقابة صارمة على أوجه

الإنفاق المختلفة ورقابة على الأداء حتى لا يطغى عامل التكلفة على الاعتبارات الأخرى كالجودة مثلا، وهو ما يمكن أن تحققه نظم المعلومات الإستراتيجية، وذلك من خلال المعلومات الداخلية والخارجية التي توفرها للمنشأة، أي تلك المتعلقة بالأداء الداخلي وأوجه الإنفاق، والمتعلقة بالسوق والمنافسين.

ثانيا: **نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية التميز:** تمثل إستراتيجية التميز أو التمايز إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمة بغرض تحقيق تمايز لمنتجاتها عن منتجات منافسيها . وتسعى استراتيجيات التميز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال التفرد، بمعنى إيجاد وضع متميز للمنظمة، وتستهدف المنظمات من بناء هذا البديل الاستراتيجي زيادة ولاء العملاء للمنظمة، وتقليل اهتمامهم في المقابل بمنتجات المنظمات المنافسة. وعلى هذا الأساس فإنه لا يمكن نجاح منظمات الأعمال في تطبيق استراتيجيات التميز السابقة الذكر، دون توفر معلومات كافية في التوقيت اللازم عن التكلفة، الإنتاج، المنافسين، التقنية، الأداء، الموردين، وكافة المتغيرات الأخرى المؤثرة على المركز التنافسي للمنظمة وهو الدور المفترض أن تقوم به نظم المعلومات الإستراتيجية.

ثالثا: **نظم المعلومات الإستراتيجية وإستراتيجية التركيز:** وفقا لاستراتيجية التركيز التسويقي مثلا تقوم المنظمة بالتركيز على قطاع أو قطاعات تسويقية معينة بدلا من خدمة كافة القطاعات بحيث يمكنها إشباع حاجات ورغبات القطاع المستهدف بصورة أفضل من منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص. وقد يكون هذا القطاع التسويقي فئة معينة من العملاء (الشباب، الأطفال، النساء (أو عملاء منطقة جغرافية معينة، أو عملاء خدمة معينة) مرضى

السكري، مرضى السرطان،.....الخ. في هذا السياق يمكن أن توفر نظم المعلومات الاستراتيجية معلومات قيمة حول ربحية قطاعات سوقية معينة لتمكين المنظمة من تصميم وتسويق منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجات ورغبات هذه القطاعات السوقية المدروسة.

بالإضافة الى ما تقدم تساهم نظم المعلومات الإدارية في استكشاف الفرص الجديدة و هنا لا بد أن نشير الى أن منظمات الأعمال الكبيرة لا تنتظر الفرص في بيئة الأعمال بل هي في معظم الأحيان تبحث عنها و تخصص موارد ضخمة لخلق الفرصة و استثمارها و تعظيم المنافع المترتبة على امتلاكها من خلال الدخول بتكنولوجيا جديدة الى السوق. و أخيرا تنفيذ نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التعاضد الاستراتيجي و في تطبيق مفهوم التعاضد الداخلي و الخارجي بكفاءة و فعالية . إن التعاضد Synergy هو الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة ، أو بناء علاقات و ارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة والتي تعمل في نفس السوق المستهدف . إن تطبيق مفهوم التعاضد في مجال أنشطة الأعمال بصورة عامة يعني دائما أن المنظمة ككل متكامل من نظم وظيفية فرعية بما في ذلك نظم المعلومات هي أكبر من مجموع الأجزاء و المكونات الوظيفية الفرعية.