الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
دراسة حالة
مطاحن الزيبان" القنطرة" بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص:التسيير الاستراتيجي للمنظمات

إعداد الطالب:
فادن غالية

الأستاذ المشرف:
يزغش كميليا

رقم التسجيل:	……./Master-GE/GO-GSO/2014
تاريخ الإيداع	……

الموسم الجامعي 2014-2015

علوم التسيير

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

"اللهم إني أسألك إيمانا دائما وقلبا خاشعا وعلما نافعا ويقينا صادقا وجسدا على البلاء صابرا"

إلى حبيب قلبي وأعز رجل في حياتي ،إلى معنى الرجولة الذي أفنى حياته لتعليمي وسعى دائما لنجاحي وقاسمني دائما فرحتي إلى من كان قدوتي في الحياة لا يزال وسيبقى شامخا مدى حياتي إلى والدي تقديرا وعرفانا حبيبي "عمار"

إلى ذات الوجه الذي تبسم إن رآني ولحن الحياة الذي سقيت منه فيضا من الحنان إلى أعز ما أملك إلى من علمتني الصبر والعزيمة والإصرار أطال الله في عمرها أمي الحبيبة "صليحة" .

إلى أخواني:عمر، فريد، إسلام، نصر دين.

إلى أختي الصغيرة"اسمهان"

وإلى خالتي " أم سعد،جمعة ،ساسية ،نصيرة،حدة، دليلة،وابنة خالتي شيماء، سارة"

إلى صديقاتي:" زهرة، دلال، نصيرة ،هداء،جيهاد،سليمة "

وإلي صديقتي و أختي و رافيقتو داربي" هاجر"

وإلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة ماستر 2014-2015

تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات متمنية لهم

حياة موفقة بإذن الله

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

الفصل الأول

تكنولوجياالمعلومات والاتصال

الفصل الثاني

القرارات الإستراتجية في المؤسسة

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمطاحن الزيبان

" القنطرة " بسكرة

مقدمة

خاتمة

قائمة المراجع

الفهرس

ملاحق

فهرس المحتويات

مقدمة	أ- ث
الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: **مدخل عام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال**	**03**
المطلب الأول: **ماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال**	**03**
المطلب الثاني: **عموميات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال**	**08**
المبحث الثاني: **مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال**	**12**
المطلب الأول: **أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال**	**12**
المطلب الثاني : **البنية التحتية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال**	**14**
المطلب الثالث : **ايجابيات وسلبيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال**	**19**
المبحث الثالث : **مبررات وأثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال**	**21**
المطلب الأول: **مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال**	**21**
المطلب الثاني: **أثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال**	**24**
خلاصة الفصل	**25**
الفصل الثاني:القرارات الإستراتيجية	
تمهيد	**27**
المبحث الأول: **مفاهيم أساسيات المتعلقة بالقرارات والإستراتيجية**	**28**

المطلب الأول: **:ماهية القرارات**	**28**
المطلب الثاني: **ماهية الإستراتيجية**	**30**
المطلب الثالث: **عملية إتخاذ القرار**	**32**
المبحث الثاني: **القرارات الإستراتيجية**	**41**
المطلب الأول: : **مفهوم القرار الاستراتيجي**	**42**
المطلب الثاني: **أهميته و خصائص القرار الاستراتيجي**	**43**
المطلب الثالث: : **أنواع وأبعاد القرار الاستراتيجي**	**47**
المبحث الثالث: **العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي**	**50**
المطلب الأول: : **فاعلية ومؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي**	**50**
المطلب الثاني: **العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإستراتيجية**	**54**
المطلب الثالث: **نظم المعلومات الإستراتيجية و الأسس التي يعتمدها SWOT.**	**55**
المطلب الرابع : **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اتخاذ القرارات الإستراتيجية**	**61**
خلاصة الفصل	**63**
الفصل الثالث :تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مطاحن الزيبان بسكرة "القنطرة	
تمهيد	**65**
المبحث الأول **:تقديم بالمؤسسة مطاحن الزيبان "القنطرة**	**66**
المطلب الأول: تقديم لمطاحن الزيبان بسكرة "القنطرة"	**66**

المطلب الثاني:أهداف لمطاحن الزيبان بسكرة "القنطرة"	**69**
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمطاحن الزيبان بسكرة" القنطرة"	**70**
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	**79**
المطلب الأول:فرضيات الدراسة	**79**
المطلب الثاني:وسائل الدراسة	**80**
المبحث الثالث:تحليل وتفسير نتائج الدراسة	**81**
المطلب الأول:استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة	**81**
المطلب الثاني :تحليل أسئلة المقابلة	**82**
خاتمة	**93**
قائمة المراجع	**96**
الملاحق	**104**

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة SWOT	59
02	تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسةSWOT	60
03	خصائص القرار الاستراتيجي مقارنة بالقرار التشغيلي	46
04	منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان	68
05	عدد العمال في المؤسسة	69

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل عملية اتخاذ القرار	35
02	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	78

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان "القنطرة" بسكرة	105
02	أسئلة المقابلة	106

مقدمة:

إن العالم اليوم يشهد نموا كبيرا في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات بحيث أصبحت تطبيقاتها عنصرا هاما من عناصر النشاط الذي تقوم به منظمات الإعمال نظر لما توفره هذه التكنولوجيا من معلومات دقيقة و سرعة لتساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات بدقة وسرعة.

وقد تطورت تكنولوجيا المعلومات بشكل مذهل خلال العقود الماضية و اقترنت بسرعة الاتصال مايسمى لآن بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومن أهم الأدوار التي تقوم بها هي الربط بين الإفراد والمؤسسات والهيئات من حيث الزمان والمكان والكثير من التطبيقات المهمة الأخرى منها جمع المعلومات ومعالجتها لتوظيفها في اتخاذ القرارات.

وتسعى مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر إلى إثبات وجودها وصيانة كيانها وذلك لما يشهده العالم من تغيرات كبيرة خاصة التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة في المجال الإداري واجتياح العالم ما يسمى بعصر العولمة .

ومع انفتاح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي السريع وتحول العالم إلى قرية صغيرة ,أصبحت المنظمات تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من عدم التأكد وأصبحت فيه المعلومات التي تخص المحيط الخارجي أو الداخلي كثيرة ومتجددة بشكل سريع جدا. الأمر الذي اثر على فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية, وذلك أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية يعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومات ونوعها وشموليتها ودرجت تحليلها وترجمتها.

في وقت أصبحت المعلومة كمورد أساسي للمنظمة وبدأت تحتاجها لمعرفة مايدور في المحيط المنظمة بيئتها وما يستجد من أحداث.

إزاء ثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم من تحركات و تطورات و تغيرات المتسارعة بات على المؤسسات استغلال الفرص ا و تجنب الآثار و النتائج السلبية.

وقد ساهمت هذه التطورات في بروز الكثير من المتغيرات البيئية التي تلعب دورا رئيسيا في تحديد توجه المنظمة المستقبلي، وكذا عملية اختيار البديل الاستراتيجي لها من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، والقرار الاستراتيجي هنا يمثل أفضل هذه البدائل التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، لأنه يمثل اختيار مجال أو نشاط معين تقوم به المنظمة، ويتطلب توظيف معظم الموجودات والموارد التي بحوزتها بغية الحصول على أعظم نتائج ممكنة خلال فترة زمنية معينة، وهذا بحد ذاته يعني مدى نجاح أو إخفاق المنظمات في تحقيق أهدافها. وبالتالي إن المنظمات ستكون أكثر نجاحا إذا استطاعت التحكم في عملية اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

حيث أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي أصبحت تشكل محور مهم في عمليات البحث، نظرا لتنامي أهمية هذه الأخيرة ومحورية دورها في تحقيق النجاح للمنظمات.

وموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال له مكانة هامة في اتخاذ القرارات في المنظمات والأسواق

إذا انه يعد من أهم الخطط الإستراتيجية ومنه قد تم طرح الموضوع عن طريق الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية صنع اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

وفي ضوء الإشكالية المطروحة تبرز مجموعة من التساؤلات نحاول الإجابة عنها بهدف الإلمام بكل

جوانب الدراسة والوصول إلى النتائج يمكن اعتمادها وتعميمها قدر الإمكان :

1- ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟

2- ما المقصود بالقرارات الإستراتيجية ؟

3- ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على القرارات الإستراتيجية ؟

أولا:فرضيات الدراسة :

1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مورد استراتيجي للمؤسسة.

2- تكنولوجيا المعلومات تحسن عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

ثانيا:أهداف وأهمية الدراسة :

1- البحث عن أساليب وآليات لزيادة فعالية وكفاءة القرارات الإستراتيجية على المدى القصير وعلى المدى الطويل من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2- محاولة إيجاد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقرارات الإستراتيجية.

3- شرح ظاهرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال خصائصها وأهدافها .

4- لفت انتباه أنظار المؤسسات لأهمية تكنولوجيا والمعلومات والاتصال وتفسير علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ثالثا:متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المتغيرات التابعة: القرارات الإستراتيجية.

رابع :منهجية البحث:

للإجابة عن إشكالية هذا البحث واثبات أو النفي صحة الفرضيات ,نستخدم المنهج الوصفي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع :

1-الرغبة في اكتشاف ومعالجة الموضوع .

2-تطور ودخول المؤسسات في المنافسة العالمية , مما يضطرها لجمع المعلومات التي تساعدها في تحقيق الميزة التنافسية وخلق إستراتيجية على المدى الطويل والمتوسط .

3-القرارات الإستراتيجية تضمن استمرار المؤسسات في محيط الإعمال حيث أن الجزائر لديها مشروع E –Algérie 2013 و الذي يهدف إلى تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

تمهيد:

يتعامل العالم اليوم في إقتصاد مفتوح ضمن قرية صغيرة نتيجة التطور التكنولوجي ،مما أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال موجودة في المؤسسات والتنظيمات سواء عامة أو خاصة ،والتي أحدثت ثورة مست جميع القطاعات إقتصادية،سياسية،الاجتماعية،والثقافية،حيث تسمح هذه التكنولوجيا برصد المعلومات ومعالجتها وترتيبها وخزنها ونقلها وذلك لتسهيل طرق العمل بها بهدف الاستغلال الأكبر و الأفضل في جميع مجالات الحياة.

ويتم في هذا الفصل التعرف على الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال التطرق إلى:

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها.

2- أهداف تكنولوجيا معلومات والاتصال ومراحلها.

3 – ايجابيات وسلبيات ودوافع تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

المبحث الأول: مدخل عام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تواجه المؤسسات اليوم شكلا جديدا من المنافسة لم يعرف من قبل، حتى أن البعض اصطلح على تسمية هذا الوضع بالثورة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية. وامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لابد منه، لكن عدم التحكم في هذه الأخيرة يفقدها معناها، لأن أي مسير يسعى للحصول على المعلومة في وقتها وكذا يبحث عن دقتها وصدقها فإذا اختل شرط من شروطها أفقدها معناها. وسنتناول في هذا المبحث ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،حيث سنعرفها ونكتشف بنيتها التحتية ،وكذا ايجابياتها وسلبياتها.

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

استطاعت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تسجيل كميات ضخمة من المعلومات على وسائل صغيرة الحجم وسهلة التداول. فلقد أصبحت هذه التكنولوجيا وتطبيقاتها من العوامل الرئيسية للنمو حيث دفعت ركب الحضارة إلى الأمام في زمن وجيز وألغت حواجز الوقت والمسافات.

أولا:مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

سنعرف بعض المصطلحات التي لها علاقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي:

أ- **التكنولوجيا:** و تعرف بأنها التطبيق العلمي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، كما أنها مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والأدوات والوسائل المادية والإدارية التي مدها الإنسان في أداء عمل أوظيفة معينة في مجال حياته اليومية لإشباع حاجته المادية[1].

- التكنولوجيا كعمليات وتعني التطبيق النظمي للمعرفة العلمية أو إي معرفة منظمة لأجل مهمات أو أغراض عملية .[2]

[1] ليلى حسام الدين،أحمد شكر، **أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص. 8.

[2] علي غربي،المبنية نزار:التكنولوجيا المستورة،مخبرعلوم الاجتماع والاتصال،جامعة منتوري،قسنطينة،2002،ص18،17.

❖ التكنولوجيا كنواتج وتعني الأدوات والأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.

❖ التكنولوجيا كعملية ونواتج معا:ويستعمل هذا المعنى عندما يشار إلى التكنولوجيا على أنها عمليات ونواتج معا مثل تقنيات الحاسوب.

تتميز التكنولوجيا بالعديد من الخصائص نذكر مايلي:

- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة النظرية بشكل منظم.

- التكنولوجيا هادفة أي تهدف إلى حل المشكلات والتي تمس حياة الناس كما تهدف إلى رفاهية البشر.

- ترتبط التكنولوجيا بالنظام أو أسلوب النظام وهذا يعني أن لها مدخلات ومخرجات و عمليات.

- التكنولوجيا متطورة ذاتيا، تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.

- التكنولوجيا ليست نظرية بمقدار ماهي عملية.

- التكنولوجيا تستكمل النقص في قدرات الإنسان وقواه.

-التكنولوجيا تستخدم جميع الإمكانيات المتاحة ماديا وغير ماديا بأسلوب فعال لإنجاز المطلوب بدرجة عالية من الإتقان والكفاءة.[1]

ب- المعلومات: وهي "بيانات أو حقائق تمت معالجتها ويمكن تخزينها وتشكيلها، استرجاعها لغرض اتخاذ القرار بالسرعة والوقت المناسبين"[2].

[1] عبد الحميد بهجت قايد،**إدارة الإنتاج**،مكتبة عين الشمس،مصر،1997،ص83.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص.267.

-كلمة معلومات اشتقت من الأصل اللاتيني الذي يعني تعليم المعرفة ونقلها. وفي العصور الوسطى أصبحت تشير إلى عمليات جمع المعلومات ونقلها[1].

وتعرف على أنها بيانات تم معالجتها بطريقة معينة لتعطي بيانات ذات فائدة معينة[2]،

كما عرفت بأنها بيانات أجريّ عليها معالجة بطريقة تزيد من معرفة الفرد الذي يستخدم البيانات[3].

ومن هذه التعاريف يمكن القول أن المعلومات ما هي إلاّ بيانات عولجت وأصبح بالإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية.

تتوفر المعلومة الجيدة على مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:[4]

- التوقيت المتتابع.

- الدقة:فيجب أن تخلو المعلومات من الأخطاء أن يكون التوقيت مضبوطا ومناسبا.

- الصلاحية:أي أن تخدم المعلومات الغرض الذي أعدت من أجله.

- الوضوح: واضحة وخالية من الغموض وسهل فهمها.

- الشمول: تغطي كافة احتياجات المستفيدين.

- إمكانية الوصول: أي سهولة وسرعة الحصول عليها.

- فاعلية التكلفة: أي أن تكلفة الحصول على المعلومات لا تمثل عبئا ماليا يقارن بالمنفعة.

---

[1] أحمد الخطيب وخالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**. عالم الكتب الحديثة، عمان، 2009، ص-ص.67-68.

[2] زياد عبد الكريم القاضي ورشدي سليم أبوزنيط، **هياكل تراكيب البيانات الخوارزميات وتنفيذها**. مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009، ص.11.

[3] فريد مكافادين وآخرون، **إدارة قواعد البيانات الحديثة**. ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2003، ص.55.

[4]عبد الرحمان القري،**تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية**،مذكرة ماجستيرغيرمنشورة ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2007،ص 14.

واعتمادا على هذه الخصائص يمكن معرفة مدى جودة المعلومة.

ت- الاتصال: يعرفه أنجل باركنسون (A. Parkinson) بأنه: "عملية منظمة، ونظمية، وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها"[1].

- "فن استخدام المعلومة من قبل المرسل لغرض إيصالها إلى عقل الطرف الآخر وهو المستلم ولإحداث استجابة"[2].

- يعرف الاتصال "بأنه الوسيلة المناسبة لتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ونقلها من طرف إلى أخر".[3]

- يعرف الاتصال "نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام والكتابة أو الإشارات بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين"[4].

ث- تكنولوجيا المعلومات: توجد عدة تعار يف،إخترنا منها مايلي:

- "الاستخدام والاستثمار المفيد الأمثل لمختلف أنواع المعارف، والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل مثل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة اللتان تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر[5]"

-"الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة والرقمية، والتي في نص مدون وتجهيزها واختزانها، وبثها، وذلك باستخدام توليفة من المعدات الميكرو الكترونية الحاسبة، والاتصالية عن بعد"[6].

---

[1] حميد الطائي، بشير العلاق، **أساسيات الاتصال نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص18.

[2] ثامر البكري، **الاتصالات التسويقية والترويج**، دار الحامد، عمان، 2006، ص 34.

[3]إبراهيم بختي،**تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004-2005.

[4]جمال محمد أبو شنب: **نظريات الاتصال والإعلام**، دار المعرفة الجامعية،مصر، 2006، ص 11.

[5]فؤاد ألشرابي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص. 9.

[6] نعيم إبراهيم الظاهر، **اقتصاد المعرفة**، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص. 187.

- "التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل، وتتمثل في المعدات والبرامج والشبكات وقواعد البيانات وغيرها"[1].

مما سبق نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات هي الحصول على مختلف أنواع المعلومات باستخدام مجموعة من المعدات الميكرو الكترونية والاتصال عن بعد جعلها متاحة للمستفيدين منها: تكنولوجيا الاتصال، والتي يقصد بها التجهيزات والوسائل التي اكتشفتها أو اخترعتها البشرية لجمع وإنتاج ونقل واستقبال وعرض المعلومات الاتصالية بين المجتمعات والأفراد[2].

وهي التكنولوجيا التي تمكننا من نقل المعلومات من أي مكان في العالم إلى أي مكان آخر بفعالية وسرعة عالية[3].

ج- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: يوجد عدة تعار يف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر من بينها مايلي:

- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمنظمة هي "تلك الأدوات المستخدمة في بناء نظم المعلومات والتي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات والقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المنظمة، وذلك عن طريق تحويل، تخزين ومعالجة كل أنواع المعلومات(نصوص،صور ،أصوات،...) في شكل معطيات رقمية موحدة، وبثها بسرعة الضوء في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية انترنت"[4]

[1] محمد صالح الحناوي، **مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص. 293.

[2] محمد محفوظ، **تكنولوجيا الاتصال**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص. 16.

[3] مصطفى ربحي، عدنان الطوباسي، **الاتصال والعلاقات العامة**، الطبعة الأولى، دار صفا، عمان، 2005، ص. 109.

[4] عبد الوهاب بن بريكة، زينب ابن التركي، "أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية"، **مجلة الباحث**، جامعة بسكرة، العدد07، 2010، ص. 246.

-كما تعرف على أنها "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات".[1]

ومن التعريفين السابقين يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي تلك التكنولوجيا المتولدة نتيجة الجمع بين تكنولوجيا معالجة المعلومات (المعلوماتية) وتكنولوجيا الاتصال (أقمار صناعية، فاكس، هاتف، شبكات،...) بهدف جمع وتخزين ومعالجو وبث المعلومات لاتخاذ القرارات.

المطلب الثاني :عموميات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفرع الأول:أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

مما سبق يمكن استنتاج الأهداف التالية [2] :

- ✓ جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة.
- ✓ توفير المعلومات الدقيقة والحديثة التي تدعم عملية اتخاذ القرار.
- ✓ تعزيز الشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير.
- ✓ تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجابيا على التنظيم.
- ✓ القضاء على ضياع الوقت والجهد والموارد.
- ✓ زيادة كفاءة استغلال المخزون.

[1] نادية لونيس، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل الأعمال التجارية للمؤسسات**، مذكرة الماجستير،غير منشورة، جامعة الجزائر 3،2011، ص.ص 28-29.

[2] إبراهيم بختي، **صناعة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات.

الفرع الثاني :مميزات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :

تميزت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الوقت الحاضر بعدد من الخصائص تميزها عن غيرها من التكنولوجيات، من أبرزها : [1]

•**الفاعلية:** و هي تبادل الأدوار بين المرسل و المستقبل أي هناك أدوار مشتركة بينهما في العملية الاتصالية ما يسمح بخلق نوع من التفاعل.

•**تحديد المستفيد** : أي أنه ستتم عملية تبادل المعلومات بدرجة كبيرة من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات معينة دون غيرها، و عادة يستخدم في هذه الحالة شخص يدعى المنسق الذي يقوم بترتيب هذه العملية عن طريق معرفة رغبات المستفيدين و حاجاتهم من المعلومات مقابل خدماته.

•**اللاتزامنية** : هي إمكانية تراسل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية من دون شرط تواجدها في وقت إرسالها، بمعنى استقبالها في الجهاز و تفحصها و استعمالها في وقت الحاجة.

•**قابلية التحرك و الحركة** : بمعنى إمكانية بث معلومات و استقبالها من أي مكان إلى آخر أثناء حركة المرسل و المستقبل.

•**قابلية التحويل** : إمكانية نقل المعلومات من وعاء(وسيط) لآخر باستعمال تقنيات تسمح بالتحويل بين الأوعية، مثل تحويل رسالة مسموعة إلى رسالة مطبوعة .

قابلية التوصيل :إمكانية استعمال أجهزة مصنعة من طرف شركات مختلفة و التواصل فيما بينها بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه التصنيع.

•**الشيوع و الانتشار** : قابلية التوسع أكثر لوسائل الاتصال حول العالم وفي الطبقات المختلفة للمجتمع.

1- بشير كوجة ، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائيةالعمومية الجزائرية** ، دراسة حالة مستشفي محمد بوضياف بور قلة ،مذكرة ماجستير، غير منشورة ،تخصص نظم المعلومات و المراقبة التسيير،كلية الاقتصاد ،جامعة ورقلة الجزائر، 2013،ص27،26.

•**العالمية و الكونية** : إمكانية تناقل المعلومات بين المستفيدين من مختلف دول العالم ودون عائق المكان و الانتقال عبر الحدود الدولية.

و هناك أيضا[1] :

- **تقليص الوقت** : السماح بالنقل اللحظي للمعلومات و المعطيات، كما تتيح قواعد البيانات الضخمة الوصول إلى المعلومات المخزنة بسهولة و في أقل وقت.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة** : و هذا يعتبر كنتيجة لحدوث التفاعل بين المستخدم و النظام.
- **اللاجماهرية** : إمكانية التحكم في إيصال الرسالة سواء من شخص لشخص أو من جهة واحدة إلى مجموعات أو من الكل إلى الكل.
- **تقليص المكان**:تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة ويسر .
- **النمنمة**: بمعني أخر أسرع ،ارخص...الخ،وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
- **الذكاء الصناعي** : أهم مايميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة و تقوية فرص تكوين المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال** :توجد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل الاتصال وهذا مايزيد من تدقيق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.[2]
- **اللاجماهرية** : وتعني إمكانية توحيد الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك ،كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات .

---

[1] حناشي توفيق، **دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، 2010 ، ص.ص 3 ،6.

[2] جميلة بدرسي،تكنولوجيا المعلومات واثرها على الشغل(رسالة ماجستر،معهد العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ماي 1994) ص6،5.

وهناك سمات وخصائص أخرى هي [1]:

- ✓ الانتقال من اللغة الواحدة إلى اللغات المتعددة.
- ✓ الانتقال من تكنولوجيات التنوع إلى تكنولوجيات التكامل في الاتصال.
- ✓ الانتقال من الاعتماد على الثورة المادية إلى الاعتماد على الثورة الفكرية.
- ✓ الاهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري و السرعة في أداء الأعمال.
- ✓ ظهور الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي.

الفرع الثالث:مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كبديل لكل من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل مزجا للأنشطة المتضمنة في معالجة المعلومات، إلى جانب المستحدثات التي قللت من تكلفة الاتصالات عبر المسافات، ويمكننا القول أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات رغم حداثته وارتباطه الكبير بالحواسيب إلا أنه في حقيقة الأمر ليس وليد الساعة، حيث ارتبط بالمعلومات والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث، هكذا نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبطة فيما بينها مرت بخمسة مراحل تاريخية نذكرها كما يلي:[2]

1- مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأولى: وتتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها، وقد عمل ظهور الكتابة على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.

2- مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الثانية: وتشمل هذه المرحلة ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها، والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادتها.

---

[1] مرجع نفسه ،ص 7.

[3] حسين شنيني، "واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في كل من الجزائر مصر والإمارات خلال الفترة 2000-2010 -دراسة مقارنة-"، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد10، 2012، ص. 68.

3- مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الثالثة: وتتمثل في ظهور مختلف أنواع مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، كالهاتف، والراديو، والتلفاز، والأسطوانات والأشرطة الصوتية، واللاسلكي، إلى جانب المصادر المطبوعة والورقية، وقد وساعدت هذه المصادر في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات.

4-مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرابعة: وتتمثل في اختراع الحاسوب وتطوره ومراحله وأجياله المختلفة، مع كافة مميزاته وفوائده وأثاره الإيجابية على حركة نقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب.

5- مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخامسة: وتتمثل في التزاوج والترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة التي حققت إمكانيات تناقل كميات هائلة من المعلومات بسرعة فائقة، بغض النظر عن الزمان والمكان وصولا إلى شبكات المعلومات وفي قمتها شبكة الإنترنت.

المبحث الثاني:مفاهيم عامة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفرع الاول :أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد أدى التطور العلمي والتكنولوجي بالساهمة في تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:[1]

- تحقيق رفاهية الأفراد ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتثقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمنظمات، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وتعود هذه الأهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى الخصائص التي تمتاز بيها هذه الأخيرة، بما فيها الانتشار الواسع وسعة التحمل سواء بالنسبة لعدد

[1] مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات- جنيف 2003 وتونس العاصمة 2005 - موقع إلكتروني:
http://www.un.org/arabic/conferences/wsis/fact6.ht, consulté le: 10/12/2013.

الأشخاص المشاركين آو المتصلين، أو بالنسبة لحجم المعلومات المنقولة، كما أنها تتسم بسرعة الأداء وسهولة الاستعمال وتنوع الخدمات.

– تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة قوية لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة والإسراع ببذل الجهود بغية القضاء علي الفقر، والجوع، والمرض، والأمية، والتدهور البيئي. ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال توصيل منافع الإلمام بالقراءة والكتابة، والتعليم، والتدريب إلى أكثر المناطق انعزالاً. فمن خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يمكن للمدارس والجامعات والمستشفيات الاتصال بأفضل المعلومات والمعارف المتاحة.

– إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في التنمية الاقتصادية: تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تماماً من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وقيام مجتمعات جديدة. وعلى عكس الثورة الصناعية التي شهدها القرن المنصرم، فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من شأنها الانتشار بشكل سريع والتأثير في حيوية الجميع. وتتمحور تلك الثورة حول قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً.

– زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلماً ورخاء لجميع سكانه. وهذا إذا ما كان جميع الأشخاص لهم إمكانيات المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا.

– تمكن تكنولوجيات المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين والمعزولين من أن يدلوا بدلوهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن نوعهم أو مكان سكنهم. وهي تساعد على التسوية بين القوة وعلاقات صنع القرار على المستويين المحلي والدولي. وبوسعها تمكين الأفراد، والمجتمعات، والبلدان من تحسين مستوى حياتهم إلى ما هو أفضل . ويمكنها أيضاً المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات والشفافية.

- يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية،وذلك لما لها من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل مختلف شرائح البشر، وهي متاحة في أي مكان وزمان، وبتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها، كبرامج التدريب وبرامج التعليم وغيرها.

لهذا يكون من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها استخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها، وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الجزئي والكل.

المطلب الثاني :البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقدأبرز العلماء والباحثون الكثير من الخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتكون من مجموعة من العناصر التي تساهم في قيامها كنظام يضم المعلومات والاتصال والتفاعل بينهما ومن الضروري التعرف على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال :

أولا-المكونات المادية (الأجهزة): تتأثر كافة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة في النظام) والمستخدمة في إدخال، ومعالجة، وإخراج البيانات، والمعلومات وتتكون من:[1]

1- وحدة الإدخال: هي حلقة الوصل بين الحاسوب والمستخدم، وتقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي على وحدة المعالجة المركزية، وتتكون من وسائل الإدخال المباشرة مثل لوحة المفاتيح، القلم الضوئي،... وغيرها.

[1] محمد الطائي، **مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص . 152-156.

2- وحدة المعالجة المركزية: وتمثل هذه الوحدة الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب، التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلية لتوليد المخرجات المطلوبة، والتي تتكون من وحدة الحساب والمنطق، وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية.

3- وحدة الإخراج: تعتبر مهمة الحاسب ايصال معلومات للوسط الخ.0ارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدات المعالجة المركزية إلى الجهات المستفيدة، وأهم هذه الوسائل الشائعة: الشاشة المرئية، الطابعة، الأشكال البيانية، المصغرات العملية والمخرجات الصوتية.

4- وحدة الذاكرة الثانوية (المساعدة): وتستخدم لأغراض خزن مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة، بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يحتم إضافة الذاكرة الثانوية، ومن أهم الوسائط الشائعة: الأشرطة المغناطيسية، والأقراص المغناطيسية.

ثانيا- البرمجيات: بعد التحدث عن الجانب المادي الملموس لا بد من التحدث عن الجانب المكمل لهذه المنظومة وهي البرمجيات، التي بدونها لا تعمل الأجهزة والمكونات المادية.

1-تعريف البرمجيات: هي مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدَّة من طرف الإنسان، والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة، وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين[1].

2- أنواع البرمجيات: تنقسم البرمجيات إلى قسمين رئيسيين:

أ- برمجيات التشغيل: هي البيئة غير الملموسة أو المحسوبة التي تجعل الحاسوب ومكوناته أدوات فعالة لتنفيذ الأوامر وإجراء مختلف التطبيقات. ومن أشهر هذه البرمجيات (MS-Dos) وحاليا (Windows)، التي ارتبطت واشتهرت بعد ظهور وانتشار الحواسيب ، كما وتأتي هذه البرمجيات كجزء لا يتجزأ في الحواسيب حيث لا يمكن أن نطلق على أي حاسوب هذه التسمية بدون وجود هذا النوع من البرمجيات. وهناك برمجيات تشغيل تخص كل نوع من أنواع الحواسيب، حيث يتم تطوير برامج نظام التشغيل غالبا وفق المواصفات التي تحددها

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 327.

الشركات الصانعة للحواسيب، ويتم تقديمها مع هذه التجهيزات، لتحقيق الاستخدام الأفضل لمكونات النظام الحاسوبي[1].

ب- برمجيات التطبيقات:

هي البرمجيات التي تعمل في بيئة برمجيات التشغيل المذكورة أعلاه، وهي عبارة عن أوامر وتعليمات لتنفيذ مهام معينة في تخصص ما، أو موضوع ما يخص الزراعة والإدارة والعلوم الهندسية والطب والفنون وغيرها.

كما أن هناك نوع من البرمجيات الجاهزة، التي بدأت في الظهور قبل عقدين من الزمان، وتمتاز بسهولة استخدامها وعدم الحاجة إلى خبرات تكنولوجية عالية لإتقان مهارة التعامل معها، وهذا لوجود أدلة توضيحية مصاحبة لها بشكل الكتروني أو ورقي تسهل على المستفيد استخدامها، بإتباع الإرشادات خطوة بخطوة تكنولوجيا البرمجيات والتعامل معها بين كافة المستويات الثقافية والفكرية من مستخدمي الحواسيب[2].

ج- برمجيات النظام :

تعد برمجيات ضرورية لتشغيل الحاسوب ،وتنظيم علاقة وحداته ببعضها البعض ويتضمن هذا النوع من البرمجيات برامج التشغيل التي هي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعدها الشركة المصنعة للحاسوب وتخزين فيها داخليا و تعد جزء لايتجزأ من الحاسوب نفسه .

3- **شبكات الاتصال:** إذ يتم إرسال وتلقي البيانات والمعلومات عبر شبكة الاتصالات والتي تضم مجموعة من المحطات والكابلات والأسلاك وخطوط الهاتف، المايكروويف، الأقمار الصناعية وأجهزة التحكم المحطات الطرفية وشبكات الانترنيت[3].

وعموما توجد ثلاث أنواع رئيسية من شبكات مستخدمة في المنظمة، وقد تتواجد كلها أو بعضها حسب إمكانيات كل مؤسسة، وهذه الشبكات (الانترنت والإنترانت والإكسترانت) وهي كالآتي:

---

[1] سليمان مصطفى الدلاهمة، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص. 152.

[2] هيثم محمد ألزغبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء، عمان، 2004، ص. 153-154.

[3] ندى إسماعيل جبوري، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، بغداد، العدد 22، 2009، ص. 142.

أ- **الانترنت (Internet):** وتمثل شبكة معلومات واتصال عامة وخاصة، أي أنها توفر بيئة معلوماتية ووسائط لنقل البيانات والمعلومات فيما بين عامة المشتركين بخدمة الانترنت بشروط معينة، أي أنها متاحة لاستخدام جميع ماهو مهم في الشبكة العنكبوتية (العمومية). وهي بذلك المفهوم تعتبر شبكة الشبكات كما توفر الانترنت خدمات كثيرة ومتنوعة، من أهمها خدمة البحث عن أي معلومة بأي صورة كانت في الانترنت من خلال محركات البحثSearch Engine، ومن أشهرها على الإطلاق محرك بحث جوجل Google ومحرك ياهو Yahoo وغيرها من المحركات الكبيرة[1].

ب- **الإنترانت(Intranet):** وتمثل شبكة اتصال داخل المنظمة، أي أنها توفر بيئة معلوماتية ووسائط لنقل البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام ووحدات المنظمة، ولا يحق لمن هو خارج المنظمة الدخول إلى تلك الشبكة بأي حال من الأحوال. أي أنها للاستخدام الداخلي فقط، ومثل تلك الشبكات تتواجد في الكثير من المنظمات التي تتطلب المحافظة على شبكتها الداخلية أي المحافظة على (الخصوصية)، كالمؤسسات الأمنية.ويتم في كثير من الأحيان توظيف تقنيات الانترنت في شبكة الانترانت، كالبريد الإلكتروني.والانترانت توفر بذلك شبكة شبيهة بالانترنت إلا أنها تتصف بالخصوصية[2].

أ- **الإكسترانت(Extranet):** وتمثل نوعا متوسطا بين الشكل الأول والثاني، حيث تتسم بالخصوصية والعمومية في آن واحد، فالإكسترانت تمثل شبكة اتصال داخلية، توظف بعض تقنيات الانترنت ويستخدمها منسوب المنظمة إلا أنها تتيح لبعض الأطراف أن يدخلوا عبر الانترنت على بعض المواضع في الشبكة الداخلية بطريقة محددة من أجل القيام بعمليات محددة. فمثلا البنك لديه شبكته الداخلية الخاصة بيه (انترانت)، إلا أنه يتيح لعملائه الدخول عبر الانترنت إلى حساباتهم الشخصية من

[1] مصطفى محمد أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، **الاتصال الفعال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص. 336-337.

[2] عامر إبراهيم القندليجي، إيمان السامرائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، ، الوراق للنشر، عمان، 2002، ص. 405.

خلال اسم مستخدم ورقم سري وإجراء عمليات معينة كتحويل مبالغ إلى حسابات أخرى ونحو ذلك. ويعرف هذا الدخول بالدخول المصرح به[1]

4- **قاعدة البيانات:** تتمثل فيما يلي:

تعتبر قاعدة البيانات المخزون في مكان مركزي في نظم دعم القرار، ويمكن تعريف قاعدة البيانات بأنها مجموعة من الملفات المتكاملة مع بعضها البعض تشمل كل من البيانات الداخلية التي تعبر عن العمليات الداخلية للمنظمة والتي يتم تجميعها من المجالات الوظيفية للمنظمة والبيانات الخارجية التي توضح علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية مثل شكل أسواقها ومعدلات إنتاج الصناعة لنفس السلع المنتجة للمنظمة بجانب أي بيانات خاصة قد تؤثر على أداء المنظمة[2].

ويترتب على وجود قاعدة البيانات العديد من المزايا مثل:[3]

- توليد معلومات أكثر من نفس كمية البيانات المتاحة.
- الإجابة على الاستفسارات المرتبطة بموضوع محدد.
- تقليل ازدواج البيانات إلى أدنى حد ممكن.
- تحسين وتعزيز إدارة البيانات.
- عرض البيانات والاحتفاظ بها بشكل أسهل.
- تطبيق أساليب أماكن بيانات أكثر رقيا.
- استخدام مساحة أقل لتخزين البيانات.

5- مهارات الموارد البشرية: تتمثل الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لإنجاز مهام المنظمة، ومن بين المهام الأساسية التي يجب أن تتوفر في الإدارة الإلكترونية:[4]

---

[1] مرجع نفسه،ص.406

[2] محمدأحمدحسان،نظم المعلومات الإدارية ،دار الجامعية،الإسكندرية،2008،ص.206.

[3] مرجع سابق ،ص،185.

[4] عبد الله عوده الواحنة، **أثر جودة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص. 28.

- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحسابات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.
- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الآمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفهية.
- مهارات إدارية: تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

بالإضافة إلى ذلك، يتعين على القياديين والمديرين متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر، لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته في تطوير أداء المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

المطلب الثالث: ايجابيات وسلبيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

رغم أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أنها لديها سلبيات سنذكرها فيها فيما يلي:

١-ايجابيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يترتب على تطبيق تكنولوجيا المعلومات الفوائد التالية:[1]

- رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثيرا ايجابيا على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة قيمة المنظمة: تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا بارزا في خلق قيمة للمنظمة.
- فعالية اتخاذ القرارات: تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت الملائم بالشروط المطلوبة.

[1] سارة كنزه بوخسان، **الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسير الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص. 22.

– تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة :تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية.

– إعادة هندسة الكمبيوتر: تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

– تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية، والتنظيمية المعقدة.

– تنمية السلوك الايجابي للأفراد :التأثير الايجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال تأثيرها على عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمات، إضافة إلى مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة.

ب- سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتمثل أهم سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي:[1]

– السماح للمنظمات بجمع معلومات تفصيلية عن الأفراد، وبذلك تتجاوز على خصوصياتهم وحرياتهم الفردية.

– استخدامها المكثف قد يسبب الإرهاق، والمشاكل الصحية.

– تسبب شلل المجتمعات في حالة الأعطال، غير المتوقعة أو غير معروفة.

– من الممكن استخدامها في توزيع نسخ غير قانونية، وبطريقة غير قانونية، وبطريقة غير مشروعة من البرمجيات والمقالات والكتب والممتلكات الفكرية الأخرى.

– تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنساني.

[1] عامر إبراهيم القندلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص. 66.

المبحث الثالث:مبررات وأثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المطلب الأول: مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

1- الاستخدام الداخلي:

رغم الدافع الرئيسي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي الثورة المعلوماتية وما يترتب عليه من أثار نوجز فيما يلي أهم مبررات استخدام التكنولوجيا:[1]

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها :التعريف بالمؤسسة،نشاطها،هيكلها التنظيمي،معلومات عن الخدمة أو المنتج، أهدافه،الخ.

-وضع دليل العاملين الذي يساعد فيما يخصهم من معلومات شخصية، الوظيفية، الترقيات، العقوبات،الخ.

-تربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في أكثر من مبنى، ومهما تباعدت جغرافيا، إذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى.

-الاستعمال الالكتروني لبطاقات الدوام، التسجيل اليومي لحضور العاملين (لتسهيل معالجة البيانات والاستفادة منها وسرعة الوصول إليها).

-تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحديد مهام الوظائف ومسؤولياتها.

-الانتقال السهل والسريع للمعلومات داخل المؤسسة.

-النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت للمستهلك.

- الحصول على معلومات تخص المنتجات المنافسة ومميزاتها و حتي تبقي المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة.

-تتيح للموظفين الوصول إلى الوثائق المعيارية للفحص والمعالجة.

- وضع معلومات عن المنتوج ومواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات .

---

[1] بخني إبراهيم،محاضرات مقياس **تكنولوجيا ونظم المعلومات في المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السنة الأولى** ،ماجستير تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،منشورة،جامعة ورقلة،2004-2005،ص ،ص 48-49.

2-الاستخدام الخارجي :

-رفع حصة ولاء الزبون من خلال الإعلانات والاشهارات لمنتجات وخدمات المؤسسة لكسب اكبر عدد من الزبائن.

-تسمح باختصار المسافة والتنوع في اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرفهم، مما يهيئ المؤسسة الجو المناسب للسيطرة على السوق.

-سرعة الاتصال مع الأشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة، وميزة الخطاب بإعطاء تعبير أحسن.

-إمكانية استفادة الأفراد الخارجيين عن المؤسسة من مواضيع البحوث التي يقدمها موظفيها.

-الحصول على معرفة خارجية من خبراء كأساتذة جامعيين محترفين في مجال عملهم، لحل بعض مشاكلها دون دفع ثمن الاستشارة.

-الاطلاع الدائم على سوق العمالة من اجل اختبار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.

-متابعة تطور قطاع المؤسسة، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من اجل الحصول على معلومات كزيادة مواقع مؤسسات أخرى من نفس قطاع نشاط المؤسسة.

-تزويد المؤسسة بالمعلومات عن موارد تريد شرائها خاصة الموارد ذات التمويل الكبير .

-اختيار سوق منتجاتها ومدى رضا المستهلكين عنها يفيدها في وضع مخططات مستقبلية.

المطلب الثاني:أثارتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد أحدثت التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال أثرا كبيرا وتغيرات عميقة، خاصة فيما يتعلق بتنظيم المؤسسات وطرق الإنتاج وكذا الموارد البشرية، ويمكن حصر أهم هذه الآثار فيما يلي[1]:

[1] فني فضيلة، **دور التكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، دراسة حالة (مؤسسة فتح لصناعة الإسفنج – بريكة) رسالة ماجستير غيرمنشورة، تخصص تسيير، جامعة بسكرة،2007 ,ص,ص74-75.

1-الآثار الايجابية : تتمثل في:

1- مساعدة الشركات على تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية، والتقليل من النفقات مع تقديم طرق جديدة وهياكل تنظيمية جديدة لتصميم المنظمات.

2-التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة، لوجود شبكة اتصال وسيطة بين الشركات، وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف التنقل والإقامة،الخ.

3- تحقيق تكامل عالمي لأسواق رأس المال من خلال وضع ترتيبات و إجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رأس المال على مستوى عالمي.

4 - زيادة الاختراعات والتجربة من الإنتاجية والتي تؤدي إلى تخفيض التكاليف والأسعار وزيادة المنتوجات (الأمنية الصحية) وبالتالي ارتفاع الاستهلاك.

5-تطبيق التجارة الالكترونية غالبا ما تكون الانترنت مما يحقق الميزة التنافسية، وتحسين مستوى الخدمة المتقدمة للعملاء وتحسين العلاقات مع الموردين.

6- تنمية قدرات الأفراد من خلال اكتساب المعلومات الهادفة واخذ قرارات أحسن.

7- تعزيز المساءلة والشفافية، مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير.

8- إنشاء علاقات جديدة مع الموردين وانفتاح كبير على المحيط من خلال الاتصال الدائم والمستمر.

2-الآثار السلبية : تتمثل في :[1]

1-تجعل التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال العلاقات بين المتعاملين اقل إنسانية كعلاقة الطبيب بالمريض أثناء الجراحة عن بعد.

2- يرى البعض بأن السيادة الوطنية أصبحت مهددة نظر لحرية تحرك المعلومات والاتصالات والأموال عبر الحدود الوطنية، كما هو الشأن بالنسبة للخصوصية الثقافية التي باتت مهددة بتفوق اللغة الانجليزية

[1]شتيح فاتح،دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإبداع الإداري،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسير،تخصص تسير الموارد البشرية،إشراف نوى فطيمة الزهرة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-2013-2012 ،ص 40.

والولايات المتحدة الأمريكية.

3- سمحت التكنولوجيا الجديدة بظهور النقود الالكترونية والتي تمثل تهديدا للسيادة النقدية.

4 -الحكومة تجد نفسها أمام معضلة فرض الرقابة في إطار حقوق المستهلك والصالح العام دون المساس بالحرية والتفتح.

خلاصة الفصل:

تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جميع البيانات من خلال شبكات الداخلية والخارجية وذلك بتحقيق الاتصال بين العاملين، من هنا فان تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت من مستلزمات الضرورية لمواجهة مختلف التحديات التي تصادف المؤسسات الخاصة في الوقت الراهن.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من وجهات نظر متعددة ثم قمنا ببيان مدى أهميته للمنظمة و مراحلها وفي المبحث الثاني تناولنا البنية التحتية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيجابيات و سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفي أخر تناولنا دوافع وأثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تمهيد

إن التغييرات والتطورات أصبحت عامل لنجاح المؤسسة متوقف على مدى الرشد في إتخاذ القرارات الإستراتيجية منها التي تعتبر ذات أهمية بالغة في تقرير مصير المؤسسات وذلك كونها تحتاج إلى معلومات دقيقة وكفاءات عالية،وخاصة في ظل ظروف عدم التأكد الناتج عن تغييرات البيئة الداخلية والخارجية .

إن القرار له أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة المنظمات الأعمال ،وقد شكل القرار الاستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات أو فشلها ،لذلك فهو من المهام الأساسية الإدارة العليا للمؤسسة وتساعد هذه القرارات في تحديد الرؤى المستقبلية لنجاح المؤسسة وبقائها في السوق .

ويتم في هذا الفصل التعرف على الإطار ألمفاهيمي لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال التطرق إلى :

1-مفهوم عملية إتخاذ القرار،أهميتها ،أنواع القرارات.

2-مفهوم القرارات الإستراتيجية ،أهميتها، خصائصها.

3-أنواع القرارات الإستراتيجية، والعوامل المؤثرة ،وأبعاده.

المبحث الأول : ماهية القرار و الإستراتيجية

في هذا المبحث سنقوم بإبراز أهم المفاهيم العامة حول كل من القرار و الإستراتيجية و اتخاذ القرار في المؤسسة ، كما سنبين القرارات الإستراتيجية التي تطبقها المؤسس ضمن نشاط عملها.

المطلب الأول : ماهية القرار

الفرع الأول : تعريف القرار

هناك عدة تعار يف تناولت مفهوم القرار نذكر منها:

- عرف بأنه" أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل"[1].

ويفترض هذا التعريف القدرة على التعرف على الحل و توليد بدائل مختلفة له، كما يفرض أيضا القدرة على التمييز بين البدائل للتعرف على الأفضل.

- و يعرف كذلك " بأنه أسلوب أو تصرف واعي أو منطقي و ذو طابع اجتماعي، و يمثل الحل أو التصرف البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار" [2].

هذا وتجدر الإشارة إلى أن القرار قد يكون رفضا لكل البدائل و الحلول المتاحة بلا اختيار؛ ومن ثم يكون القرار المتخذ هو لا قرار [3].

ويقول الكاتب **هاريسون Harrison** " إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل انجاز هدف معين "، وبنظرة مماثلة يشير الكاتب **Robbins روبنز** إلى "إن القرار عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر ".[4]

---

[1] احمد ماهر،**اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007-2008، ص21.

[2] كاسر ناصر منصور،**الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص23.

[3] منعم زمرير الموسوي،**اتخاذ القرارات الإدارية**، دار اليازوري العلمية،ط1،عمان،الأردن،1998،ص14.

[4] حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ، 2006، ص 87.

يعرف القرار بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي) ، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من اجل بلوغ هدف معين و يفترض بهذه الحالة توفر البدائل و الاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصب إليه متخذ القرار من أهداف.[1]

الفرع الثاني : أنواع القرار

يمكن تحديد هذه الأنواع وفقا للمعايير التي تستخدم في عملية التصنيف و هي كالتالي:[2]

1- القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابلها قرارات ترتبط بفرصة سانحة يتخذ الرؤساء قرارات لحل مشكلة قائمة أو متوقعة بينما آخرون يتخذون قرارات لاغتنام فرصة سانحة للنمو و زيادة الأرباح بالمؤسسة .

2- **القرارات في ظل المخاطر و القرارات في ظل التأكد:** التي تكون في ظل المخاطر تتخذ في ظروف معينة مع احتمالية حدوتها و التي تكون في ظل التأكد تكون نتائجها مسبقا .

3- **القرارات الصريحة و القرارات الضمنية:**و القرارات الصريحة التي يوضح فيها المدير مسلكه بخصوص مشكلة معينة و القرار الضمني يتم استنتاجه من سلوك المدير في موقف معين دون أن يصرح به.

4- **القرارات الشاملة و القرارات الجزئية:** على أساس درجة الشمولة فالقرارات الشاملة هي التي يمتد آثارها و نتائجها إلى معظم وحدات المنظمة أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة أو فئة معينة من الموظفين.

5- **القرارات الإستراتيجية و القرارات التشغيلية:** على أساس آثار القرار و النتائج التي تترتب على القرار.

6- **القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية:**أما المكتوية مثلا الإعلانات و اللوائح و الشفوية هي التي تبلغ تبليغا شفويا.

---

[1] مؤيد الفضل ،**المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى** ،دار اليازوري العلمية للنشرو التوزيع ،عمان ،الأردن،عمان،2010،ص،ص30 ،31 .

[2] محسن محمود عناصره، مروان محمديتي احمد، **القيادة و الاتصال الإداري**، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، ص 123 .

7- **القرارات الفردية و القرارات الجماعية:**الفردية التي تكون من قبل المدير و الجماعية باشتراك المساعدين و رؤساء الأقسام.

8- القرارات حسب مجال التخصص هناك تخصصات مختلفة إنتاجية، شرائية و تكون خارجة عن نطاق وظيفته و عمله.

9 – **القرارات المحـــددة و المبرمجة و القرارات غير المحددة:** تكون على أساس طبيعة القرار و درجة تكـراره فالقـرارات المحـددة و المبرمجــة هي روتينية و متكـررة و مع مرور الـزمن و تطور المنظمة إجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات .

المطلب الثاني ماهية الإستراتجية

الفرع الأول : تعريف الإستراتيجية

-التي تعني فن القيادة العامة (General ladership) أو الكيفية التي يكون فيها المرء قائدا عاما (General)[1].

-تتكون من هدف مستقبلي مقصود،والطريق لبلوغ ذلك الهدف،وينطوي خلق إستراتجية على اتخاذ قرارات صعبة بشأن الفرص التي يمكن استهدافها والالتزام بتوفير الموارد الضرورية والقيود المفروضة على طرق استخدام هذه المواد.هناك مستويات متنوعة في المؤسسة يمكن لكل منها أن يكون له إستراتجية تعمل على إيجاد مجموعة متسلسلة ومتسقة من الأهداف والمسارات[2].

-وفي مطلع الثمانيات من القرن الماضي طرح(porter.1980) مفهوم الإستراتجية بأنه "عملية بناء وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون."[3]

---

[1] محمد حسين العساوي،جليل كاظم ألعارضي،هاشم فوزي ألعبادي،**الإدارة الإستراتجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الاوليفة الثالثة**،دار الوراق النشر والتوزيع ،عمان ،2012،ص31.

[2] جووايتهيد، ترجمة صباح حسن عبد القادر،**كل ما تحتاج إلى معرفته عن الإستراتجية**، دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة،2013،ص13.

[6] وائل محمد صبحي إدريس ،طاهر محسن ألغالبي،**الإدارة الإستراتجية المفاهيم ...العمليات** ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2011،ص16.

الفرع الثاني : أنواع الاسترتيجية

أولا:إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تحاول المنظمة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتجية أساسية ،بان تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن،وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل اقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع ،من اجل تنافسية مبيعاتها،الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف،ولتخفيض التكاليف تتبع المنظمة عدة أساليب منها على سبيل المثال،رفع الإنتاج وللعب على اثر التجربة،تبسيط أسلوب الإنتاج ،البحث عن أفضليات الزيادة،وربط السعر بالتكلفة مباشرة[1].

ثانيا: إستراتيجية التمييز

و فق هذه الإستراتجية،تعمل المنظمة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية،مقارنة مع منتجات منافسيها،الآمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المنظمة،سواء المميزات الحقيقية(النوعية الجيدة للمنتجات،تجديدها ...)،أوالمعنوية(كشهرة العلامة)،ومقارنة منتجات المنظمة مع منتجات المنافسين من حيث السعر ،ويشمل التمييز بالعلامة،بهدف تعظيم الربح.

ويسمح التمييز للمنظمة باقتطاع سعر إضافي وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن،ويقود إلى نتائج كبيرة في متوسط السعر الإضافي المتحصل عليه،والذي يتجاوز التكلفة الإضافية المحتملة التي تحملتها المنظمة عن الطريق التمييز.

ثالثا :إستراتيجية التركيز:

إن الإستراتيجية العامة الثالثة هي إستراتيجية التركيز ،تختلف هذه الإستراتيجية عن الاستراتجيين السابقتين بصورة كبيرة بسبب كونها موجهة نحو خدمة حاجات مجموعة محدودة من المستهلكين أو جزء منهم.

[1] محمد رشدي سلطاني، **الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة**، دار الجليس الزمان، عمان 2014، ص50.

إن هذه الاسترتيجية تركز على خدمة جزء معين من السوق يتم جغرافيا عن الطريق نمط المستهلكين أو عن طريق جزء من نمطالانتاج .[1]

المطلب الثالث: عملية اتخاذ القرار

الفرع الأول : تعريف اتخاذ القرار

- الاختيار بين بديلين أو أكثر بين عدة إجراءات وأساليب بغرض تحقيق هدف معين أو حل مشكلة ما،ويركز بعض الاقتصاديون على أن القرار هو اختيار الحدث الدقيق من كل بديلين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها فمن هدفها العام ، وهي البحث عن تعظيم الإيرادات وتخفيض التكاليف وهي عبارة عن أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة وبدائل الحل وتقييم البدائل هي أهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختبار البديل المناسب.[2]

- " القرار، هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة" [3].
- " القرار، هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، و اختيار الحل الأمثل من بينها" [4].
- " عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات و هذه المعايير عديدة، لأن

[1] فاضل حمد القيسي،علي حسون الطائي ،**الإدارة الاستراتجي نظريات –مدخل –أمثلة وقضايا معاصرة** ،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان 2014،ص287.

[2] عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، **تنظيم وإدارة الأعمال**، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص.123.

[3]: Jean– François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed: Breal. Paris.1998. P: 175.

[4] إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أصول الإدارة العامة**،منشأة المعارف،الإسكندرية،1993،ص،341.

جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير،و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة" [1].

الفرع الثاني : خطوات عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وخطوات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، لكن الخطوات الأكثر شيوعا هي:

1- مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة:الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، والمشكلة هي " انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون" أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها. وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية وهناك نوعين من المشاكل:

- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل توزيع الأعمال بين الأفراد العاملين
- مشاكل غير تقليدية أو جديدة: وهي تتصف بالعمق والتعقيد ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم وهذا النوع من المشكلات لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة وإنما يجب الاستعانة باختصاصيين من ذوي الخبرة.[2]

2- مرحلة تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة: البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى الرجل الإداري القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين. في هذه

[1] بشير العلاق،**أسس الإدارة الحديثة(نظريات و مفاهيم)** ،دار اليازوري العلمية،عمان،الأردن،1998،ص ،148.

[2] خليل محمد حسن الشماع وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال**، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون سنة نشر، ص،107.

المرحلة يفضل تحديد عدد كبير من البدائل، ونشير هنا إلى أهمية مشاركة المرؤوسين والمختصين وهذه المرحلة تعتمد على التنبؤ والابتكار.[1]

3- **مرحلة تقييم البدائل:** تعتبر مرحلة تقييم البدائل عملية توقع المستقبل لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل، ويتم التقييم هنا بالنسبة لكل بديل على حدا في ضوء مدى تحقيقه للأهداف المطلوبة مع مراعاة العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد والآثار المترتبة على التنفيذ.[2]

4- **اختيار البديل الأفضل:** بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توفرت، كما تسمى هذه المرحلة بمرحلة الاستقرار النهائي على بديل معين، فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة قد حددت وبعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار تأتي عملية الاختيار لأحد البدائل على ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئة من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى.[3]

5- **مرحلة تنفيذ القرار وتقييمه:** بعد أن يختار متخذ القرار البديل الأنسب تأتي عملية التنفيذ لهذا القرار وتليها متابعة هذا التنفيذ وتقييم نتائج القرار المتخذ ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه والتعرف على درجة فاعليته.[4]

---

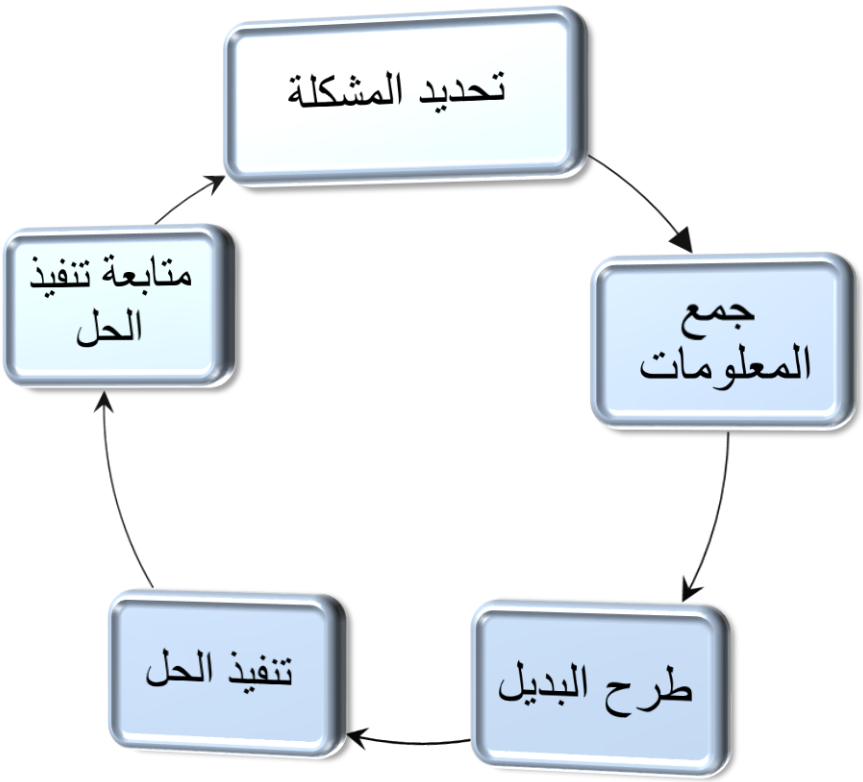
[1] كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص.47.

[2] ضرار العتيبي وآخرون، **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2007،ص108.

[3] عبد العزيز صالح بن حبتور، **مبادئ الإدارة العامة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص،ص.236-237.

[4] معن محمود عيا صرة، مروان بن أحمد، مرجع سابق، ص.127.

الشكل رقم (01) : يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار.



المصدر: احمد بن عبد الرحمان الشميمري،مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة،ص 12.

الفرع الثالث : أهمية اتخاذ القرار

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها،أو ينتقي الطريقة التي يراجع بها دروسه،وسائق السيارة عندما يحدد وجهته و يختار الطريق التي تُوصِل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون و يختارون و يتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة و تركنا الأفراد و أخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها،فإن عملية اتخاذ القرار

تصبح أكثر أهمية و أشد خطورة و أبعد تأثيرا، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد و إنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، و يشمل عدة جوانب بعضها فني و الآخر تنظيمي و مالي و قانوني ... الخ [1] .

فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، و البعض يؤثر على جميع العاملين، و بعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تَقَدُمِه و تؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها،و لها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

لذلك لم يكن هـ. سيمون ***H. Simon*** مغاليا عندما عرف الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات،فهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء و النمو و الازدهار، ذلك كونها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة.

فهذه الوظائف من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة إتخاذ القرارات [2].

فمثلا في التخطيط تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) و تحدد الموارد الملائمة و إختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل. و عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه و حجمه و أسس تقسيم الإدارات و الأقسام)، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، و خطوط السلطة و المسؤولية والإتصال...الخ.

كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم و إثارة دوافعهم و تحفيزهم على الأداء الجيد و حل مشكلاتهم.

---

[1] سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب،**الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة**، Wascad، القاهرة ،1998، ص، 416.

[2] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال، مدخل وظيفي**، دار النهضة العربية، بيروت، 1986،ص،103.

و أخيرا عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي ستجريها على الخطة و تصحيح الأخطاء إن وجدت. وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة.

الفرع الرابع :العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار،وإنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس السلوكية، فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية.

وبناءا على ذلك ركزت دراساتهم في تحليل عملية اتخاذ القرار على العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية. وفيما يلي نستعرض العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وهي كالأتي: العوامل الإنسانية،العوامل التنظيمية، العوامل البيئية.

- **العوامل الإنسانية:**

إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية، موضوعية وشخصية،إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار.

- **العوامل التنظيمية:**

بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على اتخاذ القرار هناك أيضا العوامل التنظيمية والمتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية،التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكن.

- العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل و القيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها:

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة.
- انسجام القرار مع الصالح العام.
- النصوص التشريعية.
- التقدم التكنولوجي.

والمقرر عند اتخاذه القرار يتأثر ببعض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فاعليته،ومن أهم العوامل الداخلية،القدرة على التفكير والتصور والطاقة والخبرة والاتجاهات والخلفية والقيم وهذه الأخيرة تتأثر جزئيا بمراكزهم التنظيمية.

وأما العوامل الخارجية فهي تنحصر في كل من المرؤوسين والزملاء والرؤساء،حيث لا يكون القرار سليما إلا إذا تم التوفيق بين العناصر السالفة الذكر.

الفرع الخامس:الإعتبارات المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:[1]

إن الحرية المتاحة لمتخذي القرارات تتوقف على عدة اعتبارات والتي تقف عائقا في تحقيق نتائجها، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي:

- مستوى أهمية القرار.
- اثر القرار على البيئة.
- القيم والأحكام الشخصية (القيم العملية، الاقتصادية، الحسية، السياسية والقيم الدينية).
- المخاطر.

[1] محاضرات للأستاذ عمر شريف، أسلوب التحكم في نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة.، جامعة باتنة.

- القرارات الجماعية.

كما توجد بعض العوامل التي تمنع من اتخاذ القرار والمؤثرة بشكل ما في المقرر ومن أهمها:

- الفشل في إدراك المشكلة في الوقت المناسب.
- عدم الاستعداد لاستغلال الفرص التي تظهر فجأة.
- المماطلة والتسويف.
- عدم القدرة على فهم التحول إلى النمط والنماذج.
- الانغماس في المشكلات اليومية.
- السياسات الداخلية.
- نقص التحكم في الإدارة.
- العجز الشامل على مستوى المنظمة.
- ضعف نظام التقارير.
- عدم توافر البيانات الصحيحة.
- الفشل في عملية التفويض.
- عدم الكفاءة والأهلية.
- التردد والاضطراب.
- إشراك عدد كبير في اتخاذ القرار.

الفرع السادس :عناصر عملية اتخاذ القرار .

إن عملية اتخاذ القرار تتضمن عدة عناصر وهي :

1- الموقف أو المشكلة : هي موقف غامض يقع فيه متخذ القرار،يكون في حاجة إلى التفسير،أو وجود انحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو المستهدف .[1]

2- متخذ القرار: إن القرار يكون نتيجة جهود إما شخص واحد أو جماعة من الأفراد،يكون من طرف فرد واحد إذا كان القرار سهل الوصول إليه أو تكون معرفة الجماعة محدودة جدا،حول الموضوع، ويكون من طرف جماعة إذا كان بمشاركة أعضاء الجماعة بإبداء آرائهم بخصوص الموضوع،وأي كان متخذ القرار فإن السلطة تمنحه الحق في إتخاذه .[2]

3- الأهداف والغايات : فالهدف هو تحديد الحاجة وتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع وعليه فإن القرار لا يتخذ إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف معين .

4- المعلومات والبيانات : نقوم بجمع معلومات تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق التوقع والمنظمات الحديثة اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار كل ما يحتاج إليه من معلومات وبيانات وإحصائيات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسوب .

5- التوقع: يعتبر التوقع عنصرا أساسيا في عملية اتخاذ القرار لذلك فإن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم مؤشراتها مجهولة يجب التوقع بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها في المنظمة .

---

[1] عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف ،**التنظيم إدارة أعمال**،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية، 199 ،ص740 .

[2] جميل أحمد توفيق،**إدارة أعمال مدخل تطبيقي**، نفس المرجع ،ص118 .

6- الاختيار: إن عملية اختيار البديل المناسب تأتي لاحقا لعملية تقييم دقيقة ومتعمقة لكل من البدائل المتاحة.[1]

- توافر البدائل : إن إتخاذ القرار يتطلب بدائل عدة ليختار من بينها،وعليه فإن وجود بعض الخيارات يعد شرطا لإتخاذ القرار، وفي الحقيقة فإنه ما لم يكن لك اختيار فليس هناك قرار لتتخذه . [2]

- الوقت : الفترة الزمنية اللازمة لإتخاذ القرار أي يجب توفر فترة زمنية كافية تسمح بدراسة جميع جوانب المشكلة لكي يتمكن متخذ القرار من الوصول إلى القرارات الصائبة .

9- القيود : ويقصد بها تلك القوى الداخلية والخارجية المؤثرة سلبا على فاعلية إتخاذ القرار

المبحث الثاني : القرارات الإستراتيجية

يعد القرار الاستراتجي احد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتجية , ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتجي التي تقوم بها المؤسسة،إذا يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة،و يكون القرار الاستراتجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن يلعب القرار الاستراتجي دورا كبيرا في تحقيق الأهداف السياسية الإستراتجية التي يسعي صناع القرار الاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المنظمة .

[1] مرجع نفسه ص 140.

[2] عبد القادر محمد عبد القادر،**أساسيات الإدارة،مبادئ وتطبيقات الحديثة**،دار المريخ،الرياض،ص167 .

المطلب الأول : مفهوم القرار الاستراتيجي

لأول : تعريف القرار الاستراتجي

يعد القرار الاستراتجي عموما"عملية مفصلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل, يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة"[1].

ويقول **Baker** "وهو عبارة النتيجة المنطقية للتخطيط الاستراتيجي الذي يتعامل مع كم هائل من البيانات والمعلومات والتي صيغت لتكون خطة ذات تأثير بعيد الأمد على المنظمة ومستقبل عملها" [2].

- حيث يرى Mintzberg أن القرارات الإستراتيجية هي" قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة"[3].
- يعرف القرار الاستراتجي بان قرار يتم صناعته في المدة الزمنية المقبلة ، وينصب على تحقيق هدف المصرف من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية،وابيضا بأنه قرار بعيد المدى في محتواه.[4]

[1] السعيد مبروك إبراهيم ،**المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي** ، دار الكتب المصرية ،القاهرة،2012، ص247.

[2] علاء فرحان طالب ألدعمي ،فاطمة عبد علي المسعودي ،**المعرفة السوقية والقرارات الإستراتجية** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص143.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص141.

[4] حيدر حمزة(2008)، **علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي (دراسة تحليلية)**، مجلة الإدارة والاقتصاد،جامعة المستنصرية ، ص 81.

المطلب الثاني: أهمية و خصائص القرارات لإستراتيجية

الفرع الأول : أهمية القرارات الإستراتيجية

إن صياغة القرارات الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا مما يمكن من نجاح تطبيقاتها وبالتالي نجاح المنظمة وبقائه.

ويعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. وتختص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعالياتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف[1].

تكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية[2]، وأيضا لأنها يجب أن تحقق التوازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل ظروف اللاتأكد[3].

الفرع الثاني :خصائص القرارات الإستراتيجية

تتميز القرارات الإستراتجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة وكما يأتي[4]:

أولا :المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتجية من حيث صياغتها و تأمين

---

[1] عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون**، دار النشر لمجموعة النيل، مصر،1991، ص 60.

[2] مزهر شعبان العاني، شوقي ناج وجواد، **العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص53.

[3] سليمان خالد عبيدات، **إدارة الإنتاج والعمليات** ، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية،،1997. ص 64.

[4] مؤلف ليث عبد الله القهوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي،**جودة المعلومات والذكاء الاستراتجي في بناء منظمات المعاصرة**، ط1، دار الحامد لنشرو توزيع ،الأردن،عمان ،2013، ص223.

القاعدة الأساسية لها,لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة.يمتلك رأس المال الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج ، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار،مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها .

ثانيا:التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الإستراتجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى المنظمة،أو الأفراد ، بشكل كامل ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن إن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج ،أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة [1].

ثالثا:التوجه المستقبلي: القرارات الإستراتيجية تمثل توجها مستقبلا للمنظمة، فالإدارة العليا، وهي بصدد صناعة القرار الاستراتجي تجد نفسها ملزمة بأجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم الفرص و التهديدات ومواءمتها بعناصر القوة و الضعف داخل المنظمة، وبذلك تصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصناعة قرار يشكل مستقبل المنظمة من حيث نوع المنتج وحجم السوق ،و الوضع التنافسي ، وحجم الإنفاق على البحوث والتطوير والاستثمار في تكنولوجيا حديثة، وعليه فان التوجه المستقبلي للقرارات الإستراتيجية يعني تقرير أو تحديد المسار الحالي للأحداث التي ستجعل المنظمة تنقل نفسها من وضعها القائم إلى الوضع المرغوب فيه مستقبلا[2].

رابعا: المنظور النظمي: عند صناعة القرار الاستراتجي،فان المدراء يدركون أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا، ويتكون من مجموعة أنظمة فرعية متداخلة ومترابطة،أن القرارات الإستراتيجية التي توثر في جزء من المنظمة (كقسم لإنتاج) تمتلك أيضا تأثير على جزء أخرمن المنظمة (كقسم التسويق).

خامسا: المرونة: تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغيير البيئة الخارجية والداخلية.

---

[1] السعيد مبروك إبراهيم ، **مرجع سابق**، ص252.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سابق**،ص ص158،157.

وأصبحت مرونة الإستراتيجية احد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الأخر،وبصفة عامة فان توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد، يعتبر احد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث وكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية ، فيمكن مثلا اتخاذ قرار بالتأجير بدلا من الشراء[1] .

سادسا:التوجه نحو النظام المفتوح : يقال إن المنظمة تتوجه باتجاه بيئتها الخارجية ،إذا كانت عملياتها ووظائفها الداخلية تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية ،وكمثال على ذلك،فان الانخفاض الحاد في المواليد سيؤثر بشكل كبير على مبيعات المنظمة التي تسوق طعام الأطفال ،وبناء عليه فان المنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها.[2]

سابعا:الحتمية: يعد القرار الاستراتيجي قرارا حتميا يتوجب على المنظمة أن تتخذه مسبقا حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الاخري .أنها قرارات موجهة إذا تكون أسبقيات للقرارات الأخرى في كل أنحاء.

[1] ألمكاشفي عثمان دفع الله القاضي،**الإدارة الإستراتيجية للتربية و التعليم** ، دار النشر و التوزيع ،القاهرة ،2010،ص207.

[2] بسمة وليد الشيخ يحيي ،**اثر المرونة الإستراتجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي و اتخاذ القرارات الإستراتجية** دراسة تطبيقية على الشركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، ،جامعة الشرق الأوسط ،2010،ص37.

خصائص القرار الاستراتيجي مقارنة بالقرار التشغيلي

الخصائص / القرار	القرار الاستراتيجي	القرار التشغيلي
طبيعة القرار	معقدة	روتينية
نطاق القرار	شامل	موضعي
المدى الزمني للتأثير	طويل نسبيا	قصير
أبعاد القرار	متعددة	أحادية
البيئة	متغيرة	ثابتة
الأهداف	متعددة	أحادية
درجة الوضوح	قليلة	عالية
حجم الاستثمار	عال	ضعيف
دقة المعلومات	في الغالب محدودة	دقيقة
التأثير	شامل	محدود
الرجوع إلى القرار	ضعيف	قوي
الزمن	متغير	ثابت
النماذج	موجه، مساعد على	لوغاريتمي
طبيعة الجهد المطلوب	جهد ذهني	جهد عال

الإبداع	واسع	محدود
الهيكلة	واسع	قوية
درجة التأكد	ضعيفة	عالية
القواعد المنظمية	لا تنظمها قواعد قانونية	وجود إجراءات ولوائح ومعايير جاهزة
المركزية	عالية	ضعيفة
مصدر القرار	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى
نماذج من القرارات	قرارات التوسع، فتح أسواق جديدة، إنتاج منتج جديد، تغيير أساسي في البناء التنظيمي	منح إجازة اعتيادية ،إعلان عن مناقصة، تطوير الموزا نات،التعامل مع قضايا العاملين اليومية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص160.

المطلب الثالث : أنواع و أبعاد القرارات الإستراتيجية

الفرع الأول : أنواع القرارات الإستراتجية

تنقسم القرارات الإستراتجية إلى عدة أنواع رئيسية وهي كالأتي:

1-القرارات الإستراتجية الواعدة: وهي تلك التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في الظروف البيئية المحيطة معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها،ويتميز هذا النوع بسهولة اتخاذها،وذلك باختيار البديل الأقل من حيث التكلفة والعائد الأكبر وهذا راجع إلى المجهود الأساسي في مرحلة البحث ،ومعرفة البدائل المختلفة وليس في مرحلة اتخاذ القرار والاختيار.[1]

[1] احمد عرفة ،سمية شلبي ، **القرارات الإستراتجية التسويقية**،الإسكندرية ،مؤسسة شباب الجامعة ،2002،ص37.

2-القرارات الإستراتجية الشرطية (ظروف المخاطرة):وهي تلك القرارات الإستراتجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغيرات في الظروف بدرجة اكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص،ويرجع ذلك إلى تغير وتنوع الظروف البيئة،وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها، مما يؤدي إلى صعوبة التوقع .وينقسم هذا النوع من القرارات الإستراتجية إلى قرارات دفاعية وهجومية ،فالدفاعية هي التي تعدها المؤسسة لمواجهة تغيير متوقع بدرجة عالية، أما الهجومية فتعتمدها المؤسسة عندما تتوفر فرص لها،ويجب أن تستفيد منها .وكما نجد في هذا النوع أن المعلومات تكون جزئية أو غير كاملة لصانع القرار ومتخذ القرار لايملك القدرة الكافية للتحكم في تلك الظروف ولكن لديه القدرة على إنقاص وزيادة عدد البدائل.

3-القرارات الإستراتجية الاستجابة للظروف غير متوقعة(ظروف عدم التأكد) :وهي تلك القرارات التي تتخذها المؤسسة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة ،أو غير معروفة من حيث الاتجاه و الخصائص .وهنا يتطلب الأمر اتخاذ قرارات استجابة وسريعة لمواجهة مثل تلك الظروف .

4-القرارات الإستراتجية في ظروف المنافسة : إن اتخاذ قرار لمؤسسة ما يرتبط باتخاذ القرار لمؤسسة أخرى وفي هذا النوع من اتخاذا القرار يحاول كل طرف في المنافسة لاتخاذ القرار بحيث يحقق له أقصى عائد وللمنافسين اقل عائد ممكن حسب الظروف المحيطة بالموقف.

5-القرارات الإستراتجية للمزيج التسويقي: وهي القرارات التي تخص العناصر الأربعة للمزيج التسويقي والمتمثلة في المنتج والسعر والتوزيع و الترويج.[1]

[1] شريط حسين الآمين ،ميمونة نبيلة ،**القرارات الإستراتجية لعناصر المزيج التسويقي والعوامل المؤثرة فيها** ،مداخلة مقدمة ضمن الملتقي العلمي حول صنع القرار في مؤسسة الاقتصادية 14-2009/04/15،ص2.

الفرع الثاني : أبعاد القرارات الإستراتيجية

ويمكن إبراز أبعاد القرارات الإستراتجية كما يلي :

- تتطلب القضايا الإستراتجية صياغة قرارات على مستوى الإدارة العليا ،حيث أن القرارات الإستراتجية تؤثر على العديد من مجالات الأنشطة والعمليات ،والإدارة العليا هي التي لها القدرة على فهم و إدراك الدلالات الواسعة للقرار الاستراتجي.
- تستلزم القضايا الإستراتجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية ،أي أنها تخصيص قدر ملموس من الموارد المالية والأصول المادية و الموارد البشرية ،التي يجب الحصول عليها ،إما من مصادر داخلية و خارجية ،كما تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبيا.[1]
- تؤثر القضايا الإستراتجية على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل،أي أنها تلزم الشركة بالسير في اتجاهات محدودة لفترات طويلة ،وتمتد أثارها لسنوات طويلة.
- تتسم القضايا الإستراتجية بالتوجه المستقبلي ،أي أنها تستند إلى تنبؤات المديرين المستقبلية ،ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الإستراتجية.
- تعدد تأثيرات أو نتائج القضايا الإستراتجية .فالقرارات الإستراتجية تملك تأثير معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة.[2]

---

[1] حسن محمد احمد محمد مختار،**الإدارة الإستراتجية (المفاهيم والنماذج)**، دار النشر الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات،ط2008 ، ص15.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس،جمال الدين محمد المرسي،**الإدارة الإستراتجية –مفاهيم ونماذج تطبيقية** –،جامعة المنوفية ،الدار الجامعية، 2002،ص24.

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في القرارات الإستراتيجية

بعد دراسة القرارات و الإستراتيجية كل على حدى، و معرفة المفاهيم الأساسية التي توضح معنى القرارات الإستراتيجية نأتي لمعرفة أهم العوامل التي تؤثر في القرار الاستراتيجي و في صنعه .

المطلب الأول : فاعلية و مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي

الفرع الأول : فاعلية القرار الاستراتيجي

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل،يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة من تحقيقها،ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

تعد عملية صنع القرار العمودي الفقري للإدارة، وتعد من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معين ،وهناك قواعد يمكن التنبؤ من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما،في وقت صنعه تحت ظل معطيات بيئية معينة،و تشمل :

أولا: مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة الإغراض ذلك القرار.

ثانيا: مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية المتأتية من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات .

ثالثا: مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.

رابعا: درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك البيئة.

بينما يحدد سلمان مجموعة من النقاط التي يجب أن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الاستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي :

أولا: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.

ثانيا: التحسس واليقضة الأمور المستقبل.

ثالثا: حساب الاحتمالات المتوقعة.

رابعا:المرونة العالية لدى صانعي و متخذي القرار.

خامسا: الجاذبية الفنية.

سادسا :البصيرة والشعور بالشجاعة .

بينما يشير عبوي وهشام في دراستهما المتعلقة باتخاذ القرارات ضرورة تهيئة المقومات الأساسية من قبل المنظمات لكي يكون القرار فعالا والتي تشمل ما يأتي :

- أولا: توافر المعلومات.
- ثانيا: توافر الوقت وعدم التسرع .
- ثالثا: إسهام القرار في تحقيق الأهداف .
- رابعا: وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.
- خامسا: الاعتراف بحتمية التغير.
- سادسا: توافر عدة بدائل للاختيار.
- سابعا: توافر معايير صحيحة ودقيقة .
- ثامنا: قابلية القرار.
- تاسعا: وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.
- عاشرا: المرونة الذهنية.

وهنالك وسائل أخرى لتحسين الوصول إلى قرارات فعالة وجيدة، يجب أن تتعلمها القيادة، استخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل بأقل قدر من تضيع الوقت، والطاقة، والمال، و راحة الفكر، والعلمية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفي بهذه المعايير الستة:

- أولا: أنها تركز على الجوانب المهمة.

- ثانيا: أنها منطقية و ملتصقة.
- ثالثا: أنها تعترف بالعوامل الذاتية و الموضوعية معا، و تجمع بين التحليلي و الحدسي.
- رابعا: أنها لا تحتاج من المعلومات و التحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة.
- خامسا: أنها تشجع على جمع المعلومات و التحليلات والحصول على الآراء المتخصصة.
- سادسا: أنها تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

و إن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، و بالتالي سيكون هنالك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف و وسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الإستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات، و لأجل أن تقود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يلي[1]:

أولا: التركيز على ماهية القرار. يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعا، وعدم الالتزام بأي توصيات الآ بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في اسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها ،وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات .

ثانيا: طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على لاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

ثالثا: أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة.

رابعا: تحديد الآجراءات الخاصة ، ومن سيكون مسؤولا عنها ،وعلى أي مستوي يجب أن يتم ذلك.

[1] مؤلف ليث عبد الله القهوي ، زياد كامل اللالا ، بلال محمود الوادي،مرجع السابق،ص ص 239،240 .

نتيجة لذلك، فإن مفهوم فاعلية القرار كما أشار إليه مارج وآخرون :"ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة ،والذي يتخذه من قبل الإدارة في وقت صنعه ".

فيما أشار ألنظاري بأنه "ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتمادا على معلومات صحيحة وكاملة ،تؤدي إلى الآحاطة بظروف المشكلة (موضوع القرار)، و الآخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة،والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار".وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاستراتجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار،الإ انه بإمكانه التبوء بفاعلية القرار في لحظة صنعة من العناصر البيئة "الداخلية و الخارجية" للمنظمة وتوجيهها صوب تحقيق التنافس بين هدف القرار ووسيلته [1].

الفرع الثاني : مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي

تشير عدة الدراسات والبحوث الإدارية إلى وجود عدد من المؤشرات الخاصة بفاعلية القرارات الإستراتجية ومنها دراسة (الفصل) والذي يرى بان القرار الفاعل يجب أن يتسم بنوعين من المؤشرات هما[2]:

1- النوعية الجيدة: يقصد بالنوعية هنا جودة القرار، وكفاءته وانسجامه مع المعايير الفنية والإجرائية والاقتصادي، وقد تتطلب عملية تصميم الجودة الاستعانة بالخبراء.

2- القبول: والقبول يكون هنا من جانب العاملين الذين سينفذون القرار، وهذا القبول يتطلب اقتناع العاملين والمهنيين بالقرار ورضاهم عنه واستعدادهم لتنفيذه وتحقيق الأهداف المطلوبة والذي يتحقق من خلال مشاركة العاملين في صنع هذا القرار.

يرى (الفصل) بأنه في بعض الحالات قد يكون هناك تعارض بين هذين المؤشرين ،وهنا يتعين على متخذ القرار الاستراتيجي تحديد الأهمية النسبية لكل من الجودة والقبول .

---

[1] السعيد مبروك إبراهيم، **مرجع سابق**، ص202،203.

[2] علاء فرحان طالب ألدعمي ،فاطمة عبد علي المسعودي، ص162.

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على صنع القرارات الإستراتيجية

من المعلوم أن صناعة القرارات الإستراتيجية في المنظمة تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل، وقد لخصها Mintzberg بالآتي:[1]

1. **القوة والسياسات:** إن قدرة المديرين على صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة تتأثر بطبيعة ممارسة القوة والسلطة بين المديرين والأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة من وجود المنظمة.
2. **الرقابة الخارجية:** وتظهر في طبيعة العلاقات مع الفئات الخارجية ومدى التأثير الذي تمارسه هذه الأطراف على صناع القرار ومتخذيه.
3. **الخصائص الإدارية:** إن خصائص متخذ القرار الشخصية والقيمية تؤثر على صناعة القرار من قبله. فقد يكون متخذ القرار حديثا، وبالتالي يكون أكثر ميلا لاتخاذ القرارات في ظل المخاطرة العالية أو مديرا أقل ميلا للمخاطرة، وكذلك تؤثر الخصائص الشخصية مثل التخصص والتجربة على صناعة القرار.

ومن المهم ملاحظة أن عمليات صناعة القرار يشترك فيها عدد كبير من الأطراف. وتتأثر بأطراف أخرى، ولكن ما يبدو واضحا أن مجال اتخاذ القرار ومسؤولياته تتباين بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث يكون مجال اتخاذ القرار واسعا ليشمل قرارات مهمة وإستراتيجية تقع في إطار مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة، في حين يضيق المجال ليصبح وسطا، ويركز على القرارات الإدارية وهو من مسؤولية الإدارة الوسطى، أما في مستوى الإدارة الدنيا والإشرافية فإن مجال اتخاذ القرار ضيق ومركز على القرارات التشغيلية التي من اختصاص هذه الإدارة.[2]

[1] محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **مرجع سابق**،ص 145.

المبحث الثالث : مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية

يمكن القول بأن البعد الإستراتيجي لنظم المعلومات قد إتسع بشكل جعلها أكثر شمولا من نظم المعلومات التقليدية، حيث ركزت نظم المعلومات الإستراتيجية على رصد وتحديد وقياس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، و توفر المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد الإستراتيجيات البديلة والسياسات التنفيذية، وعلى هذا الأساس جاء هذا المبحث ليبرز ويحلل الإطار المفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية قبل التطرق إلى دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية.

هناك عدة تعاريف لنظم المعلومات الإستراتيجية نذكر البعض منها:

عرفها"O'brien " بأنها:" هو ذلك النظام الذي يمد المؤسسة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الإستراتيجية على منافسيها في سوق الأعمال، وتشجع على ابتكار الأعمال ويحسن من عملياتها ويساهم في بناء موارد معلوماتية إستراتيجية للمؤسسة."[1]

وعرفها "Fidler,Regerson" على أنها:" النظام الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية كما يدعم المنافسة للمؤسسة أو يدعمها معا."[2]

وتعرف كذلك على أنها:" نظم المعلومات مبنية على استخدام الحاسوب تستخدم كأداة لتطبيق إستراتيجية المؤسسة التي تعتمد على استخدام تشغيل واتصال العملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين، ولهذا نجد أن استخدام أدوات وشبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية."[3]

---

[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي معاصر)**، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2007، ص 126.

[2] مرجع سابق، ص 126.

[3] لمين علوطي، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال،قسم علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 103.

ويعرف أيضا:"هو ذلك النظام المستخدم في إدارة المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية."[1]

وكذلك يعرف على أنه:" نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يحادي إستراتيجية المؤسسة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المؤسسة للاستجابة السريعة للتغيير البيئي ويساهم في تحقيق الميزتين الإستراتيجية والتنافسية".[2]

وتعرف أيضا على أنها:" تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية المؤسسة في عرض منتجاتها وخدماتها بكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها، فهي تمكن المؤسسة من تأمين تحقيق قيمة أكبر و أفضل بنفس مستوى الكلفة عند منافسيها في أسواقها المستهدفة."[3]

كما عرفه أيضا كل من "Laudon – Laudon" سنة 1995 بأنه :" نظام محوسب يخدم الإدارة العليا، يكون قادرا على تغيير الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو العلاقات البيئية لتمكين المؤسسة من الحصول على تقدم تنافسي."[4]

التعريف الشامل:

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف نظم المعلومات الإستراتيجية على أنه "نظام معلومات مهمته تحويل البيانات إلى معلومات إستراتيجية تخدم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر قرارات حساسة وذات درجة عالية من المخاطرة. ومن أجل تطوير هذه الأنظمة لابد أن تتوافر بعض المتطلبات لهذه العملية، وتتمثل في المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم."

---

[1] محمد عبد الحسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، **نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009 ،ص 18 .

[2] مرجع سابق ، ص 18.

[3] مرجع سابق ، ص 19.

[4] هاشم فوزي العبادي، خليل كاظم العارضي، **نظم إدارة المعلومات (منظور إستراتيجي)**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 84.

المطلب الثاني: أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية.

تسعى نظم المعلومات إلى تحقيق عدة أهداف نذكر من بينها:

1. **توفير معلومات لوضع الأهداف الإستراتيجية:** حيث يساهم في توفير المعلومات الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات، المساهمة في وضع الأهداف الإستراتيجية.[1]
2. **توفير المعلومات لإعداد وتكوين الإستراتجيات:** يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الإستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية للمؤسسة ومتابعة خطط تنفيذ الإستراتيجيات في الواقع الفعلي، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.
3. **المساهمة في إتخاذ القرارات :** حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد الإدارة الإستراتيجية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات الأعمال، مثل فتح أسواق جديدة ، أو ابتكار خدمة جديد أو إضافة خط خدماتي جديد أو صنع قرارات معقدة تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد، والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض، والذي يتطلب مدخلا متكاملا، بإستخدام معظم المهارات الوظيفية لتعامل معه.
4. **توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الإستراتيجي:** حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد مؤسسات الأعمال في تتبع ومراقبة تنفيذ الإستراتجيات المخططة، والقرارات الإستراتيجية التي اتخذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت

[1] شارف عبد القادر، **دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3 2010-2011، ص 56.

المناسب، إذا كان هناك أوجه قصور أو تقصير في تطبيق إستراتيجيات أو القرارات الإستراتيجية.

5. **تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات الأعمال:** وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء التي تم تنفيذه وقياس أثره على المركز التنافسي لمؤسسات الأعمال في الأجل الطويل ثم التغذية العكسية للاستفادة منها في الخطة الإستراتيجية المقبلة.[1]

المطلب الثالث : الأسس التي يعتمدها SWOT في الإستراتجية :

دراسة و تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة سوف تؤدي إلى توفير معلومات عن مجالات القوة والضعف لديها ويؤدي إلى كشف وتحديد كل الأنشطة القوية والأنشطة الضعيفة الأداء الداخلي للمؤسسة. دراسة وتحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو بيئة المهمة الخاصة ستؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في البيئة المحيطة في المؤسسة وتؤدي كشف كل المتغيرات والعناصر في البيئة الخارجية التي توفر فرصا جيدة للمؤسسة وتهديدات محتملا لها.

[1] مرجع سابق، ص 57 .

مجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة

أ	القوة الداخلية للمؤسسة	الضعف الداخلي للمؤسسة
1	تبني فكرة الحكومة الالكترونية.	الهيكل التنظيمي غالبا ما يتصف بالجمود والانغلاق عن البيئة
2	وجود مناخ تنظيمي ايجابي يرفع من معنويات العاملين ويؤهلهم للارتقاء بمستوى أدائهم.	معايير تقييم أداء الموارد البشرية شكلية ونمطية
3	هناك سياسات واضحة وأنظمة جيدة توجه العاملين وتنظيم العمل وتواجه المواقف التي قد تعترض المؤسسة.	لا توجد معايير موضوعية لقياس الأداء المالي المؤسسة.
4	مكونات ثقافة المؤسسة قوية ومتماسكة ويدركها العاملين في المؤسسة.	نظم الاتصال وانسيابية المعلومات بطيئة ومتداخلة وغير واضحة .
5	جودة نظم معلومات وقاعدة بيانات	المركزية الإدارية الشديدة تقيد حركة و نشاط المؤسسة نحو التطوير
6	المكتبة العلمية غنية بالمراجع والمصادر والنشرات الدوريات العلمية.	القيادة الإدارية غير مؤهلة للنهوض بالدور الريادي في تطوير البني التحتية للمؤسسة
7	الموارد البشرية في المؤسسة كفوءة وماهرة في مجال الاختصاص.	خطط وبرامج المؤسسة تقليدية من حيث المحتوى والمضمون والتنفيذ
8	الهيكل الوظيفي في المؤسسة يسهم في اعداد وتنظيم دليل متكامل لوصف الوظائف العامة	التمسك بالطريقة البيروقراطية في ادارة المؤسسة

6. مصدر:حسين محمد جواد الجبوري،التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة،دارصفاء للنشروالتوزيع،عمان، 2014،ص264.

تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة

ب	الفرص الخارجية للمؤسسة	التهديدات الخارجية للمؤسسة
1	توافر قوى عاملة ذات كفاءة ولديها خبرات واختصاصات علمية عليا في المجتمع سوق العمل.	ارتفاع معدلات البطالة في المجتمع .
2	استثمار المعرفة العلمية في المجال التكنولوجي .	انخفاض مستوى المخرجات التعليمية .
3	زيادة وعي الشعوب بأهمية ودور العلم للنهوض بالمجتمعات وتقدمها.	تدني بعض القيم الاجتماعية .
4	نظرة المجتمع للتربية والتعليم حضارية ومتطورة.	عدم استقرار القوانين والأنظمة.
5	تزايد دور المرأة في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية .	ندرة القوانين الخاصة بحماية البيئة من التلوث .
6	توفير الدعم والتمويل الحكومي للمؤسسات العامة.	منافسة المؤسسات الأجنبية للمؤسسات الوطنية العامة.
7	ارتفاع متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي .	عدم استقرار النظام السياسي والاقتصادي
8	تعتمد الدولة اللامركزية في إدارة شؤونها العامة	التطوير النوعي السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

7. مصدر: حسين محمد جواد الجبوري،نفس لمرجع، ص266.

المطلب الرابع : أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تقوم المؤسسة بنشاط رئيسي متمثل في سبب وجودها و أنشطة ثانوية ارتأت ضرورة القيام بها فيما بعد، و هي، في هذا تنتمي إلى قطاع أو قطاعات أحيانا، و تعاني من منافسة و عليها مواجهتها عن طريق إستراتيجية و بنية مناسبتين لذلك. و لكي يتسنى لها ذلك لا بد من تحليل القطاع (أو القطاعات) الذي تنشط فيه و الوقوف على مدى حدة المنافسة. تعتمد طريقة **Porter** لتحليل القطاع على دراسة القوى الخمس. و على المؤسسة معرفة حدة المنافسة التي يتطلب منها مواجهتها قصد التطور و الازدهار أو البقاء على الأقل. و ذلك من خلال الإلمام بالموردين و قدرة تفاوضهم، الزبائن و قدرة تفاوضهم، المنافسين المحتملين و خطر إمكانية ظهورهم و كذا الإلمام بالمنتجات البديلة و أخطارها عليها. تحمل تكنولوجيا المعلومات بعدا إستراتيجيا و تساعد صانع القرارات في تحليل القطاع و تحديد المنافسة، و تقف إلى جانبه أثناء دراسته للقوى المشار إليها[1]، و يمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

أ- خطر المنافسين المحتملين: إذا كانت تكنولوجيا المعلومات تساعد المنافس الجديد على الدخول إلى أسواق بفضل ما تقدمه من خدمات كالشبكات، إذا أحسنت التصرف ضرب عرض الحائط الضرائب و الحقوق الجمركية و بقية الحواجز و الحصول على مكانة في أسواق عالمية على حساب المنافسين القدامى. إلا أن هذه التكنولوجيا يمكنها أن تكون الحاجز الكبير أمام هؤلاء المنافسين الجدد إذا خصص المنافسون القدامى الوسائل المالية و البشرية و أحسنوا استخدامها.

ب- قدرة تفاوض الموردين: إذا كان المورد يحاول السيطرة و الحفاظ على زبائنه بل اكتساب آخرين عن طريق الاستثمار و استعمال تكنولوجيا المعلومات فإن هذه الأخيرة تسمح للزبون، عن طريق الشبكات مثلا، الاتصال بالموردين المنافسين الآخرين أينما كانوا و التعرف على منتجاتهم و خدماتهم بل و حتى

[1]محمد بوتن، **أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات و الأداء- واقع المؤسسة الجزائرية-**، ورقة عمل، ص16 www.sarambite.com/exposeeco2.htm، (2007/03/25)

التفاوض معهم حول ما يعرضونه مما يوفر الجهد، الوقت و المال، يزيد من قدرتهم على التفاوض و يضعف قدرة تفاوض موردهم القديم.

ج- قدرة تفاوض الزبائن: تزداد قدرة تفاوض الزبائن قوة كلما كبرت الكمية المشتراة و تعدد الموردين المتعاملين في المنتجات و وجود منتجات بديلة لما يرغب فيه الزبون. لكن للمورد إمكانية الحد و التقليل من هذه القدرة إذا استطاع الولوج إلى مؤسسة الزبون و ربط به و تقديمه له عن طريق تلك التكنولوجيا، كل ما يحتاجه، مما يجعل هذا الأخير غير راغب و غير قادر في التغيير.

د- خطر المنتجات البديلة: يتم مواجهة هذه المنتجات باستغلال ما توفره التكنولوجيا من إمكانيات إذا أحسن استعمالها عن طريق الإبداع في استغلال الفرص و تقليص وقت انجاز المنتج و عرضه في أقصر مدة ممكنة في السوق، و المثال على ذلك إنتاج البرمجيات و خطر ظهور بين لحظة و أخرى بدائل. كما تمكن التكنولوجيا من الإبداع و بالتالي التميز و وضع حد للمنتجات البديلة عن طريق إنتاج منتجات و خدمات بديلة بسرعة كبيرة كاستغلال البرمجيات «**CAO & FAO** ».*

و- حدة المنافسة في القطاع: تقاس حدة المنافسة في القطاع بالاعتماد عل ما يلي: عدد المنافسين، درجة نمو القطاع، حجم الأعباء الثابتة، حجم تكاليف التخزين، طبيعة المنتجات المسوقة و حجم حواجز الخروج، و لنا أن نتصور دور تكنولوجيا المعلومات الاتصال في كل هذا.

*** Conception Assistée par Ordinateur & Fabrication Assistée par Ordinateur**

خلاصة الفصل:

أن القرارات الإستراتيجية تظل موضوعا بحثيا مشوقا،نظرا لأهميتها بالنسبة لكافة المؤسسات يستلزم دراسة كافة المستجدات التي تعمل على تطويرها لتحسين فعاليتها وفق متطلبات صانعي القرارات،ويعتبر تحسين القرارات الإستراتيجية من الأمور الهامة جدا،كمواجهة المنافسة .

ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم القرارات الإستراتيجية من وجهات نظر متعددة ثم قمنا بعرض أنواع وأهمية وخصائص القرارات الإستراتيجية وفي المبحث الثاني تناولنا فعالية ومؤشرات القرارات الإستراتيجية وفي الأخر تطرقنا إلى عوامل القرارات الإستراتيجية.

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال،والدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، لرفع من فعاليتها. سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على مدى تطبيق ذلك أو أثر استخدام المؤسسات الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على قراراتها الإستراتجية ، ولقد اخترنا مؤسسة مطاحن الزيبان "القنطرة" بسكرة كونها مؤسسة ناجحة تزاول نشاطها منذ زمن طويل، وبالتالي تعتبر موردا بالنسبة للاقتصاد الوطني .

في هذا الفصل،سنقوم بتقديم المؤسسة ثم تحليل المقابلة التي أجريناها مع الأفراد الذين يعملون في الإدارة والذين لديهم علاقة مباشرة بالقرارات الإستراتيجية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة"مطاحن الزيبان القنطرة"بسكرة

المطلب_الأول: نشأة المؤسسة

إن فكرة إنشاء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ترجع إلى وزارة الصناعات الخفيفة خلال المخطط الرباعي 74-76، الذي تم عرضه في الجرائد الرسمية فتقدمت المؤسسة الاسبانية ACEH التي اهتمت بالجانب العمراني، والمؤسسة الايطالية OCERIM التي اهتمت بالتجهيز، أما المخطط فقد درس من قبل مؤسسة فرنسية، أما المؤسسة الجزائرية COOMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع المؤسسة الاسبانية، وفي 15 سبتمبر 1978 تمت التجارب الأولى على آلات فارغة وفي 16 أفريل 1983 وهي مملوءة وعند نجاحها شرعت مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في الإنتاج في 02 ماي 1983، كانت الوحدة تسمى SEMPAK وفي 1994 بدأ توسع الوحدة وفي 01 جانفي 1995 دخول المطحنة الجديدة مرحلة الإنتاج وفي أكتوبر 1995 تم تجديد المطحنة القديمة، أما في 02 أكتوبر 1997 تم إنشاء الشركة التابعة مطاحن الزيبان "القنطرة" على شكل شركة مساهمة تابعة لمجمع الرياض سطيف، وهي أول مؤسسة جزائرية دخلت سوق البورصة.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 235.000.000 دج ابتداء من 1990 ليصل رأس مالها في سنة 2009 إلى 896.260.000 دج، تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، وهي من بين 8 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق ووسط وجنوب التراب الوطني، والوحدة تتمتع بالاستقلالية في أداة شؤونها ونشاطها والشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة أي أنها تتمتع بالشخصية المعنوية.

- **أنشطة المؤسسة:** للمؤسسة أنشطة إنتاجية مقسمة على نوعين وهي كالأتي:

- الأنشطة الرئيسية: تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد الدقيق)
- الأنشطة الثانوية: إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والأعلاف) بيعها كأغذية للمواشي.

- **الموقع:** تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة و ولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.
- **المساحة:** تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647 م^2 وهي تنقسم إلى قطعتين:

- القطعة الأولى: مساحتها 5300005 م^2 خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 م^2 مبنية والباقي غير مبني.
- القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642 م^2 تتكون من السكنات الوظيفية.

- **الطاقة الإنتاجية:** للمؤسسة طاقة إنتاجية تقدر بـ:

- 5900 قنطار في اليوم للقمح الصلب.
- 1500 قنطار لليوم للقمح اللين.

- **سعة التخزين:** كما أن للمؤسسة أبراج تخزين للمادة الأولية والمنتجات بسعة تخزين تقدر بـ:

- 125000 قنطار للقمح.
- 39000 قنطار من المنتوج النهائي. والجدول التالي يبين مجموعة منتجات المؤسسة.

الجدول رقم (04): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان

المنتوج	النوع	السعة
السميد	ممتاز	10-25 كغ
	عادي	25 كغ
	ثانوي	25 كغ
الدقيق	ممتاز	05-10-25-50 كغ
	عادي (الخباز)	25-50 كغ
النخالة	نخالة القمح الصلب	40-100 كغ
	نخالة القمح اللين	40- 100 كغ
	النخالة المكعبة	40- 100 كغ

المصدر: مصلحة التجارة.

- **احتياطي المؤسسة من الماء:**

- 3000 لتر من الماء يوميا.
- أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

- **التسويق وأهم نقاط البيع:** يتم تسويق هذه المنتجات عن طريق مجموعة من نقاط البيع وهي كالأتي:

- تأتي بسكرة في المقام الأول بـ ثلاث نقاط بيع؛ واحدة في القنطرة؛ واحدة في سيدي عقبة؛ واحدة في أولاد جلال؛ واحدة في ولاية باتنة؛ واحدة في ولاية جيجل؛ واحدة في ولاية خنشلة. حيث يسمح لهم بالفوترة للمستهلكين فقط.

- **العمالة بالمؤسسة:** تتوفر مؤسسة مطاحن الزيبان على مجموعة من العمال يختلفون من حيث المناصب والمهام حيث يتم توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): عدد العمال في المؤسسة

العمال	العدد
عمال بسطاء	46
فئة التحكم	72
إطارات	20
الإدارات السامية	06
المجموع	**144**

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهداف وسياسات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

1. أهداف المؤسسة:

إن المؤسسة أمام منافسة قوية مع المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل في ما يلي:

- الموصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولا ودائما.
- تغطية رغبة المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية.
- إدماج مطاحن الزيبان القنطرة في محيطها الاجتماعي لتقريبها أكثر من المستهلك وتثمين الخدمة المؤدية إلى الزبون ودلك تحت شعار " ترقية ثقافة الإضافة إلى الزبون بكم ومعكم".

2. سياسة المؤسسة:

إن القدرة الإنتاجية والوضعية المالية للشركة التابعة الرياض سطيف مطاحن الزيبان هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال لـ:

- ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل المشاركين.

- تكوين وتحسين مجموعة العمال.
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وفيما يلي سيتم التعرف على مصالح المؤسسة.

1. **الرئيس المدير العام:** وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة، ويعد المسؤول عن كل رؤساء المصالح، بالإضافة إلى أنه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (النطاق الرسمي للمؤسسة).
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
- يترأس مجلس الإدارة.

أ. **الأمانة العامة:** تعد أمانة الرئيس المدير العام حلقة وصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، ومن بين مهامها:

- استقبال، وتسجيل وتوزيع البريد وإرسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس وتحويلها إلى المدير.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، زوار،...).
- كتابة الرسائل السرية والخاصة بالمدير.

ب. **مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:** تعد من أهم المصالح، كون هذه الأخيرة مسؤولة عن التسيير الداخلي للمؤسسة، ومن أهم مهامها:

- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: ويتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية.

تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات وهي تتبع في ذلك طريقة بسيطة بضرب نسبة مؤوية محددة في الرقم أعمال السنة السابقة للسنة التقديرية.

- إعداد اللوح البيني للمؤسسة شهريا من تحليل النتائج: ويتم إعداده من أجل متابعة نشاط مختلف وظائف المؤسسة (التموين، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.
- إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال سنة.

أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:

- جمع المعلومات من مختلف المصالح.
- تحليل المعلومات.
- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية.

ج. **مدير مشروع الإعلام الآلي:** تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية، من المهام ما يلي:

- برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
- مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات للازمة على مختلف البرامج.

- إدارة شبكة الإعلام الآلي.

د. **محتسب رئيسي:** تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب، ومن جهة أخرى الاحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموعة التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

- **مراحل مهام المحتسب:**

- بعدما تتم المصادقة على البرنامج السنوي تبدأ مهمة المحتسب بالاعتماد على الرسائل الموجهة من طرف المديرية العامة للانطلاق في تجسيد مهامه على المصلحة التي سيتم احتسابها، بالتوازي تتلقى المصلحة المستقبلة رسالة من المديرية العامة تعلمها باليوم الذي ستبدأ فيه العملية.
- مرحلة الدراسة والتحضير: يقوم المحتسب بجمع الوثائق، المراجع والمناهج وهذا لتكوين مصادر رسمية للاعتماد عليها لتحضير القيام بمهمته.
- مرحلة تحضير وسائل المادية وتحديد تاريخ إجراء المهمة مع المصلحة المعنية.
- مرحلة التنفيذ: يعتمد المحتسب في هذه المرحلة على الخبرة المكتسبة وتقنيات الاتصال مع الأفراد من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والمحددة عنده مسبقا، فمثلا عند الاتصال مع الأفراد يركز على الاستماع أكثر من توجيهه للحوار ويعتمد كذلك في حواره على الأسلوب القمعي كأن يطرح أسئلة عامة ويترك الأفراد يجيبون بحرية، ثم يطرح مركزه جزئيا وهكذا حتى يحصل على الإجابات الحقيقية للأسئلة المحددة، كما يمكن للمحتسب الاستعانة بالمختصين للاستشارة.

- إعداد تقرير المحتسب: يختلف شكله من المؤسسة إلى أخرى ولكن يشتركون في عناصر معينة وهي: اسم المحتسب، رقم الرسالة، تاريخ المهمة، عدد التوصيات، الأهداف، قائمة المرسل إليهم التقرير، اسم رئيس المصلحة.

بالإضافة إلى: مقدمة، أهداف المهمة، تطوير المهمة، التوصيات.

- مرحلة المتابعة: أي متابعة هل تم تطبيق التوصيات.

هـ. **مسؤول مصلحة التسويق والاتصالات:** تعد هذه المصلحة هيئة مهمة في المؤسسة، ومن مهامها:

- دراسة إعداد الهيكلة للمؤسسة: أي البحث عن الهيكلة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- دراسة السوق: قبل أن تقبل المؤسسة على أي خطوة حاسمة كأن تقوم بفتح نقطة بيع، تغيير المنتوج أو أحد خصائصه لابد من دراسة السوق أو بالأحرى دراسة سلوك المستهلك اتجاه هذا التغيير.
- تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية.
- مسؤول عن الإشهار بمختلف أنواعه.

و. **المستشار القانوني:** يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف مصالح المؤسسة، أما مهامه فتتمثل في:

- التكفل بقضايا الشركة محل النزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية (أغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين تترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة).
- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزائي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
- متابعة ملفات التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين –CAAT– وكالة بسكرة وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن.

هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى المؤسسة:

- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.

- تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.

ز. **رئيس مصلحة النظافة والأمن:** تهتم هذه المصلحة بأمن ونظافة الوسائل العامة الموجودة داخل المؤسسة، كما تتفرع هذه المصلحة إلى:

- **فرع الأمن:** يشرف عليه رئيس فرغ الأمن وهو مسؤول عن أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن، ويمكن تقسيم مهامه إلى قسمين وهي:

- **مهام خاصة بالأمن العام:**
- حراسة المؤسسة ووسائل والآلات من السرقة أو التعدي.
- مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة.
- إعطاء تأشيرة الدخول للشاحنات من أجل رفع المخزون.
- **مهام خاصة بالأمن الصناعي:**
- المحافظة على الآلات من الأخطار.
- الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.
- إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.

- **فرع النظافة:** يوجد تحت إشراف رئيس فرع النظافة مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

- التنظيف الدوري
- مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

2. **مسؤول الاستغلال:** تشرف على عمليات التموين وتسيير المخزون والصيانة والإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيق للإنتاج ومراقبة نوعية المتوج، وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

أ. **مصلحة التموين:** تتكفل هذه المصلحة بتوفير المواد اللازمة لعمليات الإنتاج وذلك بشراء القمح بنوعيه (صلب ولين) ووسائل التعبئة والتغليف كالأكياس بمختلف أحجامها وأنواعها وكذا المواد واللوازم التي تدخل في عمليات الإنتاج.

ب. **مصلحة تسيير المخزون:** تهتم هذه المصلحة بتنظيم وتصنيف المخزونات حيث تقوم بتخزين المادة الأولية وهي القمح بنوعيه الصلب واللين وكذلك اللوازم التي تدخل في عمليات الإنتاج، وتقوم بتخزين المنتجات النهائية أيضا.

ج. **مصلحة الصيانة:** وتهتم هذه المصلحة بصيانة ومراقبة كل تجهيزات الإنتاج، ووسائل النقل والتجهيزات الخاصة بالمؤسسة.

د. **المخبر:** تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه)، وكذا المنتوج النهائي، وتحديد خصائص التحليلية وهذا من أجل:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.
- إمكانية التخزين.

هـ. **مصلحة الإنتاج:** تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- استقبال المادة الأولية.
- تحزين وتصنيف المنتوج.
- الصيانة الوقائية والفنية.
- تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

1. **مسؤول الشؤون الإدارية والمالية:** وتشمل مهامه مصلحتين وهما:

أ. **مصلحة الموارد البشرية:** وتحرص هذه المصلحة على حفظ ملفات العمال وتطبيق القانون وتراقب كل عمليات الفروع التي تحت مسؤوليتها، وبالتالي فإن هذه المصلحة مختصة بشؤون العمال من ملفات التشغيل والتسريح وكذا ملفات عقود التشغيل ومراقبة العمال من حيث الغيابات.

ب. **مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم بمراقبة كل العمليات المحاسبية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها ثلاثة فروع هي:

- **فرع الاستغلال:** يهتم هذا الفرع بجميع العمليات الخاصة بمصاريف المؤسسة من مشتريات (مواد أولية، مواد ولوازم...الخ) وخدمات (الهاتف، الصيانة، ...الخ) ويقوم بالمهام التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية الخاصة بعمليات المصايف والمدفوعات.
- المشاركة في إعداد البرامج المالية.

حيث يسدد فرع الاستغلال قيمة المشتريات أو الخدمات نقدا إذا لم تتعد 2500 دج أو عم طريق البنك أن كانت قيمة التسديد أكبر من ذلك.

- **فرع الإدارات:** يهتم هذا الفرع بجميع العمليات الخاصة بإرادات المؤسسة والناتجة عن عمليات البيع لمختلف المنتجات، ويقوم بالعمليات التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالإرادات.
- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بعمليات البيع.
- المشاركة في إعداد البرامج المالية.

- **فرع الاستثمارات:** يقوم هذا الفرع بمتابعة العمليات الخاصة بتثبيتات المؤسسة بمختلف أنواعها من المباني، تجهيزات ووسائل إنتاج، ويقوم بالعمليات التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية الخاصة بعمليات الاقتناء والتنازل.
- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بعمليات الاقتناء.

2. **مسؤول التقنيات التجارية:** ويندرج تحت مهامه مصلحتين وهما:

أ. **مصلحة المبيعات:** يتم في مصلحة المبيعات تحقيق الصفات التجارية وكذا تحديد الطلابيات، والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي تخرجت من المخزن يوميا، والبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات، وتقوم باستقبال الزبائن وكذلك تحديد نوعية الزبون.

ب. **مصلحة الإرسال والتوزيع:** تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة، حيث تبدأ المهام من مصلحة المبيعات التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالزبائن، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل مبيعات إلى مصلحة المبيعات للقيام بالعمليات الحسابية، وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي والموضوع فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بقسم التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها.

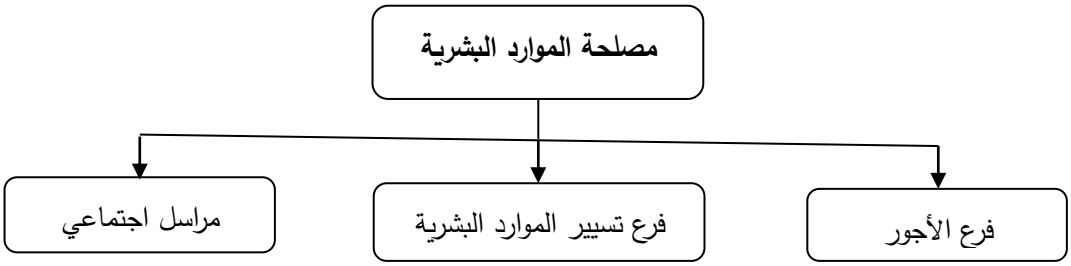
ج. **مصلحة الوسائل العامة للنقل:** وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلابيات إلى الزبائن.

والملحق رقم (03) يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان.

المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكل ما يتعلق بالعمال باعتبارهم الجهاز المتحرك والعملي داخل المؤسسة، وتعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق الموظفين بها ومتابعة مسارهم المهني ومن بين هذه الحقوق (الأجر، المنح، العلاوات...).

شكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية.



المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية.

1. **رئيس مصلحة الموارد البشرية:** وهو المسئول الأول في المصلحة ومن مهامه:

- تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

- التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية.
- متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين.
- المحافظة على المناخ المهني للموظف وذلك بتوفير كل الإمكانيات والشروط اللازمة للعمل.

- متابعة الإحصائيات:

- إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه.
- المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف.
- **فرع تسيير الموارد البشرية:** يهتم هذا الفرع بكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف من بداية توظيفه حتى نهاية الخدمة، وهذا الفرع له علاقة مباشرة مع فرع الأجور، ومن مهام هذا الفرع ما يلي:
- مراقبة كشف الحضور للعمال والممتهنين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.
- تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب...).
- مراقبة تنظيم التكوين التأهيلي لموظفي المؤسسة.

2. **فرع الأجور:** يقوم هذا الفرع بتمثيل حق العامل من خلال الأجر الذي يتقاضاه، ويتم ذلك كما يلي:

- تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.
- طبع كشف الراتب.

3. **المراسل الاجتماعي:** يقوم بالهام التالية:

- إنشاء ترقيم للموظف في صندوق الضمان الاجتماعي.
- دفع ملفات المرضى أو حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي.
- استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

قصد تحديد العلاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة،تم إجراء دراسة ميدانية لجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول : فرضيات الدراسة

من اجل معرفة اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة ، تم إجراء مقابلة مع كل رؤساء المصالح في المؤسسة ،منهم"قسم الإنتاج و قسم الإعلام الآلي وقسم الموارد البشرية "ومستشار التوجيه باعتباره المسؤول عن هذا النوع من القرارات.

المطلب الثاني: وسائل تحليل الدراسة .

من بين الوسائل التي تم استخدامها في جمع البيانات المستهدفة في هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي ، تأتي في المرتبة الأولى الاستمارة التي تم استخدامها بشكل أساسي في عملية جمع المعلومات و البيانات مدعمة بمقابلة مباشرة مع مدير مؤسسة التي نسعى من خلالها إلى الحصول على لمعلومات أكثر دقة و تفصيل، وكما استخدمت الملاحظة كوسيلة ثالثة و مكملة وكذي ووثائق خاصة بالمؤسسة.

أولا: المقابلة

تعد المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي التي تم استخدامها في عملية جمع البيانات و المعلومات في هذه الدراسة، فهي عبارة عن لقاء مباشر يجري بين الباحث و المبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء ومواقف محددة.[1]

و قد كانت هذه المقابلة شخصية على شكل حوار مع مدير مديرية الموارد البشرية مطاحن الزيبان" القنطرة"باعتباره المسؤول الأول على إدارة المؤسسة و لاطلاعه على جميع التقارير المتعلقة بأنظمة المعلومات و تسيير الموارد البشرية ، حيث جرت هذه المقابلة على شكل عملية طرح أسئلة من طرف الباحث و تقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس بغرض التأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها ، و لمعرفة تفاصيل و تفسيرات لبعض الأسئلة.

- إجراء مقابلة مع مستشار التوجيه لمصلحة الموارد البشرية للمؤسسة و أغلب مستخدمي التأطير، تم من خلالها توضيح و شرح الأسئلة التي تضمنتها المقابلة و الغرض من وضعها، بالإضافة إلى توضيح الطريقة التي يجب إتباعها للإجابة على الأسئلة التي استغرقت وقتا وجهدا كبيرا لإيصال المعلومات وترجمتها لهم.

1 أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005،.ص 214.

ثانيا: الملاحظة.

تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات و المعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها انتباه مقصود و منظم و مضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسسها و قوانينها. و في هذا الصدد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة مع المقابلة المباشرة بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية الغير مصطنعة.

المبحث الثالث:تحليل وتفسير نتائج الدراسة .

سيتم في هذا المبحث الكشف عن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعتمدة في المؤسسة والقرارات الإستراتيجية المتخذة ، وذلك من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة لتحليل ومناقشة أسئلة وفرضية البحث.

المطلب الأول:استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة.

- **الأجهزة المادية :** تتوفر مطاحن الزيبان" القنطرة" على 31 جهاز حاسوب معظمهم من الجيل الرابع pentium4 موزعة على مختلف المصالح ، وذلك حسب حاجة كل مصلحة، فمنهم من تفرض طبيعة العمل فيها أكثر من جهاز .وأخرى لا تحتاج نهائيا وذلك لطبيعة العمل فيه تتم بطريقة يدوية .
- **التطبيقات والبرامج:**إن طبيعة النشاط في مطاحن الزبيان "القنطرة " تفرض بالضرورة وجود برامج وتطبيقات لآتمة و معالجة المعلومات بشكل كلي أو جزئي لضمان سير العملية الإنتاجية بشكل سليم
- **شبكات الاتصال :** مطاحن الزبيان "القنطرة تسعى كغيرها من المؤسسات المنفتحة على تطورات ،فهي مرتبطة بالشبكة العالمية INTERNET عن طريق نظام ADSL وهذا متوفر في بعض المصالح فقط،وتستعملها المؤسسة لغرض إرسال المراسلات إلى المجمع عن الطريق E-mail لتجنب الانتقال إلى مسافات الكبيرة ،وسهولة الاتصال بالوحدات الاخرى التابعة للمجمع.

المطلب الثاني :تحليل أسئلة الدراسة .

حسب المسؤلين بالمؤسسة إن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أهمية في تحقيق الإستراتيجية و هذا للأسباب التالية:

- تحسين تسيير المعلومات و الاتصال في مرحلة اقتصاد المعرفة؛
- لأنها تحسن تنافسية المؤسسة؛
- التخوف من تهميش المؤسسة في حالة عدم التجهز بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

تم إجراء المقابلة مع الأفراد الذين يعملون بالإدارة العليا :مدير المؤسسة ،مستشار التوجيه(مدير مصلحة الموارد البشرية) ،مدير الإنتاج ،مسؤول قسم الإعلام الآلي.

كل الأطراف المستجوبون إطارات عليا كلهم لديهم تكوين جامعي ،متحصلون على شهادة ليسانس،ماعدا مسوؤل الإعلام الآلي فهو متحصل على شهادة مهندس دولة .

أما فيما يخص أقدميه العمل في المؤسسة فذلك يختلف من مسؤول إلى الأخر ،فأكثرهم أقدميه في العمل هو مستشار التوجيه ولقد ساعدنا كثيرا في تقديم المعلومات و الإجابة عن أسئلة المقابلة

– إن المقابلة مصنفة ضمن المقابلة الهيكلية حيث حددنا مجموعة من الأسئلة متعلقة بموضوع الدراسة.

والتي ستكشف لناعن مدى تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وقد قسمنا أسئلة المقابلة إلى ثلاثة فروع وهي :أسئلة حول الشركة وكذلك عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفي الأخير عن القرارات الإستراتيجية .

أسئلة حول الشركة :

السؤال1: هل المؤسسة فرع من مؤسسة أخرى؟إذا كان نعم ؟ أين توجد هذه المؤسسة الأم؟أي بلد؟

الجواب1:أدلى المستجوبون بأن مؤسسة مطاحن الزيبان "بالقنطرة" بسكرة ،وهي مؤسسة متفرعة من مؤسسة رياض سطيف وهي مؤسسة وطنية .

السؤال2:هل حصتكم السوقية تميل إلى الزيادة، النقصان، أو الثبات ؟

الجواب2:معظم المستجوبين أجابوا بأن الحصة السوقية تميل إلى الزيادة فقط في إعتقاد مسؤول قسم الإنتاج فهي ثابتة،من خلال تحليل وثائق الشركة (أن طاقة إنتاجية تقدرب5900 قنطار /ي من القمح الصلب ،1500 قنطار /ي من القمح اللين).

السؤال3:من هو المسؤول الرئيسي عن مهام وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسستكم؟

الجواب3:غالبية الإجابات أكدت أن قسم الإعلام الآلي هو المسؤول الرئيسي عن مهام وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث يقوم بإنشاء برامج أو إحداث التغيرات و التطورات اللازمة على البرمجيات التابعة لمختلف المصالح ،من بين البرمجيات لموجودة في المؤسسة (حساب الأجور،الفوترة، المحاسبة ،تسير المخزون ،الاستثمارات ،الإهتلاكات).

ومن خلال المقابلة اكتشفنا أن مسؤولي المؤسسة تنبوا تكنولوجيا المعلومات والاتصال نظرا لأهميتها وخاصة بعد إطلاق المشاريع التي قامت بها وزارة الإعلام والاتصال و البريد والموصلات لنشر هذه الأدوات الجديدة.

السؤال4:ماهي أهم المزايا التي يبحث عنها زبائنكم :السعر، الجودة، الأداء ،الشهرة ، أم أشياء أخرى؟

الجواب4:أدلى المستجوبون أن معظم المستهلكين يطمحون في لحصول على أقل سعر وأفضل جودة للمنتجات الاستهلاكية.

السؤال5:في رأيكم هل المنافسة كثيفة في نشاطكم ضعيفة أو قوية ؟

الجواب5:أكد كل من مدير المؤسسة والمسؤولين الآخرين أن المنافسة كثيفة باعتبارها موجودة في قطاع الصناعات الغذائية وهناك مؤسسات رائدة في الجزائر مثل (Sim – سفينة) التي تجعل مؤسسة مطاحن الزيبان تواجه منافسة شرسة.

السؤال6:إذا كانت هناك منافسة ماهي طبيعتها محلية، وطنية، جهوية، دولية ؟

الجواب6:من خلال المقابلة أكد المسؤولون أن المنتوج يحظي بمنافسة محلية(مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة ،مطاحن البركة زريبة الوادي)، وأدلى أحدهم أنها جهوية كذلك في الشرق إلا أننا من خلال ملاحظتنا نعتقد أنها منافسة وطنية بما أن المنتجات تصل إلى السوق الحلي و الجهوي.

أسئلة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة

السؤال7:ماهي نسبة الموظفين الذين يستخدمون الكومبيوتر على لأقل مرة في ليوم هل هي 0% من 1إلى 25% ، من 50إلى 75%، 75إلى 100% ؟

الجواب7:معظم المستجوبين أجابوا بأن نسبة استخدام الكومبيوتر من1إلى 25% وبنسبة لمسؤول قسم الإنتاج من 75 إلى 100% وذلك باعتبار الكمبيوتر الآلة الأكثر حداثة في العصر الحالي و أكثر توفير للوقت و الجهد والوصول المعلومة كاملة فإنه أغلب الموظفين يعملون به .

السؤال8:هل يوجد أفراد لا يستخدمون الكمبيوتر؟ لماذا؟

الجواب8:صرح سواء مدير المؤسسة،الإعلام الآلي، وكذا مدير الموارد البشرية أنه عمال لايستخدمون الكومبيوتر هم عمال رفع المنتوج و الآمن الداخلي لأنه حسب رأيهم لا يحتاجون لذلك نعم يوجد وذلك حسب طبيعة الوظيفة (عمال رفع المنتوج،أمن الداخلي).

السؤال9:هل لديكم اتصال انترنت ؟

الجواب9:أفاد المستجوبون أن المؤسسة تعتمد نوع من ADSL وذلك لأنها الأسرع والأقل تكلفة، والتي توفرها اتصالات الجزائر أي انه لاتوجد خيارات كثيرة لدى المؤسسة

السؤال10:حسب رأيكم هل هناك إمكانيات لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للوصول إلى أهدافهم ؟

الجواب10:صرح مدير المؤسسة وكذا مدير الموارد البشرية و الإنتاج أن هناك الكثير من إمكانيات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تفيد المؤسسة للوصول وهذا من خلال الانترنت و البريد الالكتروني وذلك من خلال الانفتاح على المحيط ومعرفة متطلبات الزبائن والتطورات في الصناعات الغذائية خاصة قطاع الطحن .

السؤال11:منذ متى لجأتم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في القسم الذي انتم مسؤولين فيه ؟

الجواب11:أكد المسؤولون وخاصة مسؤولون الإعلام الالى أن المؤسسة لجأت لتكنولوجيا المعلومات والاتصال منذ تبني المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذلك لضرورتها في توفير المعلومات في الوقت المناسب و كذا تخزينها واسترجاعها و معالجتها

السؤال12:من أي نوع تصنف التجهيزات ؟هل هي جديدة أم قديمة ؟

الجواب12:تصنف التجهيزات من الجيل الرابع ويعني ذلك أنها من التجهيزات الجديدة.

السؤال13:هل عدد العمال في انخفاض أو استقرار أو ارتفاع ؟

الجواب13:تشهد المؤسسة تطور العمال حسب رأي معظم المسؤولين في استقرار أما رأي مسوؤل الإنتاج في ارتفاع.

السؤال14:هل تقترحون تكوينات للمسؤولين بهدف جعلهم يألفون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تطوراتها الحديثة في المؤسسة؟

الجواب14:صرح المستجوبين خاصة مدير الموارد البشرية أنهم يقترحون تكوين لستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك لزيادة الكفاءة والمهارات التقنية التي لاتتوفر لدى الأفراد .

السؤال15:ماهو عدد موظفين في المؤسسة (حسب الفئات السيسو مهنية) من منفذين وأعوان التحكم وتقنين سامين وأخرى؟

الجواب15:عدد المنفذين 54موظف، وأعوان التحكم 61 موظف، وتقنين سامين03، أخرى 26 موظف.

السؤال16:متى تم تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة؟

الجواب16:منذ مطلع سنة 1998.

السؤال17:ماهو عدد الحواسيب الموجودة ؟

الجواب17:صرح مسؤول الإعلام الآلي أن المؤسسة تملك 31كومبيوتر موزعة على المكاتب وبعض بالبرمجيات وأخرى باتصال الشركة انترنت .

السؤال18:هل توجد شبكات في مؤسستكم ؟

الجواب18:توجد انترنت فقط للاتصال ولا توجد لا انترانت ولا اكسترانت .

السؤال19:هل تستخدمون البريد الالكتروني ؟

الجواب19:نعم نستخدم البريد الالكتروني في الطلبيات.

السؤال20:ماهي أهم المزايا الأساسية لاختياركم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرونة الحل أم سهولة الاستعمال أو الابتكار المتحصل من هذا الحل ؟

الجواب20:ومن المزايا الأساسية اختيار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مرونة الحل و سهولة الاستعمال للوصول لمبتغي بطريقة مرنة و سهلة.

السؤال21:لماذا إستثمرتم من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال هل هو لتحسين التشغيل الداخلي أم غزو أسواق جديدة أم تخفيض التكاليف ،تقليص الوقت ،ولاء الزبون ،رفع رقم الأعمال أخرى حددها ؟

الجواب21:تم إستثمار في استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين التشغيل الداخلي خاصة والأمل في الانفتاح على أسواق جديدة لتطوير المؤسسة والاستفادة من كل المزايا المذكورة .

أسئلة في حالة القرارات الإستراتيجية في المؤسسة

السؤال22:هل لديكم مفهوم خاص الإستراتيجية في المؤسسة؟

الجواب22:نعم يوجد مفهوم للإستراتيجية في المؤسسة، و عرفها مستشار التوجيه على أنها هي التي تقوي مكانة المؤسسة في السوق وتخلق الثروة وكذا مناصب العمل.

السؤال23:هل لديكم نظام معلومات استراتيجي ؟

الجواب23:نعم يوجد نظام إستراتيجي لآن يدعم القرارات الإستراتيجية كما يدعم المنافسة المؤسسة.

السؤال24:هل لديكم منافسين في النشاط؟

الجواب24:نعم لدينا منافسين في هذا النشاط فهو نشاط مهم في الاقتصاد الوطني .

السؤال25:ما هي الإستراتيجية المتبعة في مؤسستكم ؟

الجواب25:الإستراتيجية الأكثر إتباعا هي المتبعة السيطرة بتكاليف وكذا إستراتيجية التميز.

السؤال26:على أي أساس اعتمدتم تطبيق هذه الإستراتيجية ؟

الجواب26:الأساس الذي اعتمادنا عليه لتطبيق هذه الإستراتيجية هي قواعد السوق أي قانون الطلب والعرض.

السؤال27:من المبادر في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسستكم ؟

الجواب27:إن المبادر في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة مدير المؤسسة، قسم الإعلام الآلي هو الذي كلف بتحديد التطبيقات و الاحتياجات من التجهيزات الخاصة بذلك،وذلك لتسهيل العمليات الاتصال داخل المؤسسة وخارجها.

السؤال28:ما هي أهدافكم الإستراتيجية الحالية، تطوير المؤسسة، تحسين الربحية الاقتصادية، تطوير أسواق جديدة أم تطوير المهارات والمعارف العلمية ؟

الجواب28:تعتبر هذه الأهداف كلها مسعى للمؤسسة في تطوير وتحسين ربحيتها للوصول إلى مبتغايتهم الإستراتيجية .

السؤال29:ما هي المخاطر الإستراتيجية التي تهدد مؤسستكم هل هي مخاطر إستراتيجية مرتبطة بالمحيط الاجتماعي(قانوني،ثقافي،اجتماعي) أو مخاطر إستراتيجية مرتبطة بالمحيط التنافسي أم مخاطر مرتبطة برؤوس الأموال على مدى الطويل ؟

الجواب29:من خلال المقابلة تبين أن أهم خطر يواجه المؤسسة هو المحيط التنافسي.

السؤال30:هل نظام المعلومات الإستراتيجية يوضح لكم التهديدات؟

الجواب30:نعم نظام المعلومات الإستراتيجية يوضح لنا هذه التهديدات لأنه يدعم القرارات الإستراتيجية.

السؤال 31:في أي حالة اتخذتم القرارات الإستراتيجية: الرد على هجوم من وسائل الإعلام، إطلاق منتج/ خدمة، منع الصراع، حماية الحصة السوقية، إدخال تغيير تنظيمي، التحضير لعملية اندماج؟

الجواب31:معظم القرارات الإستراتيجية متعلقة بإطلاق المنتجات أو الإنتاج بصفة عامة أو إدخال تغيير تنظيمي، حماية الحصة السوقية.

السؤال32:في رأيكم ما هي مزايا اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

الجواب32:إن مزايا اتخاذ القرارات الإستراتيجية هي الحفاظ على ديمومة المؤسسة وكذا الحفاظ على سمعتها كمتعامل اقتصادي.

السؤال33:كيف يتم إعداد القرارات الإستراتيجية في المستوى الخاص بكم ؟

الجواب33:يتم إعداد القرارات الإستراتيجية في المستوى الخاص في مؤسستنا عن طريق الحوار وتبادل الأفكار الجماعي داخل المؤسسة.

السؤال34:هل يشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ؟

الجواب34:نعم يشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة حيث يتم الأفكار بينهم والوصول إلى قرارات صائبة تساهم في تطوير المؤسسة.

السؤال35:في أي مرحلة من اتخاذ القرار يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تحليل الأهداف، جمع المعلومات، تحديد الخيارات، المقارنة بين المبادلة، اختيار البدائل؟

الجواب35:تعتبر مرحلة جمع المعلومات هي المرحلة التي تحتاج استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أكثر، لكن يمكن القول أنها مهمة في كل مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي حتى بعد تنفيذه.

السؤال36:هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون لها أثر على أحد محددات القرار الاستراتيجي :المخاطر /التهديدات ،عدم التأكد،الزمن،المعلومات ،المحيط،الثقة ؟

الجواب36:تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على محددات القرار الاستراتيجي والمتمثل في توفير المعلومات خاصة باعتبارها أهم أساسيات اتخاذ القرار الاستراتيجي وطبعا هي تؤثر على كل المجالات .

السؤال37:هل يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أهدافكم الإستراتيجية :في تسير الأفراد(إعادة التنظيم الداخلي)،التسيير الإداري (الإدارة الالكترونية)،نظام المعلومات(اليقظة، دوران الوظيفي)،زيادة الإمكانيات(قوة الزبون) ،تطوير خدمات جديدة .

الجواب37:في حقيقة الأمر يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أهداف الإستراتيجية لان له أثر كبير في تسير الأفراد خاصة(إعادة التنظيم الداخلي)،أما فيما يخص والتسيير الإداري (الإدارة الالكترونية)وزيادة الإمكانيات(قوة الزبون) وتطوير خدمات جديدة فالأثر غير واضح كثيرا نظرا لعدم انتشار الثقافة التكنولوجية بشكل جيد .

خلاصة الفصل :

من خلال درستنا إتضح لنا أهمية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى المؤسسة تساعد وتدعم القرار للازم وذلك لاتخاذ القرارات السليمة (التشغيلية ،أو الإستراتيجية) لتسير العمليات الإدارية تسهيل الاتصال الداخلي بين العمال و رؤساء الإدارة العليا.

ولقد كشفت لنا هذه الدراسة أن مؤسسات تحتاج إلى تكنولوجيا حديثة لسير الأحسن للمؤسسة الاتخاذ القرار سليم في وقت المناسب ويعتبر من مستلزمات الضرورية لمواجهة مختلف التحديات التي تصادف المؤسسات الخاصة في الوقت الراهن

خاتمة

من خلال تناولنا لموضوع " أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " حيث حاولنا إبراز أهم العناصر التي يمكن أن تعطي نظرة واضحة عن القرارات الإستراتيجية وعن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث وجدنا أنها تعمل على تطويرها لتحسين فعاليتها وفق متطلبات صانعي القرارات و الحد من الفساد الإداري .

و من خلال دراستنا لجوانب الموضوع نظريا و إسقاطه على ماهو واقع في مطاحن الزيبان "القنطرة" بسكرة توصلنا إلى النتائج التالية :

- إن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.ليست كاملة حيث لا نجد استخدام للشبكات: الانترنت، الانترانت و الاكسترانت و لكن على مسؤوليها إدراك بأن لها أثر على القرارات الإستراتيجية، و هذا بشكل غير واضح كثيرا مما يتطلب الدراسة و البحث أكثر.
- إن المعلومة ذات أهمية بالغة في المؤسسة،لأنه يجب ان تتوفر في الوقت المناسب لتنفيذ الأعمال و تحديد الاستراتيجيات .
- عدم وجود حرية في استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة محل الدراسة كما هو مرغوب فيه.
- سهولة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحسن المهارات الفنية المتخصصة لتنمية مؤسسة مطاحن الزيبان " القنطرة "بسكرة.
- تهدف المؤسسة من وراء القرار الاستراتيجي إلى تحقيق جملة من الأهداف لضمان بقاء المؤسسة في السوق لفترة أطول و تحقيق الأرباح.

- تمنح تكنولوجيا المعلومات مزايا كثيرة تؤثر في القرارات الإستراتيجية من أهمها إتاحة طرق و أساليب العمل الالكتروني.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات التي يمكن من خلالها تقديم بيان واضح يبرز مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على القرارات الإستراتيجية يمكن إيجازها في ما يلي :

- يجب على المسؤولين في المؤسسة أن يقوموا بتشخيص المحيط و اختيار الأدوات التكنولوجية التي تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة.
- الاستغلال الكامل لأجهز والحاسوب و اقتراح تكوين ينمي من المهارات التكنولوجية للعمال و الإطارات.
- إنشاء قسم خاص بالإعلام الآلي ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد المختصين في هذا المجال.
- زيادة درجة الحرية في استخدام هذه التكنولوجيا للعمل براحة أكثر مع زيادة استعمال شبكة الانترنيت، للاستفادة أكثر من الخدمات التي تقدمها.

أفاق البحث:

من خلال تناولنا لموضوع " أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " حاولنا إبراز أهم العناصر التي يمكن أن تعطي نظرة واضحة عن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مكمل للقرار الاستراتيجي.

و من خلال دراستنا لجوانب الموضوع نظريا و إسقاطه على ماهو واقع بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة، توصلنا إلى النتائج التالية :

- اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجتمع المدني.
- دور القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

1) الكتب

1- إبراهيم بختي،**تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2004-2005.

2- إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أصول الإدارة العامة**،منشأة المعارف،الإسكندرية،1993.

3-أحمد الخطيب وخالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**. عالم الكتب الحديثة، عمان.2009.

4-احمد عرفة،سمية شلبي،**القرارات الإستراتجية التسويقية**،الإسكندرية،مؤسسة شباب الجامعة،2002.

5-احمد ماهر،**اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار**، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2008،2007.

6-بشير العلاق،**أسس الإدارة الحديثة(نظريات و مفاهيم)**،ط1،دار اليازوري ،العلمية،عمان،الآردن 1998.

7-ثابت عبد الرحمان إدريس،جمال الدين محمد المرسي،**الإدارة الإستراتجية –مفاهيم ونماذج تطبيقية**،جامعة المنوفية ،الدار الجامعية ،ط،2002.

8-ثامر البكري، **الاتصالات التسويقية والترويج**، دار الحامد، عمان، 2006.

9-جمال محمد أبو شنب: **نظريات الاتصال والإعلام**، دار المعرفة الجامعية،مصر، 2006.

10-جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال، مدخل وظيفي**، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.

11-جووايتهيد، ترجمة صباح حسن عبد القادر،**كل ما تحتاج إلى معرفته عن الإستراتجية**، دار الفجر للنشر التوزيع،القاهرة،2013.

12-حسن محمد احمد محمد مختار،**الإدارة الإستراتجية (المفاهيم والنماذج)**، دار النشر الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات،ط ،2008.

13- حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.

14-حميد الطائي،بشير العلاق،**أساسيات الاتصال نماذج ومهارات**،دارالياز وري العلمية،عمان،2009 .

15-خليل محمد حسن الشماع وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال**، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، بدون سنة نشر.

16-الدكتور مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن، 2005.

17-الرحمان إدريس، **إدارة الأعمال نظريات وتطبيقات**،الدارالجامعية،الإسكندرية، 2005، ص27.

18-زياد عبد الكريم القاضي ورشدي سليم أبوزنيط، **هياكل تراكيب البيانات الخوارزميات وتنفيذها**،مكتبة المجتمع العربي، عمان.2009.

19-السعيد مبروك إبراهيم ،**المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي** ، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة،2012.

20-سعيد يسن عامر،علي محمد عبد الوهاب،**الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة**،ط2،Wascad،القاهرة، 1998.

21-سليمان خالد عبيدات، **إدارة الإنتاج والعمليات**، ط1، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية،،1997.

22-سليمان مصطفى الدلاهمة، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

23- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2008.

24- ضرار العتيبي وآخرون، **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية للنشروالتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

25- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**،منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

26-عامر إبراهيم القنديلجي، إيمان السامرائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، الوراق للنشر،عمان،2007.

27-عبد الحميد بهجت قايد،**إدارة الإنتاج**،مكتبة عين الشمس،مصر،1997.

28-عبد العزيز صالح بن حبتور،**مبادئ الإدارة العامة**،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2009.2

29- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، **تنظيم وإدارة الأعمال**، المكتب العربي الحديث، مصر،1993.

30- عبد القادر محمد عبد القادر،**أساسيات الإدارة ،مبادئ وتطبيقات الحديثة**،دار المريخ ، الرياض.

31- علاء فرحان طالب ألدعمي ،فاطمة عبد علي المسعودي ،**المعرفة السوقية والقرارات الإستراتجية** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

32-غسان عيسى العمري،سلوى أمين السمرائي،**نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي معاصر)** دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،الأردن، 2007.

33-فاضل حمد القيسي،علي حسون الطائي،**الإدارة الاستراتجي نظريات –مدخل –أمثلة وقضايا معاصرة** ،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان 2014.

34-فريد مكافادين وآخرون، **إدارة قواعد البيانات الحديثة**. ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض،2003.

35-فؤاد ألشرابي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

36-كاسر ناصر منصور،**الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**،دار الحامد، ط1،عمان،الأردن، 2006.

37- ليلى حسام الدين،أحمد شكر، **أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

38-محاضرات للأستاذ عمر شريف، أسلوب التحكم في نظام المعلومات واتخاذ القرار في المؤسسة. جامعة باتنة.

39-محسن محمود عناصره، مروان محمديتي احمد، **القيادة و الاتصال الإداري**، عمان، دار حامد للنشرو، الطبعة الأولى.

40-محمد أحمد حسان،نظم المعلومات الإدارية ،دار الجامعية،الإسكندرية،2008.

41-محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.

42-محمد الطائي،**مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

43-محمد حسين العساوي ،جليل كاظم ألعارضي،هاشم فوزي ألعبادي، **الإدارة الإستراتجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الاوليفة الثالثة**، دار الوراق النشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ،20121.

44-محمد رشدي سلطاني، **الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة**، دار الجليس الزمان،عمان 2014، ص50.

45-محمد صالح الحناوي، **مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .

46-محمد عبد الحسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي، **نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة الإستراتيجية)** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2009 ،ص 18 .

47-محمد محفوظ، **تكنولوجيا الاتصال**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

48-مزهر شعبان العاني، شوقي ناج وجواد، **العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

49-مصطفى ربحي،عدنان الطوباسي،**الاتصال والعلاقات العامة**،الطبعة الأولى، دار صفا،عمان،2005.

50-مصطفى محمدأبو بكر،عبد الله بن عبد الرحمن البريدي،**الاتصال الفعال**،الدارالجامعية، الإسكندرية، 2007

51-منعم زمرير الموسوي،**اتخاذ القرارات الإدارية**، دار اليازوري العلمية،ط1،عمان،الأردن،1998.

52-مؤلف ليث عبد الله القهوي ، زياد كامل اللالا،بلال محمود الوادي ،**جودة المعلومات والذكاء الاستراتجي في بناء منظمات المعاصرة**، ط1، دار الحامد لنشرو توزيع ،الأردن،عمان ،2013.

53-مؤيد الفضل ،**المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى** ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان الأردن،عمان،2010

54-نعيم إبراهيم الظاهر، **اقتصاد المعرفة**، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.

55-هاشم فوزي العبادي، خليل كاظم العارضي، **نظم إدارة المعلومات (منظور إستراتيجي)**، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 84.

56-هيثم محمد ألزغبي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار صفاء، عمان، 2004.

57-وائل محمد صبحي إدريس ،طاهر محسن ألغالبي ،**الإدارة الإستراتجية المفاهيم ...العمليات** ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2011.

2) الرسائل الجامعية :

1- ألمكاشفي عثمان دفع الله القاضي،**الإدارة الإستراتيجية للتربية و التعليم** ، ط1، دار النشر والتوزيع،القاهرة، 2010.

2- بسمة وليد الشيخ يحيي ،**اثر المرونة الإستراتجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي و اتخاذ القرارات الإستراتجية** دراسة تطبيقية على الشركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية،جامعة الشرق الأوسط ،2007.

3- بخني إبراهيم،محاضرات مقياس **تكنولوجيا ونظم المعلومات في المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السنة الأولى** ،ماجستير تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،منشورة،جامعة ورقلة 2004-2006.

4- بشير كوجة ،**دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية** ، دراسة حالة مستشفي محمد بوضياف بورقلة ،مذكرة ماجستير، غير منشورة ،تخصص نظم المعلومات و المراقبة التسيير،كلية الاقتصاد ،جامعة ورقلة الجزائر،2013.

5- جميلة بدرسي،تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل(رسالة ماجستير،معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ماي 1994)

6- حناشي توفيق، **دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي1945،

قالمة،2010 .

7- سارة كنزه بوخسان، **الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسير الموارد البشرية،** مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة متنوري، قسنطينة، 2012.

8- شارف عبد القادر، **دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية،** أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة ،قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3 2010-2011.

9- شتيح فاتح،دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإبداع الإداري،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص تسير الموارد البشرية،إشراف نوى فطيمة الزهرة، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2013-2012.

10- عبد الرحمان القرى،**تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية**،مذكرة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة2007.

11-عبد الله عوده الواحنة، **أثر جودة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين**،مذكرة، ماجستير، **منشورة**،جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

12-فني فضيلة، **دور التكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، دراسة حالة (مؤسسة فتح لصناعة الإسفنج – بريكة) رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة بسكرة،2007 .

13-لمين علوطي، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة ،تخصص إدارة أعمال،قسم علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.

14-نادية لونيس، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل الأعمال التجارية للمؤسسات**، مذكرة الماجستير،غير منشورة، جامعة الجزائر،2011.

3) الملتقيات:

1- إبراهيم بختي، **صناعة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات.

2-شريط حسين الآمين ،ميمونة نبيلة ،**القرارات الإستراتجية لعناصر المزيج التسويقي والعوامل المؤثرة فيها** ،مداخلة مقدمة ضمن الملتقي العلمي حول صنع القرار في مؤسسة الاقتصادية14-2009/04/15، عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون**، دار النشر لمجموعة النيل، مصر، 1991 .

4) المجالات

1-حيدر حمزة(2008)، **علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي (دراسة تحليلية)**، مجلة الإدارة والاقتصاد،جامعة المستنصرية.

2- حسين شنيني، "**واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في كل من الجزائر مصر والإمارات** خلال الفترة 2000-2010 -دراسة مقارنة-"، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد10، 2012.

مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات- جنيف 2003 وتونس العاصمة 2005.

3- ندى إسماعيل جبوري، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، بغداد، العدد 22، 2009.

4-عبد الوهاب بن بريكة، زينب ابن التركي، "**أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية**"، **مجلة الباحث**، جامعة بسكرة، العدد07، 2010

5) موقع الانترنيت :

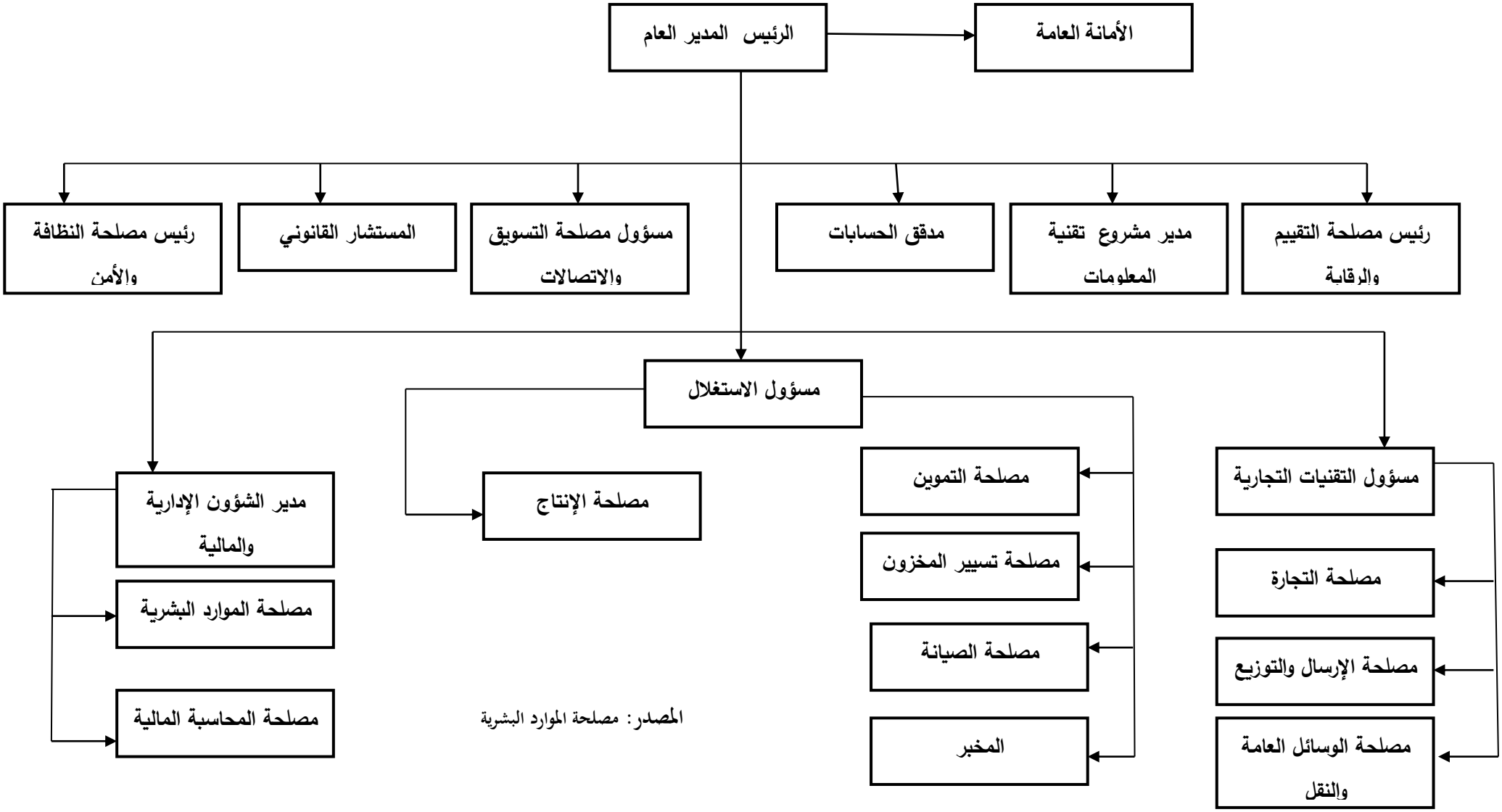
مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات- جنيف 2003 وتونس العاصمة 2005.-موقع إلكتروني:

, consulté le: 10/12/2013.http://www.un.org/arabic/conferences/wsis/fact6.ht

II. المراجع باللغة الفرنسية :

1. Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed: Breal. Paris.1998. P: 175.

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

قائمة الأسئلة التي تضمنتها المقابلة

السؤال1: هل المؤسسة فرع من مؤسسة أخرى؟إذا كان نعم ؟ أين توجد هذه المؤسسة الأم؟أي بلد؟

السؤال2:هل حصتكم السوقية تميل إلى الزيادة، النقصان، أو الثبات ؟

السؤال3:من هو المسؤول الرئيسي عن مهام وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسستكم؟

السؤال4:ماهي أهم المزايا التي يبحث عنها زبائنكم :السعر، الجودة، الأداء ،الشهرة ، أم أشياء أخرى؟

السؤال5:في رأيكم هل المنافسة كثيفة في نشاطكم ضعيفة أو قوية ؟

السؤال6:إذا كانت هناك منافسة ماهي طبيعتها محلية، وطنية، جهوية، دولية ؟

السؤال7:ماهي نسبة الموظفين الذين يستخدمون الكومبيوتر على لأقل مرة في ليوم هل هي 0% من 1إلى 25% ، من 50إلى 75%، 75إلى 100% ؟

السؤال8:هل يوجد أفراد لا يستخدمون الكمبيوتر؟ لماذا؟

السؤال9:هل لديكم اتصال انترنت ؟

السؤال10:حسب رأيكم هل هناك إمكانيات لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للوصول إلى أهدافهم ؟

السؤال11:منذ متى لجأتم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في القسم الذي انتم مسؤولين فيه ؟

السؤال12:من أي نوع تصنف التجهيزات ؟هل هي جديدة أم قديمة ؟

السؤال13:هل عدد العمال في انخفاض أو استقرار أو ارتفاع ؟

السؤال14:هل تقترحون تكوينات للمسؤولين بهدف جعلهم يألفون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تطوراتها الحديثة في المؤسسة؟

السؤال15:ماهو عدد موظفين في المؤسسة (حسب الفئات السيسو مهنية) من منفذين وأعوان التحكم وتقنين سامين وأخرى؟

السؤال16:متى تم تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة؟

السؤال17:ماهو عدد الحواسيب الموجودة ؟

السؤال18:هل توجد شبكات في مؤسستكم ؟

السؤال19:هل تستخدمون البريد الالكتروني ؟

السؤال20:ماهي أهم المزايا الأساسية لاختياركم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرونة الحل أم سهولة الاستعمال أو الابتكار المتحصل من هذا الحل ؟

السؤال21:لماذا إستثمرتم من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال هل هو لتحسين التشغيل الداخلي أم غزو أسواق جديدة أم تخفيض التكاليف ،تقليص الوقت ،ولاء الزبون ،رفع رقم الأعمال أخرى حددها ؟

السؤال22:هل لديكم مفهوم خاص الإستراتيجية في المؤسسة؟

السؤال23:هل لديكم نظام معلومات استراتيجي ؟

السؤال24:هل لديكم منافسين في النشاط؟

السؤال25:ما هي الإستراتيجية المتبعة في مؤسستكم ؟

السؤال26:على أي أساس اعتمدتم تطبيق هذه الإستراتيجية ؟

السؤال27:من المبادر في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسستكم ؟

السؤال28:ما هي أهدافكم الإستراتيجية الحالية، تطوير المؤسسة، تحسين الربحية الاقتصادية، تطوير أسواق جديدة أم تطوير المهارات والمعارف العلمية ؟

السؤال29:ما هي المخاطر الإستراتيجية التي تهدد مؤسستكم هل هي مخاطر إستراتيجية مرتبطة بالمحيط الاجتماعي(قانوني،ثقافي،اجتماعي) أو مخاطر إستراتيجية مرتبطة بالمحيط التنافسي أم مخاطر مرتبطة برؤوس الأموال على مدى الطويل ؟

السؤال30:هل نظام المعلومات الإستراتيجية يوضح لكم التهديدات؟

السؤال 31:في أي حالة اتخذتم القرارات الإستراتيجية: الرد على هجوم من وسائل الإعلام، إطلاق منتج/ خدمة، منع الصراع، حماية الحصة السوقية، إدخال تغيير تنظيمي، التحضير لعملية اندماج؟

السؤال32:في رأيكم ما هي مزايا اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

السؤال33:كيف يتم إعداد القرارات الإستراتيجية في المستوى الخاص بكم ؟

السؤال34:هل يشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة ؟

السؤال35:في أي مرحلة من اتخاذ القرار يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تحليل الأهداف، جمع المعلومات، تحديد الخيارات، المقارنة بين المبادلة، اختيار البدائل؟

السؤال36:هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون لها أثر على أحد محددات القرار الاستراتيجي :المخاطر /التهديدات ،عدم التأكد،الزمن،المعلومات ،المحيط،الثقة ؟

السؤال37:هل يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أهدافكم الإستراتيجية :في تسير الأفراد(إعادة التنظيم الداخلي)،التسيير الإداري (الإدارة الالكترونية)،نظام المعلومات(اليقظة، دوران الوظيفي)،زيادة الإمكانيات(قوة الزبون) ،تطوير خدمات جديدة .

الملخص: تتضمن هذه الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية كعامل مهم في المؤسسة ومورد إستراتيجيا فعالا في المؤسسة.وتهدف هذه التكنولوجيا لتحسين المهارات الفنية المتخصصة لتنمية المؤسسة ،وان القرار الاستراتيجي يتخذ على المدى الطويل لتحقيق جملة من الأهداف لضمان بقاء المؤسسة في السوق لفترة أطول و تحقيق الأرباح.لدراسة هذا الأثر اتبعنا المنهج الوصفي و استخدمنا الملاحظة والمقابلة مع المسؤولين في الإدارة العليا و ذلك في مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة–بسكرة ،ومن خلال نتائج الدراسة استنتجنا أن الأثر غير واضح من قبل الإدارة العليا و هذا ما يتطلب البحث أكثر في الموضوع.

الكلمات المفتاحية :تكنولوجيا المعلومات والاتصال،اتخاذ القرارات الإستراتيجية،الإستراتيجية ،مؤسسة مطاحن الزيبان "القنطرة "بسكرة

This study includes the impact of information and communication technologies in making strategic decisions as an important factor in the organization and a strategic resource effective in the foundation . this technology aims to improve the specialized technical skills for the development of the institution, and that the strategic decision to take over the long term to achieve a number of objectives to ensure the enterprise survival in the market for a longer period and benefits.in order to achieve this effect ; we followed the descriptive approach and we used observation and interview with officials in senior management and in Alziban Mills Foundation QANTARAH-Biskra, and through the results of the study ; we concluded that the impact is not clear by senior management and this requires more research on the subject.
Key words: information and communication technology, strategic decisions, strategic, Mills Foundation Alziban "Qantara" Biskra