



الفصل العاشر:

الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

الصفحة	العنوان
4	1. مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي the concept of Strategic Information System
5	2. المعلومات الاستراتيجية Strategic Information
6	3. أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي The importance of Strategic Information System
8	4. الخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات Strategic Characteristics of information Systems
8	5. المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية Organizational & Technological Requirements for Strategic Information Systems
9	1.5 المتطلبات التنظيمية
9	2.5 المتطلبات التقنية
10	6. الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات Strategic Use of Information Systems
11	7. التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات Strategic Planning for Information Resources
12	8. العلاقة بين شبكة الانترنت والاستراتيجية The Relationship between Internet & Strategy
16	9. تكامل الإدارة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي Integration of Strategic Management & Strategic Information Systems
18	10. معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات Obstacles of Strategic Management for Information & Technology Systems
19	أسئلة الفصل العاشر
25	هوامش الفصل العاشر

الفصل العاشر: الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

عنوان الموضوع:

Strategic Management for Information Systems & Technology
الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

كلمات مفتاحية:

نظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information Systems، نظم المعلومات الاستراتيجية (SIS) Strategic Information Systems، التنقيب عن البيانات Data Mining، الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage، المعلومات الاستراتيجية Business Process Reengineering، إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR)، إدارة المعلومات Information Management، الأعمال الالكترونية E-Business، التجارة الالكترونية e-Commerce، التجارة النقالة M-Commerce، التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات (SPIR) Strategic Planning for Information Resources، شبكة الانترنت Internet، الاتصالات عن بُعد Telecommunications.

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات، حيث يوضح مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي، والمعلومات الاستراتيجية، وأهمية نظام المعلومات الاستراتيجي، والخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات، والمتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية، والاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات، والعلاقة بين شبكة الانترنت والاستراتيجية، والتكامل بين الإدارة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي، وأخيراً معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- شرح مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي.
- توضيح مفهوم المعلومات الاستراتيجية
- مناقشة أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي
- معرفة الخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات
- مناقشة المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية
- شرح الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات

- معرفة كيفية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات
- دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت والاستراتيجية
- مناقشة التكامل بين الإدارة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي
- تحليل معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

مخطط الفصل:

- The Concept of Strategic Information System مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي
- Strategic Information المعلومات الاستراتيجية
- The Importance of Strategic Information أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي
- System
- Strategic Characteristics for Information الخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات
- Systems
- Organizational & المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية
- Technological for Strategic Information Systems
- Strategic Use for Information Systems الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات
- Strategic Planning for Information التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات
- Resources
- The Relationship between Internet & العلاقة بين شبكة الانترنت والاستراتيجية
- Strategy
- Integration Strategic تكامل الإدارة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي
- Management & Strategic Information System
- Obstacles of Strategic معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات
- Management for Information Technology & Systems

1. مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي the concept of Strategic Information System

يعرّف نظام المعلومات الاستراتيجي (SIS) Strategic Information System بأنه ذلك النظام الذي يرفد المنظمة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الاستراتيجية على منافسيها في سوق الأعمال، ويشجع على ابتكار الأعمال ويحسن من عملياتها، ويساهم في بناء موارد معلوماتية استراتيجية للمنظمة¹. أي أنه النظام الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يدعم المنافسة للمنظمة أو يدعمها معاً.

إن نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام محوسب على كافة المستويات الإدارية والوظيفية للمنظمة، يحدث تغييرات جوهرية في الأهداف والعمليات والإنتاج والخدمات، أو في العلاقات البيئية للمنظمة، ويكون له تأثيراته التي تجعل المنظمة تحتل موقعاً تنافسياً متميزاً بين المنظمات المنافسة لها².

ويلاحظ من التعريف السابق بأن النظام يمكن أن يكون في أي مستوى تنظيمي، ويكون تأثيره شاملاً لجميع جوانب المنظمة سواء الداخلية أو من خلال علاقتها مع البيئة الخارجية. وهدف ذلك كله هو تحقيق التقدم التنافسي من خلال التفوق على المنافسين.

إن نظام المعلومات الاستراتيجي يكون استراتيجياً إذا كان متناسقاً مع أهداف واستراتيجيات الأعمال وإذا كان له أثر في الأداء التنظيمي³.

وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة في عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين، أي أنها تمكن المنظمة من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين. كما أنها تحسّن من سلسلة القيمة الداخلية، وتأمين علاقات متينة وقوية مع الموردين والعملاء والشركاء، إلى جانب توسيع نظام الربط الشبكي. وتستطيع المنظمة الاستفادة من هذه النظم في التنقيب عن البيانات Data Mining التي تخص سوق معينة، أو مجموعة محددة من العملاء، إلى جانب تحليل أذواقهم وتفضيلاتهم⁴.

وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة على تنفيذ توجهاتها وأنشطتها طويلة الأجل بغرض إنجاز أهدافها. وإن نظم المعلومات الاستراتيجية الفعالة ترفع من مستوى الأداء التنظيمي من خلال⁵:

- التوافق بين الأهداف الاستراتيجية ونظم المعلومات
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة Sustainable Competitive Advantage
- إعادة تصميم عمليات المنظمة Business Process Reengineering

إن نظم المعلومات الاستراتيجية هي تلك النظم التي تؤدي إلى تغيير الأهداف والعمليات والمنتجات أو الخدمات، وحتى العلاقات البيئية الخاصة بالمنظمات لمعاونتها في تحقيق الميزة التنافسية. ويجب أن تكون نظم المعلومات الاستراتيجية متميزة عن غيرها من نظم المعلومات المستخدمة على المستوى الاستراتيجي في المنظمة عن طريق مديري الإدارة العليا والتي تركز على اتخاذ القرارات طويلة الأجل، وعلى المشكلات الاستراتيجية للمنظمة⁶.

ويمكن أن تطبق نظم المعلومات الاستراتيجية أو تستخدم في جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وهي أكثر عمقاً وشمولية مقارنة بالأنواع الأخرى من نظم المعلومات المختلفة. وهي النظم القادرة على تغيير أسلوب ممارسة المنظمة لأعمالها، أو قادرة على تغيير عملياتها الداخلية وعلاقتها بالعملاء والموردين لتحقيق الميزة من تكنولوجيا المعلومات الجديدة.

وبصفة عامة، ليس هناك نظام معلومات استراتيجي واحد يحقق كل ذلك، ولكن هناك في الواقع مجموعة من النظم الاستراتيجية للمعلومات التي تعمل على مستويات مختلفة من استراتيجيات منظمات الأعمال.

2. المعلومات الاستراتيجية Strategic Information

بما أن الإدارة الاستراتيجية ترتبط بالمستقبل فهي تحتاج إلى معلومات كثيرة تتعلق بالماضي والحاضر لتضع على أساسها أهداف المستقبل، وتُصاغ الاستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف. لذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تعد مستهلكاً للمعلومات ومنتجاً لها بالوقت نفسه، حيث يتم الحصول على المعلومات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات من نظام المعلومات الإداري (Management Information System (MIS ثم تنقل تلك الاستراتيجيات إلى المستويات الإدارية المختلفة التي تنتظر إليها على أنها معلومات مهمة تستخدمها لوضع استراتيجياتها وتطبيقها وتقويمها.

ويقصد بالمعلومات الاستراتيجية تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي، وتسهل مهمة تحديد الأهداف واختيار بدائل العمل الممكنة، كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة. وتأخذ المعلومات الاستراتيجية ثلاثة أشكال رئيسية هي⁷:

- معلومات وصفية أساسية: Basic Descriptive Form وتعطي فكرة عامة أو سجلاً كاملاً من المعلومات عن خصائص المنظمات والأفراد والأحداث والظواهر التي تمت حتى فترة زمنية معينة، على أن تُعدّل تلك المعلومات تبعاً للتغيرات التي تحصل في تلك الخصائص.
 - معلومات على شكل تقارير تعكس الأوضاع الحالية: Current Reporting Form وتتضمن معلومات تبين التغيرات التي حدثت بهدف تعديل السجلات السابقة، أو إنشاء سجل عن الحدث أو الظاهرة الجديدة.
 - معلومات على شكل تنبؤات تقديرية: Speculative Evaluative Form وتعتمد على ما يستطيع الأفراد استنتاجه من المعلومات السابقة باستخدام خبراتهم واحكامهم الشخصية للتنبؤ بأحداث المستقبل المحتملة، لذلك فهي بالضرورة معلومات ذات صبغة شخصية، لأنها تعكس آراء ووجهات نظر الأفراد الذين يعدونها استناداً إلى النوعين السابقين من المعلومات.
- وتستخدم المعلومات الاستراتيجية لتحديد المشكلات التي قد تواجه المنظمة عن طريق مسح البيئة باستمرار للتعرف على التغيرات التي تحدث فيها بهدف تجنب التهديدات، أو تجنب إضاعة الفرص المتاحة أمامها، كما تستخدم لتحديد الاستراتيجيات الممكن اتباعها مستقبلاً، وتحديد النتائج المرغوب تحقيقها عند تطبيق واحد أو أكثر من تلك الاستراتيجيات.

ومن ناحية أخرى، تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية منظمات الأعمال في تطبيق الأساليب العلمية في تعامل كل منظمة مع منافسيها باعتبارهم مصدر التهديد الرئيسي لها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال ما توفره من معلومات استراتيجية عنهم وعن مصادر قوتهم ونقاط ضعفهم، والموارد التي يعتمدون عليها، والأسواق التي يعرضون فيها منتجاتهم، وتعرف تلك الأساليب بأساليب ذكاء المنافس Competitor Intelligence التي تشير إلى عملية الجمع والتحليل المنتظم للبيانات المتعلقة بالمنظمات وبالتالي إعداد وصياغة الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها⁸.

وترتبط كثافة الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية بطبيعة نشاط المنظمة. وهذا ينعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا من رؤية ووجهة نظر. كما ترتبط أيضاً بنقاط القوة والضعف في المنظمة، وبمعايير النجاح على مستوى المشاريع وبالمعلومات عن المنافسين وبالفرض والتهديدات البيئية⁹. وإن منظمات مثل المصارف والخطوط الجوية والصحف تحتاج إلى معلومات كثيفة جداً، وإلى نسبة عالية من محتوى معلومات المنتج / الخدمة. وعلى العكس من ذلك، فإن منظمات مثل صناعة الاسمنت فهي بحاجة منخفضة إلى المعلومات ومحتوى معلومات المنتج / الخدمة. ومن هذا يلاحظ أن المنظمات التي يتأثر نشاطها بالأحداث المحلية والعالمية بشكل حساس تكون ذات استخدام كثيف للمعلومات وخاصة الاستراتيجية منها¹⁰.

3. أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي The importance of Strategic Information System

تتبع أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي من خلال ما ينتظر منظمات الأعمال من منافسة مستقبلية، والتي لن تتمكن نظم المعلومات التقليدية من تلبية متطلباتها، لا سيما فيما يتصل بالمعلومات الاستراتيجية التي تعد الشريان الحيوي للقرارات الاستراتيجية في تلك المنظمات.

لذا أصبح من الضروري على المنظمات بناء وتطوير نظام المعلومات الاستراتيجي الخاص بها، والقادر على تلبية متطلباتها الاستراتيجية المختلفة من خلال ما يقدمه من تكنولوجيا معلومات متقدمة مواكبة للتطورات البيئية. وهذا ما يوضح دور نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال دورها في مواجهة تعقيد أنشطة الأعمال الذي تزايد بسبب التأثيرات الاقتصادية العالمية والتنافس في السوق مع وجود القيود الاجتماعية المختلفة فضلاً عن اكتساب الحاسوب أهمية كبرى لما يقدمه من تسهيلات مذهلة قياساً بما سبق في مجال الأعمال، الأمر الذي سهل من عمل نظام المعلومات الاستراتيجي ليتلاءم مع التطورات السريعة في البيئة الخارجية¹¹.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمات يكسب نظم المعلومات الاستراتيجية أهمية خاصة، وهو يعد الخطوة الأولى في مبادرات التغيير التنظيمي Organizational Change وعنصر أساسي ومهم في إعادة هندسة عمليات الأعمال Business Processes Reengineering(BPR). إضافة إلى أنها تتضمن التقييم التنظيمي وتطوير الأسس الاستراتيجية

المتمثلة في: الرؤية والرسالة والمبادئ المرشدة، وتحليل الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة ورؤيتها المستقبلية، ويوفر المعلومات الضرورية لتطوير الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives. إن نظام المعلومات يعد استراتيجياً إذا ساعد المنظمة على دعم عملية التغيير في منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها أو الطريقة التي تنافس بها أو لتغيير الإجراءات أو العمليات الداخلية، أو الأنشطة الداعمة للحصول على ميزة تنافسية من استخدام تكنولوجيا المعلومات¹². إن نظم المعلومات الاستراتيجية تساعد المنظمة في اكتساب الميزة التنافسية من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية¹³. وبذلك تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة على تحقيق استراتيجيتها التنافسية من خلال أدوارها الرئيسية الآتية¹⁴:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية: إذ يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة الكفاءة التشغيلية داخل المنظمة عن طريق تقليل تكاليف العمليات وتحسين مستوى الجودة، كما يساعد في تقديم المنتجات والخدمات. ومن أمثلة ذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات التصنيعية المعتمدة على الحاسوب Computer-based Manufacturing Information Technology.

2. المساهمة في تحقيق الإبداع في مجال العمل: تعمل تكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجات وخدمات وطرائق وأساليب عمل ذات كفاءة عالية في جميع العمليات، بدءاً بمرحلة التصميم وانتهاء بخدمات ما بعد البيع. وهذا يساعد على استحداث فرص متعددة للمنظمة في توسيع أسواقها من خلال دخول أسواق جديدة أو في تعزيز أسواقها الحالية.

3. بناء موارد تكنولوجيا معلومات استراتيجية: وذلك لأن تكنولوجيا المعلومات تساعد المنظمة على بناء موارد معلومات استراتيجية، وتجعلها تحصل على المزايا باستخدام الفرص الاستراتيجية كنتيجة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة المعتمدة على الحاسوب، إضافة إلى تحسين الكفاءة للعمليات الإنتاجية من خلال توفير الأجهزة والبرمجيات المختلفة، والعمل على تطوير الاتصالات وتوظيف الأفراد المختصين في مجالات نظم المعلومات وتدريب المستخدمين، كما يمكن أن تزودها بمعلومات عن العملاء والموردين والمنافسين، وعن بيئة الصناعة التي تنتمي إليها، وعن البيئة العامة بشكل عام، إذ أن توافر مثل هذه البيانات والمعلومات تعد ذات قيمة ومنفعة عالية بالنسبة لمتخذي القرار على مستوى المنظمة.

بناء على ما تقدم، تعد المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الاستراتيجي من أهم المعلومات لكونها تعبر عن المستقبل، وإن عملية الحصول على تلك المعلومات ليست بالمهمة السهلة دائماً لذلك فالاعتماد على الحاسوب يمكن المنظمة من تخزين البيانات، وإجراء جميع عمليات التحليل والدراسة لتلك البيانات، وبما يتيح الاستفادة منها في الوقت المناسب، وبالتالي حصول تلك المنظمة على مزايا تنافسية إذا استثمارتها في تطوير منتجاتها من أجل مواجهة احتياجات السوق.

4. الخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات information Systems

تتمثل الخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات في¹⁵:

1. الحصول على مزايا تنافسية: أصبح لنظم المعلومات مزايا استراتيجية سواء داخل المنظمة في مجال

التخطيط والرقابة، وكذلك على المستوى البيئي مثل تقديم منتجات وخدمات جديدة. وكذلك تستخدم

نظم المعلومات كوسيلة اتصال لإيجاد نوع من التوازن بين الخصائص الداخلية للمنظمة والبيئة

التي تعمل فيها مما يخلق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة¹⁶.

2. مزايا قصيرة الأجل: إن تقديم منتج أو خدمة متميزة لا يمكن تقليدها بسهولة أو استخدام مورد معلومات

ضخم غير متاح للمنافسين يمكن المنظمة من رفع تكلفة دخول منافسين محتملين للسوق. وإن

تلك الاستراتيجية تمنع المنافسين من دخول السوق، وبالتالي تستطيع المنظمة الحفاظ على

حصتها في السوق. ومن ناحية أخرى، فإن وجود مزايا تكنولوجية لدى المنظمة يمنحها أيضاً

ميزة تنافسية خلال الأجل القصير وتزداد تلك الفترة كلما كانت تكلفة الحصول على تلك التكنولوجيا

مرتفعة مقارنة بحجم المنافسين.

3. الاستحواذ على العملاء والموردين: أحد المزايا التنافسية التي تتيحها نظم المعلومات الاستراتيجية

هي قدرتها على الاحتفاظ بعملائها ومورديها من خلال جعل تكلفة التحول إلى المنافسين مرتفعة.

وخير مثال على ذلك Electronic Home Banking فبمجرد ارتباط العميل بأحد تلك

المصارف، فإن جميع معاملاته المالية تكون مرتبطة بنظام ذلك المصرف، وما يستخدم من شبكة

معلومات بحيث يصعب على العميل التحول إلى مصرف آخر له نظام مختلف.

4. تغيير قواعد المنافسة: تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية من سرعة تغيير قواعد المنافسة حيث

يمكن لنظم المعلومات الاستراتيجية تغيير المزايا التنافسية من منافسة تكاليفية إلى منافسة تعتمد

على تمييز المنتج، أو توسيع نطاق الخدمة وجعلها أكثر سهولة، أو تقديم مجموعة من الخدمات

أو المنتجات المتكاملة والتي يستطيع المستهلك الحصول عليها في مكان واحد.

5. المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية

Organizational & Technological Requirements for Strategic Information Systems

لكي تلعب نظم وتكنولوجيا المعلومات دوراً استراتيجياً لا بد لها من توافر المتطلبات التنظيمية والتقنية

التالية¹⁷:

المتطلبات التنظيمية Organizational Requirements

1. تخطيط استراتيجي لنظم المعلومات تشارك فيه الإدارة العليا.
2. النظر إلى المعلومات كمورد مهم، وتوفير الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا، ومشاركة العاملين في تخطيط وتصميم وبناء نظم المعلومات.
3. ارتباط مدير إدارة المعلومات Information Management مع الإدارة العليا، ووجود مكانة لهذا المركز تساوي مكانة الوظائف الأخرى في المنظمة.
4. الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعة لنظم المعلومات والتخطيط بعناية ووضع الموازنات الملائمة لهذه الخطط.
5. الاهتمام بالإبداع والتطوير وإعطاؤهما درجة كافية من الأهمية.
6. التأكيد على الكفاءات والجدارات ما بين المنظمات والتعاون بين المنظمة ومورديها وعملائها.
7. تبني ثقافة التغيير والتطوير في المنظمة كعملية مستمرة ومنظمة.
8. توفير التشريعات اللازمة من قبل الإدارة العليا لخدمة نظم المعلومات وتسهيل عملها.

المتطلبات التقنية Technological Requirements

1. توافر الحاسبات والمكونات المادية الأخرى والبرمجيات المؤهلة للقيام بأنشطة وأعمال المنظمة مع القدرة على تطبيق الاستراتيجية المراد تطويرها كتطوير شبكات المناطق والواسعة Wide Area Network (WAN) مثلاً.
2. توافر أنظمة متطورة للمساعدة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومنها نظم دعم القرار Decision Support Systems (DSS) ونظم الخبرة Expert Systems (ES) والذكاء الصناعي Artificial Intelligence (AI).
3. توافر قواعد بيانات Databases يسهل الوصول إليها وشبكات الاتصالات Communications Networks التي تسهل عملية الاتصال داخلياً- في داخل الفرع الواحد أو بين الفروع المنتشرة- وخارجياً بين المنظمة ومورديها وعملائها، الأمر الذي قد يميزها عن غيرها.
4. ربط الأنظمة المختلفة معاً Connectivity أي ربط الشبكات المختلفة في داخل المنظمة معاً. وبهذا يتوفر نظم معلومات متناسقة على مستوى المنظمة ككل، والذي يحول دون التعارض والاختلاف في أنظمة المنظمة، ويسهل توفير المعلومات للمنظمة بجميع أجزائها، كما يتعلق ذلك بأن تكون المكونات المادية والبرمجيات متوافقة.

6. الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات Strategic Use of Information Systems

تعتمد القمة الاستراتيجية لنظم المعلومات على نجاح عمال المعرفة (Knowledge Workers (KW في تحقيق أقصى كفاءة وفعالية ممكنة من عملية تطبيق نظم المعلومات في مجالات الأعمال المختلفة، أي أن القيمة الاستراتيجية للنظام تعتمد على الاستخدام الاستراتيجي له. وهذا يعني بالضبط إمكانية استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات نحو كل من¹⁸:

1. الخارج Outward

أي اندماج هذه النظم بالأعمال الالكترونية e-Business والتجارة الالكترونية e-Commerce بحيث أصبح بالإمكان الحديث عن نظم معلومات الأعمال الالكترونية e-Business information systems ونظم معلومات التجارة الالكترونية e-Commerce information System ناهيك عن الأعمال والتجارة النقلة M-Commerce إن نظم المعلومات مع نموذج الأعمال هو مصدر الميزة التنافسية. وإن امتلاك نظم للمعلومات لا يعد ميزة بحد ذاته، وإنما الاستخدام الكفء والفعال لهذه النظم من قبل الإدارة هو الذي يحقق للمنظمة أهدافها الاستراتيجية، وفي مقدمتها اكتساب الميزة التنافسية. أي أن التكنولوجيا ليست ميزة بحد ذاتها، وإنما إدارة التكنولوجيا والمواءمة الاستراتيجية الناجحة بين نظام المعلومات ونموذج العمل Business Model هي الضامن الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية¹⁹.

2. الداخل Inward

يشكل توجه نظم المعلومات نحو الداخل سلسلة قيمة الأعمال المبنية على شبكة المنظمة الداخلية.

3. عبر المستويات Across

تعمل نظم المعلومات على ربط الأعمال بالأعمال، وهو ما يعد من أهم التحديات التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات. ويأخذ العمل عبر منظمات الأعمال عدة أشكال منها العمل مع الموردين Working With Suppliers والعمل مع الزبائن Working With Customers وبناء المشروعات الافتراضية Virtual Enterprise. ومن بين نظم المعلومات التي تتولى تأسيس العلاقة بين الأعمال ونظم المعلومات العابرة للمنظمات Saber ونظم التحويل الالكتروني للأموال Electronic Funds Transfer Systems.

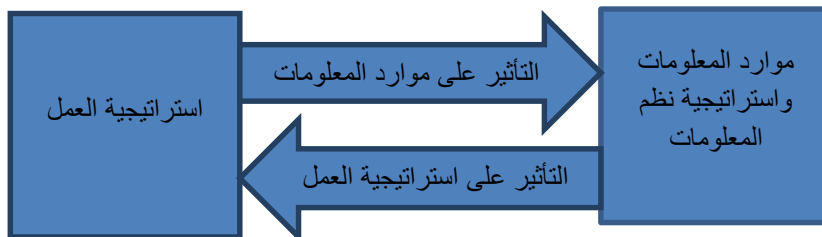
7. التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات Strategic Planning for Information Resources

واجهت خدمات المعلومات المزيد من الانتباه إلى التخطيط الاستراتيجي وكان المصطلح الأول المستخدم في وصف هذا النشاط تحويل فئة الاستراتيجية *Strategy Set Transformation* في حين أصبح مصطلح التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات هو الأكثر شيوعاً اليوم.

عندما بدأت خدمات المعلومات تطوير خطط استراتيجية، كان المنهج المقترح هو بناء هذه الخطط كلية على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي سميت مجموعة الاستراتيجية التنظيمية *Organizational Strategy Set*، وكخطوة ثانية مستقلة وجهت خطة خدمات المعلومات لدعم أهداف المنظمة، وسميت خطة خدمات المعلومات مجموعة استراتيجية نظم المعلومات الإدارية *Management Information Systems Strategy Set* واحتوت على أهداف وقيود واستراتيجيات وسمي هذا المنهج تحويل فئة الاستراتيجية²⁰. وهناك خلل أساسي في تحويل فئة الاستراتيجية، وهو أن المجالات الوظيفية ليس لديها موارد دائماً لضمان تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن المنهج لا زال ممارساً من قبل منظمات ناجحة للغاية بصورة معتادة جداً. ويجب أن تطور المنظمات استراتيجيات نظم وتكنولوجيا المعلومات التي تدعم استراتيجية العمل. وتتضمن الخطط الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات النقاط الأربعة التالية²¹:

- تحسين فهم الإدارة لفرص ومحددات نظم وتكنولوجيا المعلومات.
- تقييم الأداء الحالي.
- تحديد متطلبات الطاقة ومتطلبات الموارد البشرية.
- توضيح مستوى الاستثمار المطلوب.

ويكون التخطيط الاستراتيجي لخدمات المعلومات *Strategic Planning for Information Services (SPIS)* حلاً لمشكلة عدم كفاية موارد المعلومات. وعندما تعتنق المنظمة التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات *(SPIR) Strategic Planning for Information Resources*، فإنها تطور الخطط الاستراتيجية لخدمات المعلومات والمنظمة تكون متزامنة *Concurrently*²². وتعكس خطة المنظمة الدعم الذي يمكن توفيره من خدمات المعلومات، وتعكس خطة خدمات المعلومات الطلبات المستقبلية لدعم النظم، ويوضح الشكل (10، 1) ذلك.



الشكل (10 ، 1) التخطيط الاستراتيجي لخدمات المعلومات

وبذلك ستطور كل منظمة خطة استراتيجية لموارد المعلومات تحقق احتياجاتها الخاصة بها، ومن الضروري أن تحدد هذه الخطة:

- الأهداف التي يحققها كل نظام فرعي لنظم المعلومات المعتمدة على الحاسب – Computer-based information systems (CBIS) خلال الفترة التي تغطيها الخطة.

- موارد المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف.

مما سبق يمكن النظر إلى الخطة على أنها احتياجات نظام فرعي من نظم المعلومات المبنية على الحاسبات. فعلى سبيل المثال، يمكن تعديل نظام المخزون ليسمح بتلبية أوامر العملاء بسرعة أكبر، ويمكن أن تتحقق الزيادة في السرعة عن طريق توزيع عناصر المخزون في المخزن بطريقة تجعل الفرد الذي يلبي الأمر يلتقط العناصر من الأرفف بكفاءة جيدة، وتكون الخطوة الثانية في عملية التخطيط تحديد موارد المعلومات اللازمة لتحقيق الهدف. وبذلك يمكننا أن نوجز فوائد تخطيط موارد المعلومات الاستراتيجية في النقاط التالية²³:

- تخصيص موارد نظام المعلومات الاستراتيجي بشكل أفضل من خلال الإجابة على بعض التساؤلات أهمها: أي من هذه الموارد يجب توفيرها؟ ثم كيف للمنظمة أن تتمكن من الحصول عليها؟.

- التواصل مع الإدارة العليا التي تتخذ القرارات الرشيدة في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها لصالح المنظمة.

- المساعدة في الحصول على الأجهزة والبرمجيات والاتصالات من الموردين بأسعار أفضل ونوعية أحسن.

- إبداع السياقات المختلفة باتخاذ القرارات من خلال مشاركة مديري الأعمال مع مدير تكنولوجيا المعلومات وتمكينهم من العمل سوياً نحو تحقيق نجاح الأعمال مستقبلاً.

- تحقيق التكامل واللامركزية في أنشطة المنظمة.

- تقويم خيارات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مثل الشبكات ومحطات العمل وحل المشكلات بالاعتماد على شبكة الانترنت.

- مقابلة توقعات الإدارة العليا فيما يتعلق بمستقبل الشركة وتحقيق المزايا التنافسية من خلال استخدامات تكنولوجيا المعلومات المناسبة للتوجه الاستراتيجي²⁴.

8. العلاقة بين شبكة الانترنت والاستراتيجية The Relationship between Internet & Strategy

Internet & Strategy

أصبح الانترنت اليوم سوقاً إلكترونية حيث تنتمي استخداماته بشكل ملفت للنظر من قبل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، وقد حملت شبكة الانترنت الكثير من المصالح التجارية على إعادة التفكير في الكيفية التي تدار بها الأعمال. كما أن العديد من المنظمات تستخدم الانترنت لأغراض الاتصالات الإلكترونية Electronic Communications ونقل البيانات Data Transfer وبحوث التسويق Marketing Research وتكوين واجهات المخازن الإلكترونية Electronic Storefronts. ومن أبرز أسباب الاستخدام الاستراتيجي للإنترنت ما يلي²⁵:

- العولمة Globalization
- الميزة التنافسية Competitive Advantage
- احتواء الكلفة Cost Containment
- المبيعات والتسويق Sales & Marketing
- الاتصالات الإلكترونية Electronic Communications

إن المظهر العام في علاقة الشركات المقامة على الانترنت بالاستراتيجية تبدو في الغالب في حالة فوضى واضطراب. وفي المقابل نجد حالات كثيرة مقابلة من عدم التكيف والتلاؤم الاستراتيجي. في كل من هاتين المجموعتين هناك القليل من الشركات التي استطاعت أن تطور استراتيجية أعمالها الإلكترونية والمادية بما يمنحها قدرة جوهرية قابلة للحياة وميزة تنافسية مستدامة، وبين هاتين المجموعتين هناك عدد كبير جداً من الشركات التي تتوزع على مدى واسع من السلسلة. وإن مراجعة وتقييم العلاقة بين الانترنت والاستراتيجية تتمثل في الموقف من الاستراتيجية الذي يتوضح من خلال:

أ. رؤية دعاة الانترنت:

وهم المتحمسون الذين يرون أن الاستراتيجية لم تعد مطلوبة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وبسرعة فائقة. وتقوم هذه الرؤية على أساس أن المنافسة في زمن الانترنت سريعة ورشيقة وغير قابلة للتنبؤ، لهذا فإن المطلوب ليس هو السرعة في العمليات وعلى المستوى التشغيلي، وإنما المطلوب هو تعجيل الاستراتيجية وعلى مستوى الشركة ككل، وأصبحت الانترنت تواجه الشركات بحقيقة أن الميزة التنافسية يمكن أن تظهر وتختفي في ليلة وضحاها. وهذا ما يظهر واضحاً في الصعود المفاجئ لشركات ونماذج أعمال جديدة في مقابل هبوط مفاجئ لشركات وأعمال أخرى وهذا ما يمكن أن يحدث المرة تلو المرة، فالإنترنت جعلت من الممكن أن تنظم الشركات أعمالها بطرق جديدة، وأن توزع منتجاتها وخدماتها الجديدة بالطرق الشبكية لعشرات الملايين في نفس الوقت²⁶.

حسب هذه الرؤية فإن الأعمال عندما كانت بسيطة في الماضي سعت الشركات لامتلاك استراتيجيات معقدة لها، ولكن في الوقت الحاضر فإن الأعمال أصبحت معقدة جداً وعلى الاستراتيجية أن تتحول

إلى قواعد بسيطة. وإن المديرين المتنافسين في الأعمال يمكن أن يختاروا بين ثلاث طرق متميزة للمنافسة هي²⁷:

1. بناء مراكز تنافسية والدفاع عنها.
2. الاهتمام بالموارد الفريدة وتحقيق رافعة عالية فيها.
3. متابعة مرونة الفرص الرشيقة بالاعتماد على القواعد البسيطة.

وإن كل أسلوب من الأساليب الثلاثة السابقة يتطلب مجموعة من المهارات المختلفة وتعمل في ظل ظروف مختلفة. ولا شك في أن الأعمال القائمة على الانترنت في الأسواق سريعة التغير تتطلب مداخل المرونة العالية للاستفادة من الفرص الرشيقة بالاعتماد على القواعد البسيطة. والواقع أن الانترنت بما تقدم من خدمات ومعلومات متنوعة وفيرة وسريعة وبالوقت الحقيقي أصبحت تشكل مصدراً قوياً لتحليل بيئة الشركة التنافسية للشركات وتمكينها يشكل الذكاء التنافسي Competitive Intelligence الذي يعظم من قدرتها ويثري حتى الاستراتيجية فيها²⁸. ويقود الذكاء التنافسي أداء الأعمال عن طريق زيادة المعلومات التسويقية وتحسين العلاقات الداخلية، ورفع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي، كما أنه يساهم بدرجة كبيرة في الاهتمام بموارد المعلومات التي يمكن جمعها وتخزينها عن طريق ما يُعرف باسم الذاكرة المؤسسية Institutional Memory²⁹.

والتغير التكنولوجي السريع يأتي على شكل موجات، وكما أن موجات المحيط تآكل الشاطئ، فإن التكنولوجيا تعمل على تآكل الاستراتيجية. ولهذا كله فإن الاستراتيجية حسب هذه الرؤية أصبحت متقادمة وهي لا تنفع إلا الشركات المادية التقليدية، فحيث أن هذه الشركات نفسها أصبحت تتدافع من أجل التحول إلى الأعمال الرقمية Digital Business فإن الاستراتيجية عليها أن تختفي، وفي أحسن الأحوال عليها أن تتحول إلى قواعد بسيطة واضحة وسريعة ومطوعة للأسواق المتغيرة، أو أن تتحول إلى المبدأ الاستراتيجي الواحد الواسع والمرن الذي يسمح للشركة بالمشاركة والمرونة³⁰.

وتقوم هذه الرؤية على التحول نحو الأعمال الالكترونية القائمة على الانترنت بما يجعل تكنولوجيا المعلومات والانترنت هي المعول الرئيسي عليه فقط في أداء الشركة لأعمالها وتحقيق الميزة التنافسية، مع إعادة تشكيل الاستراتيجية الكلية للشركة السريعة وبما يجعل:

1. موقع الوب Web Site هو المكافئ للاستراتيجية.
2. إن التطورات السريعة في الأعمال الالكترونية تمثل تطورات يومية واستراتيجية في نفس الوقت.
3. اعتماد الوظائف الأخرى بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والانترنت في الشركة لإنجاز استراتيجياتها الوظيفية بما يجعلها بمثابة استراتيجية الأعمال.
4. إن التعاون والتعاقد الاستراتيجي Strategic Synergy ميزة تنافسية تحققها تكنولوجيا المعلومات وشكلها الأرقى الانترنت في استراتيجية الأعمال.

ب. رؤية دعاة الاستراتيجية:

وهم المتحمسون الذين يرون أن الاستراتيجية هي الضمانة طويلة الأمد لبقاء الشركة ونموها. وتقوم هذه الرؤية على تأكيد أهمية الاستراتيجية لكي لا تسقط الأعمال الالكترونية في الفوضى، وأهمية الاستراتيجية في حماية الفرص والأعمال الحالية وبنيتها التحتية الكبيرة والمحافظة على ميزتها طويلة الأمد. كما أنها ترى أن الإنترنت ليست أعظم ابتكار في التاريخ، فإلى جانب كونها نتاجاً لتزاوج عشرات وربما مئات من الابتكارات، فهي ليست مثل السكك الحديدية التي نقلت العالم إلى ما بعد الثورة الصناعية، وليست مثل الكهرباء التي نقلت الصناعة إلى عصر الالكترونيات. وإن الإنترنت التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الاقتصاد والصناعة والتجارة، وبكن ليس لها تأثير جذري على الإدارة وبالتالي على الاستراتيجية.

إن الإنترنت لم تساعد الشركات على إدارة المعلومات الخارجية، فشركة مايكروسوفت لم تفعل شيئاً يزيد عن إنتاج واستخدام المعلومات داخل الشركات. أما الإنترنت فقد جلبت لنا كماً هائلاً من المعلومات الخارجية المجانية التي لا نريدها وليست هي المعلومات الحقيقية. وبلغة علم البيئة، فإن هذا الطوفان من المعلومات زاد عالم معلوماتنا تلوثاً. ومن مآخذ هذه الرؤية على الإنترنت ما يلي:

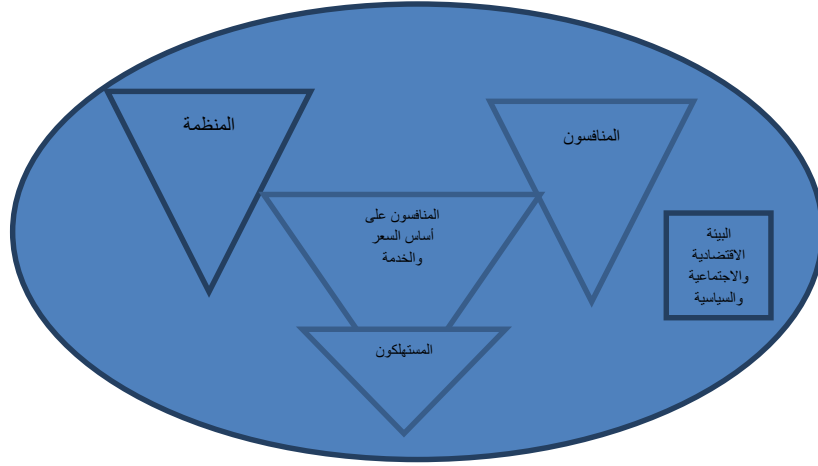
1. إن موجة الأعمال على الإنترنت التي اجتاحت الشركات قد أدت إلى فوضى الأعمال الالكترونية E- Business Chaos فجميع مديرو الشركات خضعوا لضغوط مجالس إدارتهم من أجل القيام بمشاريع على الإنترنت، وكان الاهتمام الملح الذي يتردد هو (اعملها فقط، اعملها فقد عملوها).
 2. إن الإنترنت التي نظر إليها البعض على أنها ستجعل الاستراتيجية متقدمة، أكدت على العكس من ذلك الحاجة إلى الاستراتيجية بعد أن ظهر واضحاً أن الإنترنت كما يقول مايكل بورتر M. Porter تميل لإضعاف ربحية الصناعة بدون تقديم مزايا ملكية ذات قدرة تشغيلية. وهذا ما يجعلها الآن وأكثر من أي وقت بحاجة إلى أن تميز نفسها من خلال الاستراتيجية.
 3. إن الإنترنت بوصفها تكنولوجيا متقدمة يخضع بشكل متزايد للعقلية الهندسية القياسية. فرغم التفاعل الكبير الذي أتاحه الاتصال الشبكي والإنترنت بين الشركة والزبون، إلا أن الشركات الرقمية من أجل التعامل مع الأعداد الهائلة من النقرات (والنقرات صفقات) فإنها تلجأ للطرق القياسية في الاستجابة والمعالجة.
 4. إذا كانت الاستراتيجية تقوم من خلال الميزة التنافسية المستدامة وطويلة الأمد بتحقيق أفضل حماية للأعمال القائمة الحالية، فإن الإنترنت وبسبب موجة الأعمال الرقمية تظهر في حالات كثيرة بمثابة محاولة لتقويض الأعمال الحالية. كما أن الأعمال والشركات القائمة على الإنترنت في حالات كثيرة أخرى بسبب الافتقار إلى التوجه الاستراتيجي من جهة وعدم تكامل نشاطها الرقمي او الافتراضي مع النشاط المادي من جهة أخرى واجهت إخفاقات كبيرة وتعرضت في حالات كثيرة لمراجعة جدية.
- إن العلاقة بين الإنترنت والاستراتيجية تتطلب تحقيق حالة من التوازن بين أبعاد هذه العلاقة، وإن أبعاد هذه العلاقة هي³¹:

- الموازنة بين النجاح في بناء الاستراتيجية كتوجه عام والنجاح في بناء الأعمال على الانترنت كفرص جديدة تعكس ذلك التوجه الاستراتيجي.
- الموازنة بين الاستراتيجية والانترنت بما يضمن مرونة عالية في تعجيل العمل الاستراتيجي في الاستجابة للتكنولوجيا والتغيرات السريعة التي تأتي بها.
- الموازنة بين عدم التمتع التنظيمي للأعمال الرقمية ومرونة التوجه الاستراتيجي.
- الموازنة بين رؤية التعاقد في عمل كل شيء عن طريق الآخرين ورؤية صنع وعمل كل شيء داخل الشركة.
- الموازنة بين تجنب ميزة تنافسية متطايرة من أنشطة غير أساسية في الشركة مع تجنب التأكيد على ميزة طويلة الأمد لم تعد ممكنة في سوق دائمة التغير.
- الموازنة بين أعمال الانترنت الجديدة ذات الهدف الاقتصادي، وبين الأعمال الحالية التي لازالت ذات هدف اقتصادي ملائم.

9. تكامل الإدارة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي Integration of

Strategic Management & Strategic Information Systems

إن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا هي قرارات غير مرتبة في معظمها تعتمد على بديهية الإدارة *intuition* وخبرتها وتقديراتها وأحكامها الشخصية بدرجة كبيرة، وهي بالتالي تعتمد على المعلومات النوعية، وفي بعض الأحيان على العوامل غير الموضوعية أكثر من اعتمادها على المعلومات الكمية، وهذا ما يقلل من فوائد نظام المعلومات الذي يركز على النواحي الكمية فقط في دعم الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها. وبما أن الإدارة الاستراتيجية تعتمد بشكل رئيسي على معلومات البيئة الخارجية، ثم البيئة الداخلية في وضع الاستراتيجيات، وعلى مشاركة المديرين الآخرين، لذلك فهي تحتاج إلى نظام معلومات استراتيجي يدعمها في قدراتها التحليلية وأحكامها الشخصية، ويسهل اتخاذ القرارات الجماعية. لهذا يجب أن يكون لدى جميع أفراد الإدارة العليا تصور لنموذج ذهني *Mental Model* يرتبط بطريقة عمل المشروعات وردود أفعالها تجاه القوى السوقية واتجاهات تلك المشروعات، ويدعم هذا النموذج نظام معلومات يركز على اهتمامات الإدارة وطرق عملها واحتياجاتها من المعلومات. هذه المعلومات يمكن تصنيفها وفقاً لما يسمى المثلث الاستراتيجي *Strategic Triangle* الذي يعبر عنه بالشكل (10 ، 2) الذي يعتبر الأساس لمعظم القرارات الاستراتيجية، حيث تعمل الإدارة على مواجهة المنافسين في بيئة اقتصادية واجتماعية وسياسية معينة لتزود المستهلكين بالمنتجات والخدمات التي تفوق في ميزاتها التنافسية ما يستطيع المنافسون تقديمه.



الشكل (10 ، 2) المثلث الاستراتيجي

وبما أن النموذج المقترح يتضمن التكامل بين نظام معلومات الإدارة العليا، ونظم دعم القرار، ونظم الخبرة فيجب أن يكون قادراً على تزويد الإدارة بالمعلومات ودعمها بالقدرات التحليلية وإعطاء التفسيرات والأحكام والتوصيات.

إن التكامل بين استراتيجية الأعمال ونظم المعلومات الاستراتيجية يتم بناء على مجموعة من الخطوات هي³²:

1. وضع استراتيجية الأعمال.
2. وضع استراتيجية نظم المعلومات
3. تدقيق ومراجعة الاستراتيجية
4. تحليل بيئة الأعمال
5. تحليل نظم المعلومات
6. تحليل العوامل المؤثرة على الأعمال
7. دراسة محركات التنظيم
8. وضع البدائل الاستراتيجية
9. اختيار الاستراتيجيات المناسبة وتخصيص الموارد
10. التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

إن مفتاح المنافسة الحقيقية ليس في حجم المنظمة، ولكن في قدرتها على بناء استراتيجية مشاركة، وإيجاد طرق أكثر إبداعية لتقديم المنتج والخدمة، إذ أن من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات هي القدرة على استخدام المهارات الجديدة، واستخدام نظم المعلومات المختلفة وتوظيفها لخدمة العمل.

10. معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات Obstacles of Strategic Management for Information & Technology Systems

هناك بعض المعوقات التي تقلل من أهمية الاستفادة من الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات أهمها³³:

1. **صعوبة الاحتفاظ بالمزايا التنافسية:** قد لا تستمر المزايا التنافسية التي توفرها نظم المعلومات الاستراتيجية لفترة زمنية طويلة، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على تحقيق أرباح لفترة زمنية طويلة نتيجة لتلك المزايا التنافسية تتخفض وذلك كنتيجة لقيام المنافسين بنقلها أو الحصول على تلك النظم، أو تكون تكلفة صيانة تلك النظم وتطويرها ذات تكلفة مرتفعة. كما أن تغير ظروف السوق والظروف البيئية يؤدي إلى تغيير في توقعات العملاء مما يجعل النظام القائم لا يتماشى مع تلك التغييرات.
2. **الرافعة التكنولوجية:** إلى وقت قريب كان دور نظم المعلومات محدود نسبياً في مجالات الإنتاج والتوزيع والبيع، إلا أن زيادة اعتماد المنظمات على نظم المعلومات دفعها إلى زيادة إنتاجية تشغيل المعلومات، وأصبحت إنتاجية نظم المعلومات ذات تأثير على إنتاجية المنظمة ككل³⁴.
3. **اتساع حدود المنظمة:** كنتيجة لاعتماد النظم الاستراتيجية على الاتصال عن بُعد Telecommunication فقد اتسعت حدود المنظمة سواء داخلياً أو خارجياً. وكنتيجة لذلك فقد تداخلت المهام والأعمال داخل المنظمة وهو ما يؤدي إلى تغيير ولاء الأفراد تجاه الإدارات أو الأقسام التي يعملون بها.
4. **التغيير التنظيمي:** هناك ارتباط بين الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة وهيكلها الداخلي. فإذا تبنت المنظمة فكرة أن نظم المعلومات تعد جزءاً من استراتيجية المنظمة، فإن هذا يؤدي إلى تغيير هيكلها ليعكس ذلك.

أسئلة الفصل العاشر:

1. أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1. نظام المعلومات الاستراتيجي هو النظام الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
✓		2. يكون نظام المعلومات الاستراتيجي استراتيجياً إذا كان جزءاً من استراتيجية المنظمة
	✓	3. تستفيد المنظمة من نظام المعلومات الاستراتيجي في التقيب عن البيانات
✓		4. تطبق نظم المعلومات الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا للمنظمة فقط
✓		5. يوجد في المنظمة نظام معلومات استراتيجي واحد يحقق جميع أهدافها واستراتيجياتها
	✓	6. المعلومات الاستراتيجية هي التي تدعم الإدارة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي
	✓	7. تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة في مسح التغيرات البيئية
	✓	8. تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة في التعرف على منافسيها
✓		9. ترتبط كثافة الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية بحجم المنظمة
	✓	10. يعد نظام المعلومات استراتيجياً إذا ساعد المنظمة في دعم عملية التغيير في منتجاتها وخدماتها
✓		11. ترتبط المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الاستراتيجي بتقييم الماضي
	✓	12. تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية من سرعة تغيير قواعد المنافسة
	✓	13. من المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات الاستراتيجية سرية المعلومات
✓		14. من المتطلبات التقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية توفير التشريعات اللازمة
	✓	15. إن القيمة الاستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي تعتمد على الاستخدام الاستراتيجي له
	✓	16. بناء المشروعات الافتراضية من أشكال نظم المعلومات الاستراتيجية عبر المستويات التنظيمية
✓		17. تتضمن الخطة الاستراتيجية لنظام المعلومات تقييم الأداء الماضي
	✓	18. تتطلب العلاقة بين الاستراتيجية والانترنت تحقيق درجة عالية من المرونة
	✓	19. تلعب البديهة وخبرة الإدارة وتقديراتها دوراً مهماً في بناء استراتيجية نظام المعلومات
	✓	20. من معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات صعوبة الاحتفاظ بالمزايا التنافسية

True/False صح / خطأ

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
صح	1
خطأ	2
صح	3
خطأ	4
خطأ	5
صح	6
صح	7
صح	8
خطأ	9
صح	10
خطأ	11
صح	12
صح	13
خطأ	14
صح	15
صح	16
خطأ	17
صح	18
صح	19
صح	20

2. أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال:

- a.** التوافق بين الأهداف الاستراتيجية ونظم المعلومات
- b.** تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
- c.** إعادة تصميم عمليات المنظمة
- d.** كل ما سبق

2. تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية على جميع المستويات:

- a.** الإدارية والوظيفية
- b.** الأقسام الوظيفية
- c.** الوحدات الوظيفية
- d.** لا شيء مما سبق

3. من أشكال المعلومات الاستراتيجية:

- a.** تقارير تعبر عن الماضي
- b.** تقارير تعكس الوضع الحالية
- c.** تقارير وصف الأداء اليومي
- d.** كل ما سبق

4. من أدوار نظم المعلومات الاستراتيجية:

- a.** تحسين الكفاءة التشغيلية
- b.** المساهمة في تحقيق الإبداع في العمل
- c.** بناء موارد تكنولوجيا معلومات استراتيجية
- d.** كل ما سبق

5. من الخصائص الأساسية لنظم المعلومات الاستراتيجية التالي باستثناء:

- a.** الحصول على مزايا تنافسية
- b.** الاستحواذ على العملاء والموردين
- c.** بناء موارد تكنولوجيا معلومات استراتيجية
- d.** تغيير قواعد المنافسة

6. أي من التالي يعد من المتطلبات التنظيمية لنظام المعلومات الاستراتيجي:

- a.** النظر إلى المعلومات كمورد
- b.** الحفاظ على سرية المعلومات
- c.** التأكيد على الكفاءات والجدارات
- d.** كل ما سبق

7. من المتطلبات التنظيمية لنظام المعلومات الاستراتيجي التالي باستثناء:

- a. توفير التشريعات اللازمة
- b. الربط الشبكي
- c. توافر أنظمة متطورة للمساعدة في عملية التخطيط الاستراتيجي
- d. كل ما سبق

8. يدل استخدام الأعمال الالكترونية على الاستخدام الاستراتيجي:

- a. من الخارج
- b. من الداخل
- c. عبر المستويات
- d. كل ما سبق

9. تتضمن الخطة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات:

- a. تقييم الأداء الحالي
- b. توضيح مستوى الاستثمار المطلوب
- c. تحسين فهم الإدارة لفرص ومحددات نظم وتكنولوجيا المعلومات
- d. كل ما سبق

10. من فوائد تخطيط موارد المعلومات الاستراتيجية التالي باستثناء:

- a. تخصيص موارد نظام المعلومات الاستراتيجي بشكل أفضل
- b. التواصل مع الإدارة الوسطى
- c. تحقيق التكامل واللامركزية في أنشطة المنظمة
- d. مقابلة توقعات الإدارة العليا

Multiple Choices إجابات خيارات متعددة

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
d	1
a	2
b	3
d	4
c	5
d	6
a	7
a	8
d	9
b	10

3. أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال الأول: اشرح مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي

{توجيه للإجابة: الفقرة 1-10 }

السؤال الثاني: تحدث عن المعلومات الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-10 }

السؤال الثالث: ناقش أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي

{ توجيه للإجابة: الفقرة 3-10 }

السؤال الرابع: اشرح الخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات

{ توجيه للإجابة: الفقرة 4-10 }

السؤال الخامس: اشرح المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 5-10 }

السؤال السادس: ناقش الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات

{ توجيه للإجابة: الفقرة 6-10 }

السؤال السابع: ابحث في التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات

{ توجيه للإجابة: الفقرة 7-10 }

السؤال الثامن: اشرح العلاقة بين شبكة الانترنت والاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 8-10 }

السؤال التاسع: ابحث في تكامل الإدارة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي

{ توجيه للإجابة: الفقرة 9-10 }

السؤال العاشر: تحدث عن معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

{ توجيه للإجابة: الفقرة 10-10 }

هوامش الفصل العاشر

- ¹. Obrien , James A. & George M. Marakas (2011): Management information systems,(10th ed.), McGraw –Hill Companies, Inc., New York , P.46
- ². Laudon, Kenneth C. & Jane P. Laudon (2014): Management Information Systems: Managing the digital firm,(13th ed.), Pearson Education , Inc., N.J., p. 617
- ³. Galliers, Robert D. & Dorothy E. Leidner (2009): Strategic Information Management: Challenges and Strategies in managing information Systems, (4th ed.), Routledge, London & New York, p.147
- ⁴. قنديلجي، عامر، علاء الدين الجنابي(2007): نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة ، عمان، ط2، ص 147
- ⁵. مرسى، نبيل محمد (2006): نظم المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص 59
- ⁶. إدريس، ثابت (2005): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 230
- ⁷. أيوب، ناديا(1996): نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 8، العلوم الإدارية (1)، ص ص 117 - 151
- ⁸. طه، طارق (2001): نظم معلومات الإدارة المبنية على الحاسبات الآلية، منشأة المعارف، الاسكندرية، ص 197
- ⁹. الزعبي، حسن (2005): نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، ط1، ص 36
- ¹⁰.Porter , Michael E. & Victor E. Millar (1985): How Information gives you Competitive Advantage , Harvard Business Review , July – August , PP.149–174
- ¹¹. Mcleod, Raymond & Jr. George P. Schell (2007): Management Information Systems,(10th ed.), Pearson Education , Inc., N.J. , p. 72
- ¹². عصفور، أمل مصطفى (2004): نظم المعلومات الإدارية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص 27 - 44

¹³.Hemmatfar, M. & et.al (2010): Competitive Advantages and Strategic Information Systems, International Journal of Business and Management ,Vol.5 ,No.7 ,pp. 158-169

¹⁴. هوارى، معراج، يوسف وينتن (2004): دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في القطاع الصناعي الجزائري، مجلة المكتبات والمعلومات، الجزائر، المجلد 14، العدد 2، ص ص 27 - 69

¹⁵. سلطان، ابراهيم(2000): نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 111 - 117

¹⁶. Rainer, R Kelly Jr. & Casey C. Cegielski (2009): Introduction to Information Systems,(3rd ed.), John Wiley & Sons ,Inc., New York , p.45

¹⁷. الشيخ، فؤاد (2004): العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 44، العدد 3، ص ص 627 - 668

¹⁸. ياسين، سعد غالب(2009): نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، ص 89

¹⁹. Fry, Fred L. & et.al (2004): Business: an integrative approach, (3rd.ed.), The McGraw- Hill Companies, Inc., New York , p. 300

²⁰. مكليود، رايموند (2000): نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ ، الرياض، ص 107

²¹. Turban, Efraim & et.al (2013): Information Technology for Management: advancing sustainable, profitable business growth, (9th ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York, p. 358

²². Mcleod, Raymond & Jr. George P. Schell (2007): Management Information Systems,(10th ed.), Pearson Education , Inc., N.J. , p. 68

²³. العمري، غسان ، سلوى السامرائي(2008): نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة ، عمان، ص 143

²⁴. Cassidy , Anita (2006): a practical guide to Information Systems Strategic Planning ,(2nd ed.), Auerback Publications , Boca Raton, p.4

²⁵. العلاق، بشير(2002): تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال: مدخل تسويقي، دار الوراق، عمان، ص 30

²⁶. نجم، نجم عبود (2004): الإدارة الالكترونية: الاستراتيجية، الوظائف، المشكلات، دار المريخ، الرياض، ص 196

²⁷. Sull , Donald & Kathleen M. Eisenhardt (2012): Simple Rules for a Complex World, Harvard Business Review, September, pp.68-74

²⁸. Haag, Stephen & et.al (2007): Management information systems for the information age, The McGraw– Hill Companies, Inc., New York, p.86

²⁹. توربان، إفرايم وآخرون (2000): تقنية المعلومات في إدارة الشركات، الجزء الأول: تقنية المعلومات

في المؤسسات، ترجمة وإعداد: دار الرضا للنشر، دمشق، ط1، ص 203

³⁰. نجم، نجم عبود (2009): الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية- الوظائف- المجالات، دار

اليازوري، عمان، ص 253

³¹. نجم، نجم عبود (2009): الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية- الوظائف- المجالات، دار

اليازوري، عمان، ص 288

³². النجار، فايز (2005): نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد ، عمان ، ص 275

³³. سلطان، ابراهيم (2000): نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص

113

³⁴. Wallace, Patricia (2015): Introduction to Information Systems, (2nd ed.), Pearson Education Inc., N.J. , P.47