

## المحاضرة الثامنة

### تابع الفصل الثاني " نظم المعلومات الإدارية والمنظمات "

#### تعريف المنظمة

**التعريف التقني** : هيكل رسمية ثابتة تأخذ موارد وتعالجها لإنتاج مخرجات .

**التعريف السلوكي** : هي مجموعة من الحقوق والواجبات والامتيازات والمسؤوليات التي تعمل بشكل متوازن على حل النزاعات والمشاكل .

**التعريف التقني - السلوكي** : انها تمثل النظرة الى اداء المنظمة ككل و الانتباه الى كل من المكونات الفنية و السلوكية معا , وهذا يعني ان التكنولوجيا يجب ان تتغير و تصمم لتناسب و تتناغم مع الاحتياجات التنظيمية و احتياجات الأفراد بنفس الوقت , وكذلك على منظمات و الأفراد ان يتكيفوا ايضا من خلال التدريب و التعلم و ادارة التغيير في المنظمة لأخذ أقصى مزايا تكنولوجيا المعلومات .



#### عوامل بناء نظم المعلومات :

- لماذا تبني المنظمات نظم المعلومات؟
  - ❖ **في الماضي** : لتصبح اكثر كفاءة وتوفير المال وتقليل القوى العاملة.
  - ❖ **في الحاضر** : (بالإضافة لما سبق) للبقاء في السوق , تشجيع الابتكار وطموح مجموعات العمل المختلفة في المنظمة والتأثير المتوقع على النزاعات التنظيمية الموجودة.
- يمكن تقسيم تقسيم العوامل التي تؤدي الى بناء نظم المعلومات الى مجموعتين:
  - 1- **عوامل بيئية خارجية** : وهي البيئة المحيطة بالمؤسسة المليئة بالفرص والمخاطر. الفرص:
    - تكنولوجيا حديثة.
    - تطوير عمليات تصنيع جديدة.
    - اختفاء منافس من السوق .
    - برامج حكومية جديدة تزيد الطلب على منتج معين .
  - 2- **عوامل بيئية داخلية** : مثل القيم والمبادئ وسياسات داخلية واهتمامات ضرورية تتحكم في أمور ذات أهمية استراتيجية للمنظمة.

## ❖ تأثير نظم المعلومات على المنظمات:

### 1 - النظريات الاقتصادية:

- أ- نموذج الاقتصاد الجزئي : هو نموذج للمنظمة الذي يعتبر ان نظم المعلومات عامل من عوامل الإنتاج مثل رأس المال والعمل ويساهم في تخفيض النفقات وتحسين الإنتاجية.
- ب- نظرية تكلفة المعاملات : - هي النظرية الاقتصادية التي تعتبر ان الصفقات الداخلية يمكن ان تكون محدودة التكلفة بالمقارنة مع الصفقات الخارجية.
- \* استخدام نظم المعلومات جعلت تكلفة الصفقات الخارجية محدودة ايضاً لسهولة ورخص الاتصالات مما قد يؤدي الى زيادة معدل المعاملات وكذلك زيادة الربح.
- ج - نظرية الوكالة : هي النظرية التي تعتبر ان الشركة هي رابطة بين الوكلاء الذين يصنعون القرارات.
- \* باستخدام نظم المعلومات يقلل عدد الوكلاء ويقلل التكلفة وهذه النظرية تسمح للمنظمات ان تقلل تكاليف الوكالة لأن المديرين يمكنهم الاشراف على عدد كبير من الموظفين.

### 2 - النظريات سلوكية:

- أ- نظرية اتخاذ القرار : هي نظرية صنع القرارات في الظروف الطارئة وتساعد نظم المعلومات بتوفير المعلومات الضرورية في التوقيت المناسب للقيام بذلك.
- ب- النظرية الهيكلية : منظمات اكثر افقية مسيطر عليها من قبل عمال المعرفة وفيها لا مركزية في اتخاذ القرارات وهذا ما تحاول ان تقدمه نظم المعلومات.
- ت- النظرية الثقافية : يجب ان تناسب تكنولوجيا المعلومات ثقافة المنظمة حتى يتقبلها النظام في المنظمة.
- ث- النظرية السياسية : هناك تنافس بين المجموعات التنظيمية للسيطرة على سياسات, اجراءات وموارد المنظمة.
- \* أصبحت نظم المعلومات حتماً مرتبطة بسياسة المنظمة لتداخلها المؤثر للموارد الرئيسية وتحديداً المعلومات.
- ### 3- السياسات التنظيمية ومقاومة التغير.
- \* توجد علاقة متبادلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات.
- \* ولكي يتم التغير في تكنولوجيا نظم المعلومات يجب ان نأخذ بعين الاعتبار العناصر الأربعة التنظيمية في آن واحد وهي : الهيكل , الافراد , التكنولوجيا , المهمة و الاهداف .



### تحديات بناء نظم المعلومات

هناك تحديات عديدة تواجه المنظمات التي تحاول بناء نظم المعلومات بشكل فعال نتيجة للتطور السريع لتكنولوجيا الحاسب ليس من السهل بناء نظم معلومات لأسباب عديدة:

### 1- بعض المعلومات الهامة لا يمكن ان توضع في نظام المعلومات

\* مثل أفكار عن منتجات جديدة , اراء بعض المديرين , خطط للمنافسين الخ , مثل هذه المعلومات من الصعب اضافتها في نظام معلومات رسمي.

### 2- انخفاض قيمة المعلومات مع الوقت

\* تتغير قيمة المعلومات سريعاً مع مرور الوقت حيث تصبح المعلومات بعد فترة مهمة فقط من الناحية التاريخية ومفيدة في تحليل الاحصائي والتخطيط الاستراتيجي ولكن غير مفيدة من ناحية التحكم الإداري.

\* لا بد للمعلومات ان تتوفر في الوقت المناسب وان الوقت مهم في تحديد قيمة المعلومات وإمكانية الاستفادة منها.

### 3- تغير البيئة وتغير متطلبات المعلومات

\* تتواجد نظم المعلومات في بيئة ديناميكية متغيرة مثلاً قد تقوم منظمة بصرف ملايين الدولارات وسنوات من البحث لدراسة أسواق جديدة ثم تقوم بعد ذلك بالاندماج مع شركة أخرى منتجة منتجاً آخر جديد لاغية بذلك كل الدراسات السابقة.

\* قد يتطلب من المنظمة انشاء نظام معلومات جديد تماشياً مع متطلبات جديدة ناشئة من قوانين على مستوى الدولة , مثل قوانين خاصة بالبيئة او تغيير في الرمز البريدي قد يؤثر في نظام المراسلات مع الموردين او العملاء.

### 4- التطور السريع للتكنولوجيا

\* قد يؤدي التطور السريع للتكنولوجيا الى استخدام المنظمة لنظم قديمة نسبياً بصرف مبالغ طائلة لإعدادها سابقاً , حيث تصبح هذه النظم عائق امام المنظمة عند الحاجة الى التغيير او التطوير.

### 5- متطلبات تغيير القوى العاملة

\* في العهد الحالي مع تطور التكنولوجيا لا بد من الاستمرار في تدريب العاملين سواء من المبرمجين والمهندسين او العاملين الاخرين.

## الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الادارية

### 1- ابعاد الدور الاستراتيجي :

لنظم المعلومات الادارية وظائف تقليدية بجمع وتحليل وتخزين ومعالجة البيانات واسترجاع المعلومات و اعداد التقارير المفيدة للإدارة والضرورية لاتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية ناهيك عن دعم و اسناد وظائف الادارة الاخرى من تخطيط التنظيم تنسيق , توجيه , رقابه وسيطرة على الانشطة والعمليات

❖ وبالإضافة إلى هذه الوظائف المهمة المتاحة في جميع أنماط نظم المعلومات الإدارية فإن بعض نظم المعلومات الإدارية الذكية وذات البنية الشبكية التي تستند على قواعد البيانات والنماذج تقوم بتنفيذ أدوار إستراتيجية للإدارة والمنظمة.

- ويتضح الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية من خلال تأثيرها الجوهرى في المجالات والأنشطة الرئيسية التالية:

- المشاركة في صياغة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة strategic vision

- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة organization mission .

- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- المساعدة في اختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة.

- تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة .

- المشاركة في صياغة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة : من خلال إضفاء خصائص البساطة،الوضوح،العمق،والشمول على هذه الرؤية والمساعدة في تحقيق أعلى قدر من المشاركة الفاعلة في عملية صياغة وإنضاج الرؤية الإستراتيجية.
  - دعم عملية صياغة رسالة المنظمة : وذلك عن طريق تحديد أنواع الأنشطة الجوهرية وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة.
  - صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة :من خلال تحليل عناصر القوة والضعف في داخل المنظمة ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية. ومقارنة هذه النتائج مع الموارد الجوهرية والقدرات التنظيمية الموجودة ومن بينها بالطبع موارد المعلومات الثمينة.
  - المساعدة في اختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة :من بين البدائل الإستراتيجية الممكنة،بالإضافة إلى الاندماج البيوي مع الأنشطة الجوهرية للرقابة والتقييم الاستراتيجي الموجه نحو معايير الأداء الكلي للمنظمة ومقارنته بأداء المنظمات المنافسة في قطاع الصناعة.
  - و أخيراً تعمل نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة :وذلك باعتبارها الأداة المثلى في تحليل مصادر الميزة التنافسية في داخل المنظمة وخارجها.
- نظم المعلومات الإدارية والميزة التنافسية:
- الميزة التنافسية هي استخدام المعلومات في اكتساب نفوذ في السوق.
  - وتعمل نظم المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة وذلك من خلال ما تقدمه من معلومات عن قوى المنافسة الرئيسية في البيئة الخارجية .ومنها( القوى الخمسة لنموذج بوتر لتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية):
  - شدة المنافسة
  - تهديدات المنافسين الجدد.
  - قوة المساومة للموردين.
  - قوة المساومة للمشتريين.
  - تهديدات المنتجات والخدمات البديلة.



### شدة المنافسة:

- ❖ تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة.
- ❖ ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط،مدى عمق تميز المنتج،التوازن بين المتنافسين.
- ❖ فمثلا : فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع،وتكاليف ثابتة نسبيا أقل مع مدى واسع في إمكانيات تمييز المنتج فإن الاحتمال الأكبر هو توفر فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.



### تهديد دخول منافسين جدد:

- ❖ الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين.
- ❖ ومن معوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، ورد فعل المنظمات الموجودة في السوق.

### قوة المساومة للمجهزين (الموردين):

- ❖ حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي
- ❖ مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.

### قوة مساومة المشتري:

- ❖ تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جداً.
- ❖ وتتعاظم قوة المشتري إلى أقصى حد ممكن عندما تكون صناعته كثيفة المعرفة وتمثل حصة مهمة في حجم أنشطة الأعمال.

### المواد البديلة والمتاحة:

- ❖ إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.

- ❖ **خلاصة:** نرى أنّ الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية يتضح بجلاء في قدرات هذه النظم على تحليل قوى المنافسة الخمسة السابقة الواردة في نموذج بورتر وتقديم معلومات ذات قيمة مضافة عن جميع المتغيرات التي وردت في التحليل السابق والتي تتعلق بكل عامل من هذه العوامل الجوهرية والدرجة لنجاح أعمال المنظمة.
- ❖ إن نظم المعلومات الإدارية التي تنجح في تقديم معلومات متكاملة عن قوى المنافسة الخمسة الواردة في نموذج بورتر وعن متغيراتها المهمة وتأثير هذه المتغيرات على تشكيل القوى الاستراتيجية المنافسة للمنظمة في الصناعة والسوق سوف توفر للمديرين فرص تكوين رؤية فهم مشكلات المنظمة ومصادر التهديدات ومكامن الفرص الحالية والمتوقعة في الأعمال.

### أسئلة المراجعة:

\* اجب صح او خطأ:

- 1) القيم والمبادئ من العوامل البيئية الخارجية لبناء نظم المعلومات في المنظمات ( خطأ ).
- 2) تغيير التعليمات الحكومية يعتبر من مخاطر البيئة الخارجية لنظم المعلومات ( صح )
- 3) متطلبات تغيير القوى العاملة من تحديات بناء نظم المعلومات. ( صح )
- 4) يعتبر نصيب التكلفة المتغيرة من العوامل المؤثرة في شدة المنافسة. ( خطأ )

\* اختر الإجابة الصحيحة :

\* من أسباب بناء المنظمات لنظم المعلومات في الماضي:

\* البقاء في السوق. \* - تشجيع الابتكار.

\* توفير المال \* - كل ما سبق.

\* من النظريات الاقتصادية لتأثير نظم المعلومات في المنظمات:

\* نظرية اتخاذ القرار. \* نموذج الاقتصاد الجزئي.

\* - النظرية الهيكلية. \* كل ما سبق.

\* هي النظرية الاقتصادية التي تعتبر ان الصفقات الداخلية يمكن ان تكون محدودة التكلفة بالمقارنة مع الصفقات الخارجية:

\* النظرية الهيكلية. \* نظرية اتخاذ القرار.

\* نموذج الاقتصاد الجزئي. \* نظرية تكلفة المعاملات.

\* من عناصر المقاومة التنظيمية:

\* المهمة و الاهداف \* القرارات.

\* المعرفة. \* المعلومات.