



الموضوع

نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة
التنافسية للمؤسسات
- عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة و مطابقتها
مع الجانب النظري -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذة المشرفة:

عقون فتيحة

إعداد الطالب(ة):

عبد الحميد منيرة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	ايمان نعمون	أ.م.أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فتيحة عقون	أ.م.أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	لطيفة السبتي	أ.م.ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ



إلى الذي تعب وعمل وجدّ وكدّ من أجل أن أرتاح و يوفر لي كل أسباب الراحة و علمني كيف

يكون الصبر طريقا للنجاح؛

أبي العزيز السند والقُدوة أطال الله في عمره

إلى من رضاها غايتي وطموحي التي أعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر، باعثة العزم والإرادة

صاحبة البسمة الصادقة في حياتي؛

أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى الذين وفرو لي كل أسباب التوفيق والنجاح و الأفراح... إخواني الأعراء و كافة الأهل و

الأقارب

أهدي لهم هذا الجهد .

منيرة

شكر و تقدير

الشكر والحمد لله عزّ وجلّ الذي مدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى:

- الأستاذة "عقون فتيحة" لتفضلها بالإشراف على هذا العمل، فكانت لي نعم المعلم فلها كل

الشكر و التقدير؛

- إلى أساتذتي المحترمين الذين سألنا شرف مناقشتهم لمذكرتي هذه، فلهم كل الشكر والتقدير؛

و لا يفوتني أن أشكر كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكذلك جميع

الموظفين فيها.

منيرة

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مع الإشارة إلى تجربة مجموعة من المؤسسات الجزائرية من خلال عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة، لتعذر الدراسة الميدانية في ظل هذه الظروف. إن الحديث عن دور نظم المعلومات الإستراتيجية في بناء وتطوير الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال من أجل التفوق التنافسي، يتطلب النظر إلى هذه النظم بنظرة غير تقليدية، أي أن تكون عبارة عن نظم تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وبرمجيات متطورة.

حيث أفاضت نتائج الدراسة إلى وجود إرتباط بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية، وهناك سعي من المؤسسات الجزائرية لإستخدام وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الإستراتيجية، الميزة التنافسية، إستراتيجية التميز، المتطلبات التكنولوجية.

Summary

This study aims to demonstrate the role of strategic information systems in achieving competitive advantage, with reference to the experience of a group of Algerian institutions by presenting and analyzing a set of previous studies, as it is impossible to study the field under these conditions. Talking about the role of strategic information systems in building and developing the competitive advantage of business enterprises for the Competitive superiority, requires looking at these systems in an unconventional look, that is, they are systems based on information technology and advanced software.

Where the results of the study revealed that there is a correlation between strategic information systems and competitive advantage, there is an endeavor by Algerian institutions to using and developing strategic information systems.

Keywords: strategic information systems, competitive advantage, strategy of excellence, technological requirements

الصفحة	العنوان
IV	إهداء
IV	شكر و تقدير
IV	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ- و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لنظم المعلومات الإستراتيجية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات
3	المطلب الأول: مفاهيم حول النظم و المعلومات
3	الفرع الأول: مفهوم النظام
3	الفرع الثاني: مفهوم المعلومات
5	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص نظم المعلومات
5	الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات
5	الفرع الثاني: خصائص نظم المعلومات
6	المطلب الثالث: وظائف وأنواع نظم المعلومات
6	الفرع الأول: وظائف نظم المعلومات
8	الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات
12	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لنظام المعلومات الاستراتيجية
12	المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الاستراتيجية
12	الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية
14	الفرع الثاني: أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية
16	الفرع الثالث: خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية
16	المطلب الثاني: مراحل تطور نظم المعلومات الاستراتيجية ومبررات ظهورها وإتجاهات التطور نحو نظم المعلومات الاستراتيجية و مكوناتها
16	الفرع الأول: مراحل تطور نظم المعلومات الاستراتيجية

18	الفرع الثاني: مبررات ظهور نظم المعلومات الاستراتيجية
19	الفرع الثالث: إتجاهات التطور نحو نظم المعلومات الاستراتيجية
19	الفرع الرابع: مكونات ظهور نظم المعلومات الاستراتيجية
22	المطلب الثالث: متطلبات واستخدامات وعوامل نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية والمعوقات التي تواجهها
22	الفرع الأول: متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية
24	الفرع الثاني: استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية
25	الفرع الثالث: عوامل نجاح نظم المعلومات الاستراتيجية
26	الفرع الرابع: المعوقات التي تواجه نظم المعلومات الاستراتيجية
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
31	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و مميزاتها
32	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
33	الفرع الثاني: مميزات الميزة التنافسية
34	المطلب الثاني: أنواع و مصادر الميزة التنافسية
34	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
37	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
39	المطلب الثالث: مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية
39	الفرع الأول: مؤشرات الميزة التنافسية
40	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
43	المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
44	المطلب الخامس: أبعاد وإسهامات بورتر في مجال الميزة التنافسية
44	الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية
45	الفرع الثاني: إسهامات بورتر في مجال الميزة التنافسية
52	المبحث الثاني: العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية و الميزة التنافسية
52	المطلب الأول: دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
53	المطلب الثاني: الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق

فهرس المحتويات

	إستراتيجيات التنافس
55	المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم الاستراتيجيات التنافسية لبورتر
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض وتحليل دراسات سابقة ومطابقتها مع الجانب النظري للدراسة الحالية	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: عرض وتحليل دراسات سابقة
60	المطلب الأول: عرض الدراسة الأولى
65	المطلب الثاني: عرض الدراسة الثانية
71	المطلب الثالث: عرض الدراسة الثالثة
77	المبحث الثاني: مطابقة ومقارنة الجانب النظري مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في جوانبها الميدانية
77	المطلب الأول: مطابقة نتائج الدراسات السابقة مع الجانب النظري للمذكرة
77	الفرع الأول: أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية
78	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
79	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة النظرية الحالية
81	خلاصة الفصل
82	خاتمة عامة
86	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	إتجاهات التطور نحو نظم المعلومات الإستراتيجية.	1
56	ثلاثة أبعاد رئيسية لتمايز المؤسسة.	2
66	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات محور نظم المعلومات الإستراتيجية.	3
68	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات محور الميزة التنافسية.	4
72	تحليل تصورات المبحوثين نحو أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية.	5
73	تحليل تصورات المبحوثين نحو أبعاد الميزة التنافسية.	6

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج الدراسة	1
7	الوظائف الأساسية لنظم المعلومات	2
9	هرمية نظام المعلومات	3
15	نظام المعلومات الإستراتيجية	4
20	مكونات نظام المعلومات الإستراتيجية لكل مرحلة من مراحل إتخاذ القرار	5
37	أنواع الميزة التنافسية	6
40	حجم الميزة التنافسية	7
41	دورة حياة الميزة التنافسية	8
47	القوى التنافسية الخمس لبورتر	9
48	سلسلة القيمة لبورتر	10
51	الإستراتيجيات التنافسية لبورتر	11

مقدمة عامة

تواجه المؤسسات الحالية تحديات عديدة فرضت عليها إنتهاج منهج إستراتيجي في عملها لتحقيق أهدافها وضمان إستمرارها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة وملئنة بالتحديات، حيث وجب على المؤسسات البحث عن أفضل وأجود المعلومات الإستراتيجية لإستغلالها لتحقيق أهدافها، وهو الدور الذي تقوم به نظم المعلومات الإستراتيجية. إن نظم المعلومات الإستراتيجية تعد سلاحا بيد المؤسسات لمواجهة هذه التحديات، وكذا بيان أهميتها في خلق قيمة مضافة من خلال المساهمة في توفر المعلومات كمورد ثمين من موارد المؤسسة كونها وسيلة لا غنى عنها لتحسين نوعيتها التي من شأنها أن تساعد المؤسسات في تحقيق الإبداع وتكوين المعرفة، ومن هذه الأنظمة يدور الحديث عن نظم المعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها أية مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أو موقعها، فإنها تستحوذ على أهمية خاصة نابعة من الدور الذي تؤديه في حياة المؤسسة كون ذلك النظام يقوم على إمداد مراكز القرار بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها كمدخات في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بنشاطاتها وكذا يسهل على الإدارة القيام بالتخطيط الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل التغيرات الراهنة في بيئة دائمة التغير، حيث كان لزاما على المؤسسات الإعتماد على بعض الإستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أصبحت إما فرصة أو تهديد لها خصوصا ما يتعلق منها بالبيئة التنافسية.

بسبب المنافسة الحادة التي يشهدها هذا العصر أصبح من الصعب على المؤسسات تحقيق فعالية للمواجهة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد السريع، وهذا ما فرض عليها خلق ميزة تنافسية عالية تسمح لها بتحقيق الأسبقية على منافسيها ولتحقيق ذلك يجب فهم العلاقة بينها وبين بيئتها المحيطة لها، وكذا معرفة أبعادها ومكوناتها الرئيسية قصد الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي قد تتعلق بالبيئة التنافسية لذا يفترض على المؤسسة وضع نظم المعلومات الإستراتيجية الفعالة التي تسمح لها بمتابعة ورصد ومراقبة سير العمل وضبط علاقتها بالبيئة التنافسية، وأيضا المساهمة في تسهيل مهمة إنجاز العديد من الأدوار والإستراتيجيات وإتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي الذي يمكنها من تحقيق التفوق الإستراتيجي عن منافسيها ويسمح لها بتحسين تنافسيتها.

الإشكالية: ومن أجل ضبط الموضوع أكثر نطرح إشكالية الدراسة والمتمثلة في التساؤل الرئيسي الموالي:

ما هو دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية: ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) هل للمعلومة دور أساسي في نظم المعلومات الإستراتيجية ؟
- 2) ماهي مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- 3) كيف يساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- 4) هل الإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية بالكفاءة التي تسمح لها بتحقيق وتدعيم الميزة التنافسية لديها ؟

الفرضيات: كما نقدم مجموعة من الفرضيات لمعالجة التساؤلات السابقة:

- 1) نعم، المعلومة هي أساس بناء نظام المعلومات الإستراتيجية.
- 2) تحقق المؤسسة ميزة تنافسية فقط من خلال تبنيها لإستراتيجية قيادة التكلفة.
- 3) إن تدعيم الميزة التنافسية من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية يعتمد على جودة ودقة عملية البحث و المعالجة والتحليل للمعلومات الإستراتيجية.
- 4) نعم، تستخدم الإدارة العليا للمؤسسات الجزائرية نظم المعلومات الإستراتيجية بالكفاءة التي تساعدها في تحقيق ميزة تنافسية.

أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها على وجه الخصوص ما يلي:

- تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات نظرا لما يعرفه محيطها من تحولات وتطورات متشاركة للتقدم التكنولوجي، فرض على المؤسسات صعوبة كبيرة للتأقلم والبقاء في ظل المنافسة .

أهداف الدراسة: تهدف دراستنا هذه إلى:

- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بنظام المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية مع إبراز العلاقة بينهما.
- محاولة إبراز واقع تطبيق نظام المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- إبراز كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال نظام المعلومات الإستراتيجية.
- محاولة ترشيد وتوجيه ذهنيات مسيري المؤسسات على أهمية المعلومة ، واستغلالها كمورد إستراتيجي يمكن هذه المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الموضوع من الأهمية التي تكتسبها نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة، وكذا الأهمية التي توليها المؤسسات لتنافسيتها، لأن هذه الأخرى هي التي تحدد مكانتها وإستمرارها في السوق، كما تبرز الدراسة قيمتين الأولى نظرية والثانية عملية حيث القيمة النظرية من خلال التعرف على ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أما القيمة العملية فتكون في القدرة على تجسيد واقع الموضوع في المؤسسات الجزائرية .

المنهج المتبع:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة إعتدنا على المنهج الوصفي في الفصلين النظريين، الفصل الخاص بنظم المعلومات الإستراتيجية، وكذا المتعلقة بالميزة التنافسية، من حيث أن المنهج الوصفي يقوم بجمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر، من أجل تكوين صورة متكاملة حول الموضوع المدروس. وقد إعتدنا على المنهج التحليلي المقارن في فصل دراسة الحالة وهذا من خلال عرض و تحليل دراسات سابقة، والمقارنة بينها، وذلك لتعذر إنجاز ميدانيا بسبب الظروف الراهنة التي نعيشها جميعا.

الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالموضوع، وسنلقي الضوء على أهم الدراسات على النحو التالي:

1. دراسة: ايمل يونيل عقيل، إستخدامات أنظمة المعلومات كأداة تنافسية للمصارف الأردنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 1996 :

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إستخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في أحد البنوك الأردنية (بنك الإستثمار العربي) بجوانبه المتعددة، والكشف عن أنظمة وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك، ومناقشة التطبيقات الإستراتيجية لأنظمة المعلومات فيه، و وصف البيئة ونوع المنافسة التي يعمل بها البنك و مركزه في البيئة التنافسية.

و توصلت الدراسة إلى كون البيئة المحيطة بالبنك قيد الدراسة هي بيئة تنافسية شديدة، وقد أظهر البنك مستوى إستخدام جيد لأنظمة المعلومات كأداة تنافسية، والتي ساعدته على رفع قيمة الخدمات المقدمة إلى العملاء.

2. دراسة: عودة أحمد بني أحمد، وليد مجلي العواود، العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية (شركة مناجم الفوسفات الأردنية العامة)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 4، 2011:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام المعلومات الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية العامة، ولتحقيق هذا الهدف تم بناء إستبانة مكونة من مقياسين لقياس تقديرات مسؤولي الأقسام والوحدات الإدارية في الشركة لمستوى النظام بأدوار وتحقيق مزايا بأبعادها، وبلغ عدد الإستبانات الموزعة 35 إستبانة بأسوب المسح الشامل، أسترد منها 31 إستبانة في التحليل الإحصائي لإستكمال المعلومات الضرورية للتحليل، وقد أستخدم الباحثان الأساليب الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أنها تمتلك نظام معلومات إستراتيجية بدرجة عالية إحتمل دور الكفاءة التشغيلية المرتبة الأولى، يليه دور الإبتكار، ثم بناء الموارد على التوالي، كما أشارت التقديرات إلى تمتع الشركة بمستوى مزايا تنافسية عام عالي نسبيا.

أما التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أهمية قيام الشركات بشكل عام والشركة المبحوثة خاصة بتفعيل دور نظام المعلومات الإستراتيجية في ظل تحول الإقتصاديات نحو إقتصاد المعرفة والإقتصاد الرقمي والتطور السريع في نظم المعلومات الإستراتيجية، مما يتطلب منها الإهتمام بهذا النظام لما له من تأثير في إستمرارية المؤسسات ونموها وبقائها في إطار المنافسة، والعمل على إدخال نظام المعلومات الإستراتيجية على البيانات والمعلومات بأقل كلفة وبأسرع وقت.

3. دراسة: عيد أحمد أبو بكر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم و تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، مداخلة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الإقتصادية، عمان-الأردن-، 23-26 نيسان(أفريل) 2012:

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تقوم به نظم المعلومات الإستراتيجية في التأثير على الإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات التأمين من أجل تحقيق أو إستمرارية المزايا التنافسية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف صمم الباحث لجمع المعلومات إستبانة وتم توزيع 80 إستبيان على شركات التأمين المصرية، وقد تم إسترداد 64 إستمارة، وإعتمد في تحليل النتائج على إستخدام البرامج الإحصائية الجاهزة. ولقد قدم لنا نموذج الدراسة المكون من نظام المعلومات الإستراتيجية وفقا إلى ثلاثة أبعاد وهي متطلباته و عملياته و مخرجاته، أما الميزة التنافسية فكانت بأبعادها نمو التمييز والإبداع والإبتكار، قيادة التكلفة و التحالفات الإستراتيجية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج نذكر منها: دعوة كل من الإدارة العليا في شركات التأمين إلى عقد مؤتمرات علمية حول نظم المعلومات الإستراتيجية ومخرجاته وكيفية إستثمارها في دعم وتحقيق وبناء وتطوير المزايا التنافسية ، ضرورة الإهتمام بجميع متغيرات البيئة الخارجية ودراسة ظروف المنافسين وتحديد نقاط الفرص والتهديدات، تعد نظم المعلومات الإستراتيجية من النظم التي تحتل مكانة هامة في ساحة سلسلة تطور نظام المعلومات حيث تلعب تلك النظم دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

ومن خلال الدراسات السابقة للموضوع فإن دراستنا كانت من المفترض أن تكون حول مقارنة بين مؤسستين جزائريتين وتكون دراسة ميدانية ونظرا لأن المؤسسات في وقت الحالي لا تستقبل الطلبة، ونظرا لضيق الوقت وحفاظا على صحتنا قمنا بإجراء مقارنة بين دراسات سابقة لمؤسسات جزائرية مع الجانب النظري رغم أنها ليست في نفس الفترة إلا أنها حول نفس موضوع دراستنا .

هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل في تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم حول نظم المعلومات بصفة عامة، ونظم المعلومات الإستراتيجية بصفة خاصة، وفي الفصل الثاني تناولنا الإطار النظري أي المفاهيم العامة الخاصة بالميزة التنافسية ودور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيقها.

أما الفصل الثالث فقد قمنا بعرض وتحليل دراسات سابقة والمقارنة بينها، هذا نظرا لعدم القدرة على التوجه للمؤسسات ميدانيا في ظل هذه الظروف الخاصة لهذه السنة جائحة كورونا (كوفيد 19) فإن المؤسسات لاستقبل الطلبة .

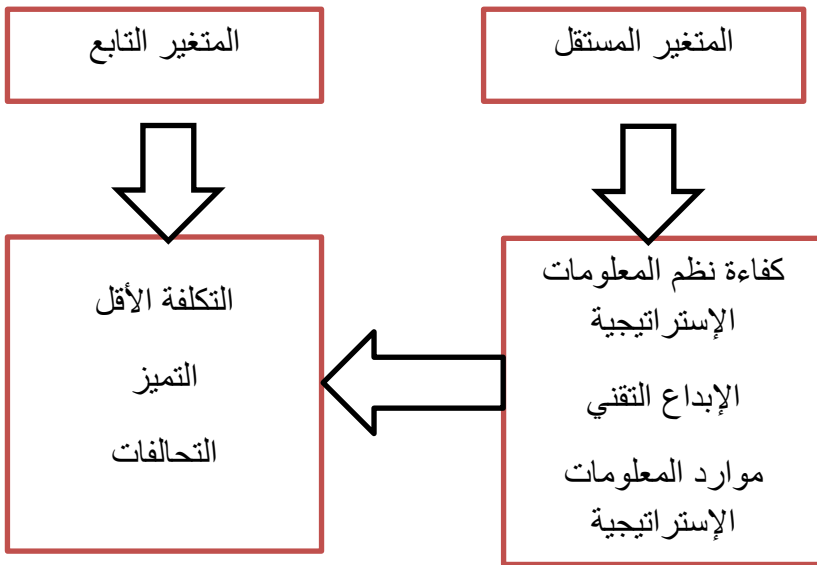
نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج الدراسة إنطلاقاً من متغيرات الدراسة المتمثلة في:

- المتغير المستقل: يتمثل في نظم المعلومات الإستراتيجية.

- المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول:

الإطار النظري لنظم

المعلومات الإستراتيجية

تمهيد:

تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أو إتخاذ القرارات بصفة خاصة، كما تهتم هذه النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من الخدمات التي تقدمها للعملاء والإمكانات التي تعطي للمؤسسة خبرة إستراتيجية وتنافسية.

إن الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات يتمثل في توفير البيانات الملائمة عن الأبعاد والظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالمؤسسة، وأيضا إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لعملائها، والتي تعطيها خبرة إستراتيجية تفوق القوى التنافسية التي تواجهها من طرف المؤسسات الأخرى ولا شك أن ذلك يؤدي إلى خلق ما يسمى بنظم المعلومات الاستراتيجية وهي النظم التي تدعم المركز التنافسي والإستراتيجي للمؤسسة.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات لنظم المعلومات

تُبنى نظم المعلومات الرسمية على أساس تعاريف محددة وتتنوع بتنوع المستوى التكنولوجي السائد.

المطلب الأول: مفاهيم حول النظام والمعلومات

سنذكر في هذا المطلب مجموعة من التعاريف الخاصة بالنظام والمعلومات بصفة عامة .

الفرع الأول: مفهوم النظام

هناك عدة تعريفات لهذا المصطلح، يمكننا ذكر البعض منها لتمكن مبدئياً من توضيح معالمه.

فهناك من عرف النظام أنه: "مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لتحقيق هدف معين".¹

و قد عرفه (جيفري جوردون) على أنه: "مجموعة من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة".²

ويمكن أن نأخذ هذا التعريف الذي هو أشمل من سابقه وهو يعرف النظام أنه: "مجموعة من العناصر و الأجزاء المترابطة والمتداخلة التي تكون كلا متكاملًا، والتي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول مدخلات وإنتاج مخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم".³

وأيضا نأخذ هذا التعريف حسب (GUPTA): "هو وحدة ما تعمل في بيئة معينة وتتضمن العديد من الأجزاء التي تعمل معا لتحقيق هدف عام، وأن هذه الأجزاء الرئيسية للنظام يطلق عليها النظم الفرعية".⁴

الفرع الثاني: مفهوم المعلومات

تعتبر المعلومة في المؤسسات العصرية مورد لا يقل أهمية عن عنصر رأس المال والعمل، حيث لا يمكن قيام نظام معين مهما كانت صفته دون معلومات.

¹-هاشم فوزي العبادي و جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات - منظور استراتيجي-، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص43.

²-محمد السعيد خشنية، نظم المعلومات - مفاهيم تكنولوجيا-، دار الإشعاع للطباعة ، مصر، 1987، ص9.

³-عماد عبد الوهاب الصياغ، نظم المعلومات -ماهيتها و مكوناتها-، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص13.

⁴-ماجيد احمد عبدالعزيز نشر، أنظمة المعلومات و دورها في دعم القرارات الإدارية، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص26.

فالمعلومات هي: "عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح بإستخدامها والإستفادة منها".¹ ويعرفها البعض: "حقائق عن أي موضوع أهي الأفكار والحقائق عن الناس والأماكن والأشياء أو هي معرفة تكتسب من خلال الإتصال أو التعليم أو الملاحظة".²

وتعرف المعلومات أيضا أنها: "هي البيانات التي تم إعدادها من عمليات المعالجة التي جرت عليها لتصبح في شكل أو أكثر خدمة للمنظمة في إتخاذ القرارات الصحيحة، أي أنها ناتج العمليات التشغيلية التي تجري على البيانات من تبويب وتحليل وتفسير بهدف إستخدامها في توضيح الأمور المختلفة و بما يحقق الفائدة للكل".³

من خلال التعريفات يتبين لنا أن المعلومات هي أساس سير العملية الإدارية، أنها عنصر مهم في عملية إتخاذ القرارات داخل أي نظام، وتعتمد صحة ورشادة هذه القرارات على مدى دقة المعلومات و صوابها. والمعلومات تنقسم إلى أنواع منها:⁴

1. معلومات إستراتيجية : وهي تنطوي على درجة كبيرة من عدم التأكد ويستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الإستراتيجي، وضع سياسات طويلة الأجل التي هي من مسؤوليات الادارة العليا.
2. معلومات إدارية : تتعلق بالقرارات الإدارية الوسطى المسؤولة عن التحليل ومتابعة البيانات كالمعلومات التحليلية عن جداول الإنتاج وعن مخصصات الميزانية .
3. معلومات تشغيلية : وهي معلومات يومية قصيرة الأجل ترتبط بالأعمال اليومية وتستخدم من قبل الإدارة الدنيا (الإشرافية) ومن أمثلتها: المعلومات المتعلقة بغياب العاملين وساعات العمل الأعطال.

¹ - هاشم فوزي العبادي و جليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص48.

² - نفس المرجع السابق، ص48.

³ - نفس المرجع السابق، ص48.

⁴ - مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2009/2008، ص49.

المطلب الثاني: مفهوم و خصائص نظم المعلومات

في هذا المطلب سنحاول عرض مجموعة من المفاهيم الخاصة بنظم المعلومات و خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لنظم المعلومات وإختلفت هذه التعاريف باختلاف الخلفية العلمية لمقدميها إلا أن هناك على الدوام فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح.

فنظام المعلومات هو: "مجموعة من العاملين و الإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها، و نقلها لتحويل إلى معلومات مفيدة وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب، من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم."¹

ويعرف نظام المعلومات أيضا على انه: "مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في إتخاذ القرارات، ويقوم نظام المعلومات بإستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الاستفادة منها، أو تستخدم مخرجات النظام والمعلومات لإتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة."²

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن نظام المعلومات هو عبارة عن جهاز يتكون من مجموعة من العناصر البشرية والتقنية والآلية، كما أنه يعمل على معالجة البيانات وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة لذوي الحاجة إليها في الوقت المناسب في شكل معلومات.

الفرع الثاني: خصائص نظم المعلومات

يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر التالية:³

1. يعمل على تحويل وتوظيف البيانات Data conversion stergces and function : تقوم نظم

المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهنا توجد ثلاثة مراحل أساسية في هذا التحويل هي: مرحلة

¹-عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004، ص 15.

²-السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات و دورها في دعم وإتخاذ القرار الإستراتيجي، دار الكتب المصرية للنشر، الإسكندرية، 2012، ص178.

³- ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية ، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003 ، ص ص 10,9.

الإدخال، مرحلة التشغيل، ومرحلة الإخراج، وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف هي: تجميع البيانات، تشغيل البيانات وإنتاج المعلومات كما يتم تنفيذ وظائف أخرى هي: رقابة البيانات وإدارة البيانات.

2. الترابط و التفاعل و التكامل بين مكوناته : يتميز النظام بالتكامل و التفاعل و الترابط بين مختلف الأجزاء المكونة له فغياب أحد العناصر أو الأجزاء سوف يؤدي حتما إلى حدوث خلل في النظام هذا إن لم يؤدي إلى إنهياره كليا.

3. شبكة اتصال Communication net work : يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الإتصال في أنه يزود بمسارات معلومات إلى الكثير من النقاط وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع أو بالمؤسسة ، وربما إلى أماكن خارجها.

4. الموارد Ressources :يحتاج نظام المعلومات إلى موارد لإتمام وظائفه ويمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات، معدات، أفراد، أموال، مهمات.

5. الأهداف Objectives : تعتبر الغايات التي يسعى النظام إلى تحقيقها المبرر الحقيقي لوجود هذا النظام و من الطبيعي أن يتم تحديد هدف أي نظام مسبقا حتى يتمكن من الوصول اليه، و أي نظام له أهداف رئيسية مثل¹ : - التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني؛
- التزويد بالمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: وظائف وأنواع نظم المعلومات

سنعرض في هذا المطلب الوظائف التي تقوم بها نظم المعلومات و أنواعها المختلفة.

الفرع الأول: وظائف نظم المعلومات

تقوم نظم المعلومات بوظائف عديدة تمكنه من الحصول على المعلومات الدقيقة والمفيدة، حيث تتمثل الوظائف الرئيسية لنظم المعلومات فيما يلي، ويمكن أيضا القول أنها مراحل بناء نظم المعلومات وهي:²

*جمع البيانات: وهي الوظيفة الأساسية لأي نظام معلومات، فلا بُد من توافر الموارد الأولية (بيانات) من المصادر الملائمة (داخلية و خارجية)، وهي تعتبر بمثابة المدخلات الأساسية للنظام، فيتم إدخالها إلى النظام

¹ - حيدر معالي فهمي، نظام المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية-مصر-، 2000، ص66.

² - فيصل سايعي، أنظمة المعلومات -إستخداماتها فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة-، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2008/2009، ص53.

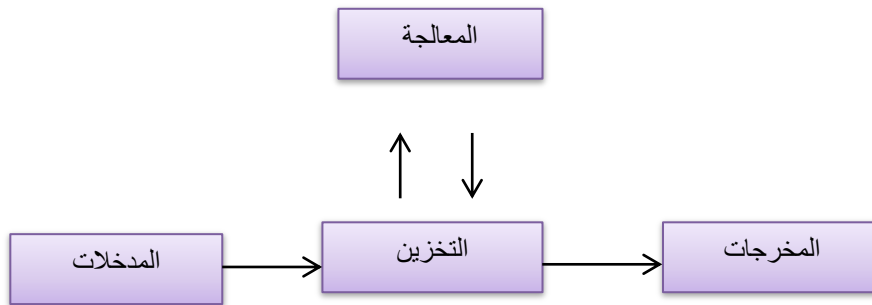
وإعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من الخطوات مثال ذلك: التسجيل والحصر، الترميز والتصنيف، التدقيق أو المراجعة.

*معالجة البيانات: إن البيانات في حد ذاتها لا تقدم معنى كبير ولكي يكون لها معنى يجب تحول إلى صورة تكون ذات معنى بالنسبة للمستخدم ويتم معالجة البيانات من خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد للمستخدمين، ولا تختلف العمليات الأساسية لتشغيل البيانات باختلاف نظام معلومات سواء كان يدويا أو أليا ، وتتمثل بعض العمليات لتشغيل البيانات في عملية الترتيب و العمليات الحسابية والمنطقية والمقارنة والتلخيص والتقرير.

*تخزين المعلومات: يعتبر من الأنشطة الرئيسية لأنه يقوم بحفظ المعلومات تاريخية بصفة مؤقتة أو نهائية بالنسبة للنظام الكلي أو الأساسي للمؤسسة لذلك تتم عملية التخزين بطريقة منظمة ومدروسة بحيث يسهل إسترجاعها عند الحاجة إليها.

*بث ونشر المعلومات وتوصيلها إلى مستخدميها: وهي آخر وظيفة لنظام المعلومات، وهو الهدف النهائي له حيث يقوم بإيصال المعلومات المستخرجة من البيانات المعالجة وبشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لإحتياجات المستخدمين.¹

الشكل رقم (2): الوظائف الأساسية لنظم المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على مراجع السابقة ذكرها في الوظائف

¹-فيصل سايعي، مرجع سبق ذكره، ص54.

الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات

قبل الحديث عن أنواع نظم المعلومات تجب الإشارة إلى مراحل تطورها، وذلك لأن زيادة الاهتمام بنظام المعلومات وإنتشار إستخدامها وتأطيرها وتصنيفها حسب المستويات في المؤسسة، ووظائفها كانت نتيجة ثورات تكنولوجية وظهور إكتشافات وإختراعات كثيرة ومتعددة، ويمكن إبراز مراحل التطور التاريخي لنظم المعلومات فيما يلي:¹

- المرحلة الأولى: تبدأ من أواخر الخمسينات حيث كان أول ظهور للإعلام الألي سنة 1955، ومع مطلع الستينات بدأت المؤسسات في إستعمال الإعلام الألي كنظام معلومات وهدفت هذه المرحلة الى استبدال الأفراد بماكانت بغرض تطوير الكفاءة الخدمائية.

- المرحلة الثانية: بدأت خلال السبعينات من القرن الماضي بإستخدام نظام المعلومات الإدارية على نطاق واسع حيث أتيح إستخدام مثل هذه النظم للإفادة بقدر كبير من البيانات المتراكمة في المرحلة السابقة، بغرض زيادة فعالية الإدارة، وإشباع حاجياتها من البيانات والمعلومات.

- المرحلة الثالثة: تميزت سنوات الثمانينات والتسعينات بإزدهار لإستخدام نظام المعلومات الإستراتيجية و التي هدفت إلى إستخدام نظم معلومات في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات، وفي هذه المرحلة أيضا إنتقل التركيز على المعلومات والقرارات إلى التركيز على الذكاء والمعرفة، مما أدى إلى ظهور نظم قواعد المعرفة التي ترتبط بالذكاء الإصطناعي مثل النظم الخبيرة والشبكات العصبية للذكاء.

- المرحلة الرابعة: شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة ومتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات والاتصالات، حيث توجه الإهتمام حول تصغير العتاد وسهولة حملة وإستخدامه وكذا تعظيم سرعة المعالجة ودرجة الإستيعاب وكذا التطورات الهائلة في الأنترنت.²

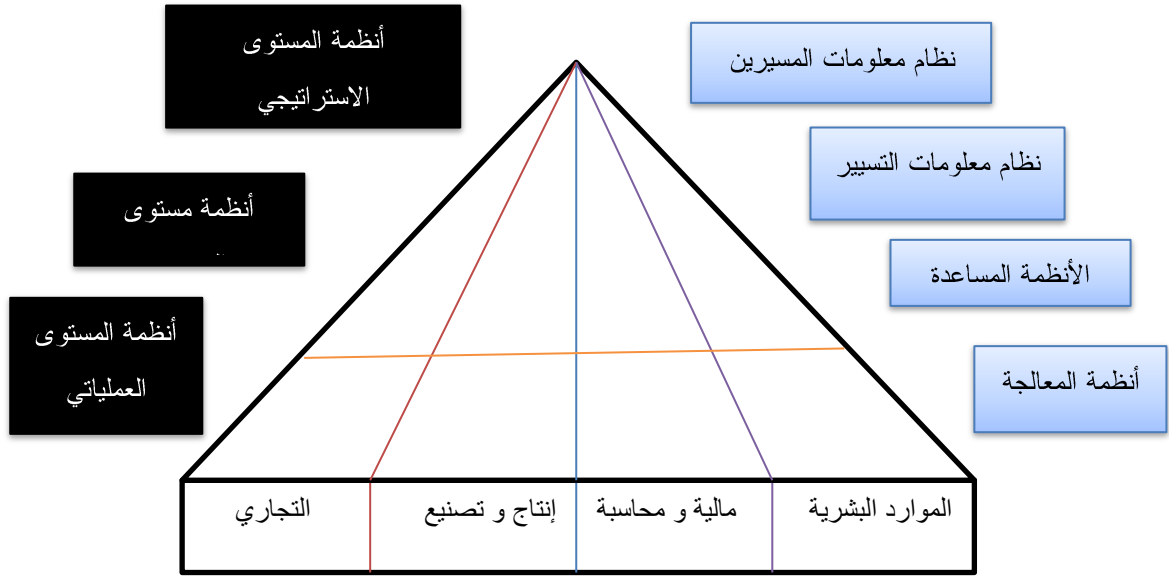
¹-عودة أحمد بني أحمد و وليد مجلي عواودة، العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية و الميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، مجلد رقم (33) ، العدد(4)، 2011، ص 28.

²-نفس المرجع السابق، ص29.

* أنواع نظم المعلومات:

يبين الشكل التالي أنواع نظم المعلومات حسب المستويات وحسب الوظائف الفرعية داخل المؤسسة

الشكل رقم (3): هرمية نظام المعلومات



source : Claudin kenneth, et P.laudon jane, les systèmes d'information de gestion, ERPT, 2eme édition, canada, 2006, p38

*أنواع نظم المعلومات الأساسية حسب المستويات هي كالتالي:¹

1. نظم معالجة (التشغيل) البيانات TPS : هو نظام يدعم المستوى التشغيلي في المؤسسة عن طريق جمع وتخزين ومعالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية لأنشطة المؤسسة (تموين، إنتاج، تسويق، موارد بشرية)، أو بيئتها الخارجية وترتيب هذه المعلومات في تقارير روتينية، تخص هذه النظم في التعامل مع مجالات عدة في المؤسسة؛ مثل متابعة الطلبات و معاجلتها و متابعة ما يتعلق بالأجور، وكذلك السيطرة على المعدات و متابعة التعويضات.

¹ - حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في تشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص90.

2. نظم المعلومات الإدارية MIS : نظم تخدم قرارات شبه مهيكلة على مستوى الإدارة التكتيكية، خاصة فيما يتعلق بأمر العمل الأسبوعية، الشهرية والسنوية، لتمكينها من القيام بوظائف الإدارة المختلفة من تخطيط، تنظيم وتوجيه ورقابة، إذ تمكن المدراء من الوصول إلى البيانات والمعلومات عن أداء المؤسسة الحالي والسابق بشكل مباشر.
3. نظم دعم (مساندة) القرارات DSS : هي نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية، مصممة لدعم ومساندة المدراء عند إتخاذهم القرارات وخاصة غير المهيكلة، وذلك من خلال ربط نمط حوارى بين مستخدم النظام والحاسب.
4. نظم تجهيز المكاتب: يعنى إستخدام الكمبيوتر لتكملة الواجبات التي تنجز في المكاتب الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية الإدارية وتحسين الفعالية، إلى جانب إتصالات المعلومات داخل المكتب، وبين البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وكذلك إستخدام برامج معالجة الكلمات، البريد الإلكتروني، والتي من خلالها يمكن للأفراد الإتصال بأي شخص له بريد الكتروني.¹
5. النظم الخبيرة: تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذي القرار في التعامل مع القرارات غير روتينية، والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها. وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليها بالذكاء الإصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية إتخاذ القرار التي يقوم بها أي إنسان أو المتخصص في مجال معين، والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتزويد الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة، ويتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مبسط، حيث يمكن إستخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم خبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها. إذن هو نظام قائم على المعرفة ويستخدم معرفته في المجال المطبق فيه من تقديم النصح والمشورة للمستخدم النهائي، والأنظمة الخبيرة تجمع بين ذكاء الآلة وخبرة الإنسان الخبير.²
6. نظم المعلومات الاستراتيجية (نظم دعم الادارة العليا): وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المدراء الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المؤسسات، والذين لهم تأثير ملموس على سياسات و خطط وإستراتيجيات المنظمة طويلة الأجل، وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية

¹-أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتاب الحديث وجدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2009، ص73.

²- العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة سطيف1، 2013/2014، ص 18.

دورا ملموسا ومؤثرا عند اتخاذها، خاصة تلك القرارات ذات الدرجة العالية من عدم التأكد، حيث يجب توفير المعلومات الصحيحة التي يحتاجها متخذو تلك القرارات.¹

_من خلال الشكل يتضح لنا أيضا أن أنظمة المعلومات على مستوى الأقسام تدعم المناطق الوظيفية التقليدية، وتتمثل أنظمة المعلومات الوظيفية الرئيسية في:²

*نظام المعلومات المحاسبي والمالي؛

*نظام المعلومات التسويقي؛

*نظام المعلومات الخاص بعمليات الإنتاج؛

*نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

وفي كل منطقة وظيفية يوجد بعض المهام الروتينية والمتكررة، هي أساسية لتشغيل المؤسسة.

¹-العياشي عيدوني، مرجع سبق ذكره، ص 18.

²- نفس المرجع السابق، ص18.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لنظم المعلومات الإستراتيجية

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

المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية

في هذا المطلب سنحاول التعرف على نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال المفهوم والأهداف والخصائص الخاصة بها.

الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية

قبل التطرق إلى نظام المعلومات الإستراتيجية يجب أن نتعرف على معنى المعلومات الاستراتيجية وهي معلومات تنبئية مستقبلية، ترتبط بالخطط طويلة المدى وتشمل الغموض وعدم التأكد والتي لها أهمية كبيرة في صياغة إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها وتقييمها في تحقيق غايات المؤسسة.

تعددت التعاريف لنظم المعلومات الإستراتيجية وسنذكر منها:

إن نظام المعلومات الإستراتيجية (SIS) يختلف عن باقي النظم المعلومات لتناوله جوانب استراتيجية مثل الفرص التهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية)، وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية. أي بمعنى آخر أنه يساهم مساهمة جوهرية في التحليل الإستراتيجي الذي يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وسيما ما يتعلق منها بالمزايا التنافسية، إذ أنه يؤشر للفرص في البيئة التنافسية، ومناطق القوة في المؤسسة والتي تعد الجوهر الأساسي للمزايا التنافسية.¹

عرفه (Reponen) سنة 1993 على أنه: "ذلك النظام الذي صمم لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية أو يساعدها في خلق موقع تنافسي."²

¹ - هاشم فوزي العبادي وجليل كاظم الساهري، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - نفس المرجع السابق، ص 84.

وقدم (O'brien) مفهوم لها: " ذلك النظام الذي يزود المؤسسة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها ميزة استراتيجية على منافسيها في سوق الأعمال ويشجع على إبتكار الأعمال و يحسن من عملياتها ويساهم في بناء موارد معلوماتية إستراتيجية للمؤسسة."¹

وبعبارة أخرى هو النظام الذي يدعم عملة إتخاذ القرارات الإستراتيجية كما يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة أو يدعمهما معاً.²

مما سبق نجد أن نظام المعلومات الاستراتيجية يعد سلاح هجومي إستراتيجي يستطيع منح المؤسسة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة من خلال التأثير في نشاطات المؤسسة، كما أنه يعد في العصر الحالي موردا إستراتيجيا في مواجهة المنافسة. أي أنه ذلك النظام المستخدم في إدارة المؤسسة والمساعدة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية.³

من التعاريف السابقة يمكن أن نلخص تعريف لنظم المعلومات الإستراتيجية بأنها: " نظام معلومات مهتم بتحويل البيانات إلى معلومات إستراتيجية تساعد الإدارة العليا في إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر قرارات مهمة وذات درجة عالية من المخاطرة ومن أجل تطوير هذه الأنظمة لا بد من أن تتوفر بعض المتطلبات في هذه العملية، وتتمثل في المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية ، وعدم وجود هذه المتطلبات يعيق عملية تطوير هذه النظم ".⁴

¹ -باسم فيصل عبد النايف، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الدنانير ،كلية الادارة والإقتصاد، جامعة الأنبار، العدد الأول، 2016، ص 96 .

² -محمد عبد الحسن الطائي و نعيمة عباس خضير الخفاشي، نظم المعلومات الإستراتيجية - منظور الميزة التنافسية -، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن، 2009 ، ص18.

³ - عيد أحمد ابو بكر، دور نظام المعلومات الإستراتيجية في دعم و تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، مداخلة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية العلوم الاقتصادية، عمان-الأردن، -23-26 نيسان(ابريل) 2012 ، ص612.

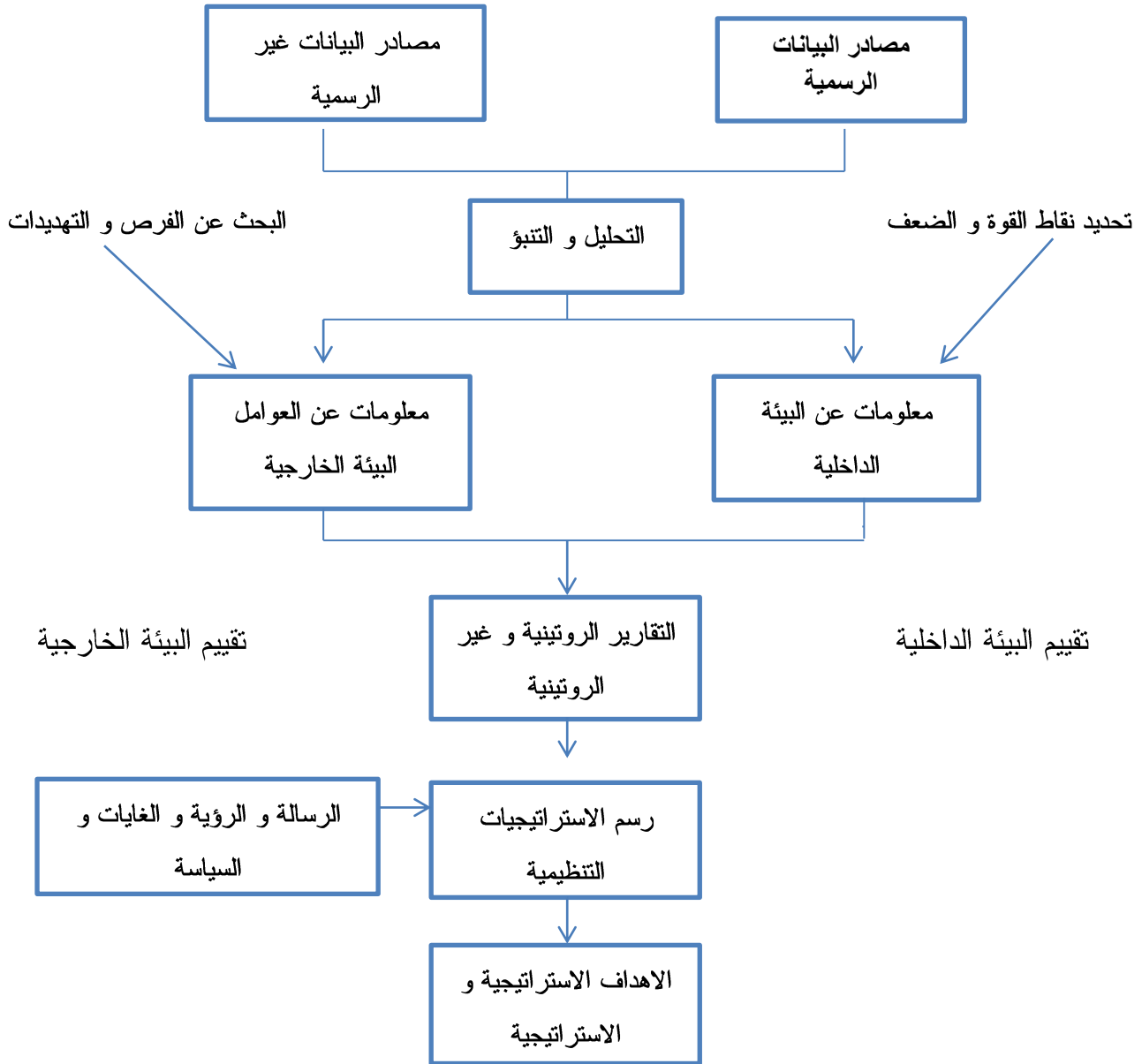
الفرع الثاني: أهداف نظم المعلومات الإستراتيجية

تسعى نظم المعلومات الإستراتيجية إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:¹

1. توفير المعلومات لوضع الأهداف الإستراتيجية: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات الداخلية و الخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسات، المساهمة في وضع الأهداف الإستراتيجية.
2. توفير المعلومات لإعداد وتكوين إستراتيجيات: حيث يساهم النظام في دعم ومساندة الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة الإستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية بالمؤسسة 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 مؤسسات الأعمال مثل فتح أسواق جديدة، وإضافة نشاط جديد، أو إبتكار منتج جديد، أو إضافة خط إنتاج جديد أو صنع قرارات معقدة تأثر على المؤسسة في المدى البعيد، والتي تصنف بدرجة عالية من عدم التأكد الناتج عن التخطيط للمستقبل البعيد الغامض، والذي يتطلب مدخلا متكاملًا بإستخدام معظم المهارات الوظيفية لتعامل معه.
4. توفير المعلومات اللازمة ومراقبة الأداء الإستراتيجي: حيث يساهم النظام في توفير المعلومات التي تساعد المؤسسات في تتبع ومراقبة تنفيذ الإستراتيجيات المخططة أو القرارات الإستراتيجية التي تتخذها لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسارات في الوقت المناسب، إذا كان هناك أوجه قصور أو تقصير في تطبيق الإستراتيجية أو القرارات الإستراتيجية .
5. تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات الأعمال: وذلك لتحقيق أهداف عديدة يتمثل أهمها في قياس الأداء الذي تم تنفيذه وقياس أثره على المركز التنافسي لمؤسسات الأعمال على الأجل الطويل، ثم التغذية العكسية للإستفادة منها في الخطة الإستراتيجية المقبلة.

¹ - عبد القادر شارف، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2011، ص 18 .

الشكل رقم (4): نظام المعلومات الاستراتيجية



المصدر: حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل إستراتيجي-، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 128.

الفرع الثالث: خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية

مع قلة الكتب والمراجع التي تتطرق إلى خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية نذكر منها:¹

- أن نظام المعلومات الإستراتيجية متكامل يحتوي على معلومات شاملة تكون بعضها ذا خصائص كمية يتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الكمي المناسبة، والبعض الآخر ذات خصائص وصفية لأنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات؛
- نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام متكامل يعتمد على نظام تقارير تلخيصية المتعلقة بأوضاع المؤسسة الداخلية، كما يعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية، و التي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر من ارتباطها بالماضي؛
- يشكل الكمبيوتر عنصراً مهماً من عناصر نظام المعلومات الإستراتيجية؛
- يحتوي نظام المعلومات الإستراتيجية على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقاً لإجراءات معينة، ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة.

المطلب الثاني: مراحل تطور نظم المعلومات الإستراتيجية ومبررات ظهورها وإتجاهات التطور نحو نظم المعلومات الاستراتيجية ومكوناتها

سننتظر في هذا المطلب إلى مراحل تطور المعلومات الإستراتيجية ومبررات ظهورها إضافة إلى إتجاهات التطور نحوها ومكوناتها.

الفرع الأول: مراحل تطوير نظم المعلومات الإستراتيجية

المراحل الأربعة التي يتضمنها تطور نظام المعلومات الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:²

- ❖ مرحلة البحث: الجهة التي تتدخل في هذه المرحلة هي الإدارة العليا، حيث تختص بتحديد ما إذا كانت هناك طريقة جديدة للقيام بالعمل في النظام عما هو كائن، مما يبرز الإتفاق على تطويره، فإذا وجدت الحاجة لتطوير النظام فذلك يستلزم القيام بدراسة جدوى ودراسة مقارنة منفعة النظام بالتكلفة،

¹- نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، المجلد الثامن، 1996، ص ص 124،125.

²- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2005، ص75.

قبل إقرار القيام بتطوير، حيث يتوقف نجاح هذه المرحلة على مدى الدقة في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للإدارة من تطوير النظام، ولا تكلف دراسات البحث نسبة كبيرة من تكلفة تطوير النظام الكلية.

❖ **مرحلة التحليل:** هذه المرحلة تقوم بتفصيل ما تم في مرحلة البحث، حيث تتناول العلاقة بين الأجزاء الملموسة وغير الملموسة للنظام ومستخدمه، ويتم فيها تحديد مدخلات ومخرجات النظام المقترح، وخصائص الأداء والاحتياجات الفنية لأجهزته، والتوصيف الوظيفي له، كما يتم أيضا تحليل المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة لتوفير أجهزة النظام، وهذه المرحلة غير مكلفة بالنسبة لتكلفة الكلية لتطوير نظم المعلومات الإدارية ويجب الحذر من الوقوع في وضع توصيف أكثر أو أقل من المطلوب للنظام في هذه المرحلة.

❖ **مرحلة التصميم:** يتم التصميم في هذه المرحلة من واقع التوصيف الوظيفي الذي توصل إليه من مرحلة التحليل، حيث يتم وضع التصميم التفصيلي لوحدات النظام، وخطة إختيار هذا التصميم ويقوم المصممون والمبرمجون في هذه المرحلة بالتعاون مع محللين، للعمل في تجزئة النظام إلى وحدات صغيرة يمكن برمجتها والربط فيما بينها لتؤدي الغرض المطلوب من وضع النظام ككل.

❖ **مرحلة التطبيق:** هذه المرحلة يتم فيها كتابة البرامج المطلوبة ضمن تصميم النظام وتنفيذ خطة إختيار كل جزء من أجزاءه، حيث يتطلب استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابة البرامج المتفق عليها لتنفيذ أجواء التصميم، ويتطلب هذا الإختيار صحة تلك البرامج من ناحية الأصول المراعاة للغة المختارة من حيث سلامة النطق في كل برنامج من تلك البرامج، وتتم هذه الإختيارات في شكل سلسلة مرسومة في خطة موضوعة مسبقا وفي هذه المرحلة يجب مراعاة الربط بين أجزاء النظام بما يراعي التكامل بينها ويقلل التكرار والتداخل، ويقوم القائمون بالتطوير والمصممين والبرمجيين ومستخدمي النظام بالتعاون فيها بينهم لضمان حسن التطبيق.

الفرع الثاني: مبررات ظهور المعلومات الإستراتيجية:

إن ظهور نظم المعلومات الاستراتيجية، راجع بالدرجة الأولى إلى التطور الذي شهده حقل نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات، فطبقاً لهذا التطور يمكن اعتبار نظم المعلومات الإستراتيجية أحد التطبيقات المعاصرة لنظم المعلومات، مما يجعل موضوع (نظم المعلومات الاستراتيجية) من بين أحدث المواضيع المعاصرة ذات حركية عالية والتي مازالت تخضع لوقتاً هذا لجدل واسع بين المختصين في حقل نظم المعلومات، وهناك ثلاث تفسيرات لنشوء فكرة نظم المعلومات الإستراتيجية هي:¹

1. نشأت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها مؤسسات الأعمال في الألفية الثالثة، وهو ما يطلق عليه (عصر إستيراد المعلومات) وهو عصر يتسم بالتعقيد والحركية والفجائية وخاصة ما يرتبط بالجوانب الأتية:

-التغير المستمر في البيئة المحيطة بعمل المؤسسة بصورة عامة وفي القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.
-التغير الحاصل في أذواق الزبائن في أسواق السلع والخدمات العالمية والدولية والإقليمية والمحلية.
-التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة في تطبيقات النظائر المشعة.
-تزايد حدة المنافسة وتنوعها وإنفتاح الأسواق العالمية والدولية.
-ندرة الموارد المتاحة للمؤسسات ومنها المعلومات والمعرفة كموارد غير ملموسة.

2. ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الأخرى المطبقة في المؤسسات، و مثل هذا النشوء تطور طبيعي لمسار تطور نظم المعلومات والتي بدأت بنظم معلومات تقليدي ثم تطورت إلى نظم معلومات إستراتيجية.²

3. ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب إتساع مساحات وعي إدارات المؤسسات وعمق إدراكها لأهمية دور الريادة لهذه النظم في نجاح المؤسسات وتفوقها على منافسيها، إذ تقوم هذه النظم بإتاحة الفرص للمديرين والمخططين للتعرف على جوانب، القوة والضعف، وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة والتي تؤثر في إستمراريتها في بيئة الأعمال بناءً على صحة المعلومات الإستراتيجية التي تهيئها.³

¹ - محمد عبد حسين الطائي و نعيمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص23.

² - هاشم فوزي العبادي و جليل كاظم الساهرين مرجع سبق ذكره، ص 87.

³ - محمد عبد الحسن الطائي و نعيمة عباس خضير الخفاجي، نفس المرجع السابق، ص24.

الفرع الثالث: إتجاهات التطور نحو نظم المعلومات الاستراتيجية

عُرِضت عدد من الإتجاهات في تطور نظم المعلومات الأخرى إلى نظم المعلومات الإستراتيجية والجدول التالي يوضح هذه الإتجاهات:

الجدول رقم (1): إتجاهات التطور نحو نظم المعلومات الإستراتيجية

الجوانب	نظم معالجة التشغيل TPS	نظم المعلومات الادارية MIS	نظم المعلومات الاستراتيجية SIS
طبيعة التكنولوجيا	الحواسيب مقسمة ومحددة بالأجهزة	العملية الموزعة ذات إتصال بيني محددة بالبرمجية	الشبكات متكاملة و محددة بالأفراد/الرؤية
طبيعة العمليات	بعيدة عن المستخدمين و مسيطرة عليها بمعالجة البيانات	موجهة بالخدمة الإدارية	متاحة للمستخدمين
القضايا في تطوير النظم	القضايا الفنية البرمجة/ إدارة المشروع	دعم الأعمال وحاجات المستخدمين (إدارة المعلومات)	هل ترتبط بإستراتيجيات الأعمال
الأسباب وراء إستخدام التكنولوجيا	خفض التكلفة (خاصة الادارية) (توجه تكنولوجي)	دعم أعمال المدير (توجه نحو المستخدم)	تمكين الأعمال (لأعمال)
خصائص النظم	منظم بصرامة تشغيلي (داخلي)	ملائم/رقابة	مرن/ إستراتيجي (خارجي)

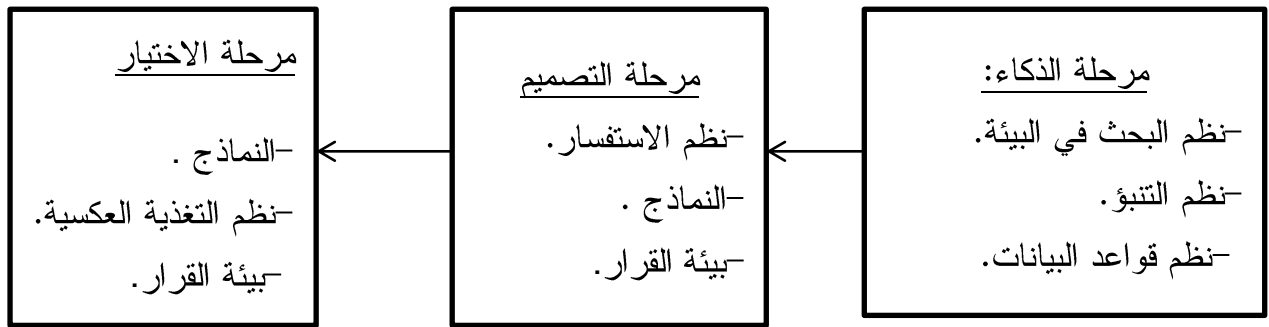
Source: John ward & Peppard Grffi , the planning for information systems , john wiley& sons LTD,London, 2002, p24.

الفرع الرابع: مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية

تعددت الآراء بالنسبة لتحديد مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية وإختلفت باختلاف وجهة نظر الكُتاب. فقد أشار (McCosh) إلى أن مكونات نظام المعلومات الإستراتيجي يجب أن تبنى على فهم كامل لعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وإتخذ نموذج سايمون في صنع القرار الاداري كأساس لتحديد هذه المكونات، حيث يتضمن نموذج سايمون مرحلة الذكاء intelligence التي تبحث في البيئة عن حالات تستدعي إتخاذ

القرار مثل التهديدات أو الفرص الموجودة أمام المنظمة، ومرحلة التصميم design التي تهتم بتطوير البدائل الاستراتيجية وتحليلها للتعامل مع تلك الحالات، ثم مرحلة الإختيار والمراجعة Choice & review التي تتضمن إختيار البدائل الإستراتيجية وتقييمها. و نرى أن مراحل إتخاذ القرار حين وضع الخطة الإستراتيجية تكون قابلة للبرمجة في بعض أجزائها وفي بعض الأجزاء الأخرى لا يمكن برمجتها أو تكون شبه مبرمجة لأنها قرارات جديدة معقدة ومهمة، تتعامل مع المستقبل الغير مؤكد لذلك فإن نظام المعلومات الرسمي قد تكون فائدته محدودة في هذا المجال. وقد أقتراح تبعا لمراحل سايمون في إتخاذ القرارات مكونات لنظام المعلومات الإستراتيجي تتماشى مع إحتياجات كل مرحلة من المراحل؛ كما هو مبين في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (5): مكونات نظام المعلومات الاستراتيجية لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار



المصدر: عيد أحمد أبو بكر، دور نظام المعلومات الإستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، مداخلة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية العلوم الاقتصادية، عمان-الأردن-، 23-26 نيسان (ابريل) 2012 ، ص613.

حيث يبين أن مرحلة الذكاء يتم دعمها بوجود نظام يبحث في البيئة بصورة مستمرة عن الفرص والتهديدات و يستخدم أساليب التنبؤ ويؤمن الوصول إلى قاعدة البيانات الإستراتيجية، أما مرحلة التصميم فتحتاج إلى نظم إستفسار من قاعدة البيانات ونماذج تستخدم في تحليل البيانات ومراكز معلومات (بيئة القرار) التي تسهل المشاركة الجماعية في صنع القرار، كذلك فإن مرحلة الإختيار يتم دعمها بإستخدام النماذج لتقييم البدائل الإستراتيجية ونظم التغذية العكسية في متابعة التطبيق وتأمين إحتياجات النظام.²

¹-عيد أحمد أبو بكر ، مرجع سبق ذكره، ص 613.

²- نفس المرجع السابق، ص614.

وقد أشار Roland أن مكونات نظام المعلومات الإستراتيجية تتمثل في مجموعة العناصر يوضحها التالي:¹

- النظام الفرعي للتفاعل و التداخل Interface ؛
- النظام الفرعي للنماذج التحليلية Model Subsystem ؛
- النظام الفرعي للبيانات Data Subsysteme ؛

_ النظام الفرعي للتداول والتداخل: تتيح أنشطة التفاعل والتداخل للمستخدم إمكانية الإتصال بنظام المعلومات وذلك من خلال إدخال البيانات وتحديد خصائص النموذج المستخدم وكذلك عرض النتائج في صورة مرئية أو مطبوعة.

_ النظام الفرعي للنماذج التحليلية: يعتبر النظام الفرعي للنماذج التحليلية جزء متكامل ومتربط من أجزاء نظام المعلومات الإستراتيجي SIS وهو يتولى مهام و وظائف تخزين وإسترجاع النماذج التحليلية الفرعية و يساعد إدارة المؤسسة والمستخدمين على بناء النموذج التحليلي والشامل للمعلومات، ومن خلال تحليل البيئة المالية وغير المالية نجد أن تلك النماذج تحتوي العديد من المتغيرات والمعاملات وكذلك المعدلات والصيغ الرياضية التي تربط بينهم (مثل معادلة تحديد صافي الربح)؛ و يتيح النموذج التحليلي للمستخدم النهائي إمكانية تعريف وتخزين مكونات التقارير والقوائم المحاسبية المختارة.

ويقوم النظام الفرعي للنماذج التحليلية من خلال قاعدة النماذج بتخزين وإسترجاع النماذج المحاسبية وغير المحاسبية المختلفة، وكذلك إيجاد علاقات الربط بينهم وتشغيلهم في تتابع زمني مناسب. ولا شك أن وجود علاقة إرتباط مباشرة بين تلك النماذج يتيح إتمام هذا العمل في شكل متكامل يتيح خفض الوقت والجهد و التكاليف.

_ النظام الفرعي للبيانات : ويتضمن النظام الفرعي للبيانات الوسائل المختلفة لتشغيل واسترجاع واستدعاء البيانات الإدارية والمحاسبية -مالية وغير مالية-، وذلك بإستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام أيضا الأدوات المستخدمة لدراسة تلك البيانات ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية. كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المؤسسة وهي تلك التي تتعلق بأنشطة المنافسين الأوضاع الإقتصادية بصفة عامة وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما.

¹-عيد أحمد أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص614.

بينما أشارت (نادية حبيب) إلى أن فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية وتحقيقه لأهدافه، يعتمد بشكل كبير على مدى الدقة في تحديد إحتياجات الإدارة من المعلومات لصنع القرارات الإستراتيجية ثم تحديد مكوناته تبعاً لتلك الإحتياجات وبذلك ترى أن هذا النظام لا بد أن يحتوي على المكونات التالية:¹

- نظم البحث في البيئة Scanning Systems ؛
- قاعدة البيانات الإستراتيجية Strategic Data Base ؛
- مكتبة البرامج Software Library ؛
- تقديم المعلومات Presentation of Information ؛
- شبكات إتصالات المعلومات الإستراتيجية Strategic Data Communication Network .

المطلب الثالث: متطلبات وإستخدامات وعوامل نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية ومعوقاته

لنظم المعلومات مجموعة من الأبعاد والإستخدامات ولها مجموعة من عوامل النجاح ومجموعة من المعوقات وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول: متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية

لتوفير نظم المعلومات الإستراتيجية وتشغيلها بأحسن شكل ممكن لا بد من توافر بعض المتطلبات لهذه العملية، وتنقسم المتطلبات إلى قسمين هما المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم.

1. المتطلبات التنظيمية:

وهي المتطلبات التي تتعلق بالمؤسسة التي تزيد تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية، وتشمل هذه المتطلبات الإدارات والإستراتيجيات والبناء التنظيمي داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:²

_ يجب وجود تخطيط إستراتيجي داخل المؤسسة.

_ مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط الإستراتيجي لأنظمة المعلومات.

_ يجب أن ينظر للمعلومات كمورد هام في المؤسسة.

¹-عبد أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 614.

²- عبد القادر شارف، مرجع سبق ذكره، ص 64.

_ أن يشغل قسم أنظمة المعلومات في المؤسسة نفس المركز الإداري الذي تشغله الأقسام الإنتاجية، والخدماتية الأخرى.

_ الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعية لأنظمة المعلومات في المؤسسة.

_ يجب دراسة و تحليل المصاريف والتكاليف المرتبطة على تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية.

_ على المدراء أن يركزوا على الإبداع والتطوير في المؤسسة.

_ التعاون بين المؤسسة وعملائها.

_ يجب أن تتبنى المؤسسة عملية التغيير والتطوير بصفة منتظمة ومستمرة.

_ أخذ التنظيمات والتشريعات الحكومية بعين الاعتبار.

2. المتطلبات التكنولوجية:

وهي المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة وتشمل:¹

_ توافر الحاسبات والمكونات المادية الأخرى.

_ توافر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول إلى أفضل القرارات.

_ يجب توفر قاعدة أوقواعد بيانات ضخمة.

_ توافر شبكات الإتصال التي تسهل عملية الإتصال للمؤسسة داخليا وخارجيا.

_ قدرة ربط الأنظمة المختلفة معا.

إن المتطلبات التكنولوجية لأنظمة المعلومات الإستراتيجية تبين أنه يجب توافر بنية تكنولوجية سليمة و جيدة و متطورة من قاعدة البيانات وشبكة الإتصال، ومكونات مادية وبرمجيات، وأي نقص في البنية التحتية يسبب المشكلات، ويعيق هذه الأنظمة.

¹- عبد القادر شارف، نفس المرجع السابق، ص 65.

الفرع الثاني: إستخدامات نظم المعلومات الإستراتيجية

إن مع التطورات الحاصلة أصبح بالإمكان إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في العديد من الاستخدامات سنتطرق إليها في هذا الفرع:¹

- الربط مع العملاء والموردين : تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في تضيق الفجوة المكانية بين المؤسسة وأطرافها الخارجية من العملاء والموردين، من خلال إستخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا الإتصالات بهدف تسريع عملياتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.
- التكامل المطور لعمليات المؤسسة الداخلية: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في إيجاد تكامل داخلي في إنسياب المعلومات داخل المؤسسة لتحقيق تشاركية أكبر للمعلومات وإعادة تنظيم الأدوار مما يؤدي هنا إلى تخفيض التكاليف.
- السلع والخدمات المعتمدة على المعلومات: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في جمع كم هائل من المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات من كل النواحي فمنها ما يتعلق بإحتياجات المستهلكين و العملاء، و منها ما يتعلق بقدرة الموردين والموزعين، ومنها ما يتعلق بخصائص الخدمات نفسها ومنها ما يتعلق بمعلومات الأسواق وغيرها من المعلومات.
- نظم منفاذ الإدارة العليا: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية واللازمة، إعداد الخطط والتنبؤات لفترات زمنية، وذلك من خلال قاعدة بيانات ضخمة داخل المؤسسة تستقي معلوماتها من مصادر متنوعة داخلية وخارجية.

وعن التطبيقات الإستراتيجية لنظم المعلومات يمكن أن نضيف عدة مزايا في التحليل وهذا يقدم تبريرات اللازمة لبناء نظم المعلومات الاستراتيجية كالتالي:²

-العائد على الإستثمار: إستخدام الأدوات التقليدية الكمية، مثل التحليل المالي للتكلفة العائد الذي يمكن من تقدير تكلفة التطوير التشغيل وتخفيض تكلفة المؤسسة وخلق العائد بما يمكن من تحديد التكلفة الصافية عبر الزمن؛

-الملائمة الاستراتيجية: تدعيم مباشر بواسطة إستراتيجية المؤسسة؛

¹ - إيمان فاضل السامرائي و هيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص289.

² - لمين علواط، تكنولوجيا المعلومات و إتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية- تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 104.

-المميزات التنافسية: خلق قيمة من منتجات المؤسسة الجديدة أو زيادة حصتها السوقية؛

-المعلومات الإدارية: تقدم معلومات عن المفاهيم الأساسية للمؤسسة والأساسيات التي يجب أن تنفذ بغية لضمان نجاحها؛

-الاستجابة التنافسية: أنشطة تكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى اللحاق بالمنافسين أو تخطيهم بطرق يصعب معهم تقليدها أو التغلب عليها؛

-بناء هيكل لنظم المعلومات الإستراتيجية: الإستثمارات الضرورية التي تساعد التطبيقات المتتابة أن تحدث.

الفرع الثالث: عوامل نجاح نظم المعلومات الإستراتيجية

هناك عدة عوامل لنجاح نظم المعلومات الإستراتيجية نذكر منها ما يلي:¹

✓ التركيز الداخلي والخارجي: التركيز على بيئة المؤسسة الخارجية وتطوير علاقاتها بشركائها من مستهلكين وعملاء وموردين ومنافسين على حد سواء، أما من الناحية التقليدية فكانت تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات تركز على العمليات والوسائل الداخلية.

✓ إضافة قيمة لا تقليل الكلفة: على الرغم من أن تقليل الكلفة قد يحصل نتيجة توسع الأعمال بتكاليف حدية أدنى، فإن إتمام ذلك بشكل أفضل وليس بأقل كلفة يبدو بأنه حقيقة عامة متعارف عليها، وهذا ينسجم مع إحتياجات المؤسسات لتمييز نفسها عن المنافسين لتحقيق النجاح لذلك يجب السعي وراء تحقيق قيمة مضافة أكثر من تخفيض التكلفة.

✓ اقتسام المنافع: إن تقاسم المنافع المحققة بين المجهزين والعملاء، وحتى المنافسين يعني الإلتزام بالنجاح وكلفة التحول لإقامة عوائق أو موانع الدخول إلى الصناعة.

✓ فهم العملاء و ما يفعلونه مع المنتج أو الخدمة: وذلك عن طريق الفهم الواسع والدقيق لإتجاهات المستهلكين نحو السلع والخدمات وكيف يحصلون على قيمة من ذلك المنتج او الخدمة، والمشاكل التي يواجهونها في الحصول على تلك القيمة فقد اتبع هذا من قبل (MCHESSON) في تقديم تشكيلة من الخدمات المستندة إلى المعلومات إلى مستودعات الأدوية بدءا من مشكلة بسيطة متمثلة في السيطرة على التخزين والتي تم حلها من خلال تسلم المنتجات في دفعات يساوي حجمها حجم الرفوف التي توضع عليها.

¹حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-80.

- ✓ الابتكار المستند من الأعمال لا من التكنولوجيا: إن ضغوطات البيئة التسويقية غالبا ما تفسر من قبل مستخدمي نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، مما تسبب هذا بإحداث شك يتعلق بفكرة الميزة التنافسية من تكنولوجيا المعلومات، ولكن في الواقع يعني ذلك بأن تكنولوجيا المعلومات المعدة بصورة جيدة توفر أو تمكن فرصة الأعمال أو فكرتها أن تتحول إلى حقيقة وواقع، وإن القوى الرئيسية تأتي من الأعمال وليس بالضرورة أن تأخذ جذرا تقليديا لإستخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لذلك يجب تحقيق الإبداع في العمليات الإدارية جنبا إلى جنب مع تحقيق الإبداعات التكنولوجية.
 - ✓ التطور المتنامي لا رؤية التطبيق الكامل المتحول الى حقيقة أو واقع: إن التطور المتزايد و المستمر و عدم الإكتفاء بقدر معين، بشأنه أن يطور التطبيقات من خلال التجربة والخطأ، وعدم التوقف أيضا عند تحقيق النجاح ودراسة ما يمكن انجازه.
 - ✓ استخدام المعلومات المستندة من النظم لتطوير الأعمال: هناك العديد من المؤسسات تقوم بإستخدام المعلومات المجمعّة من قبل النظام في تحسين وتطوير العمليات الإدارية حيث تقوم بتقسيمها لعدة طرق لتحديد أكثر أجزاء السوق الملائمة وأكثر أمزجة المنتج ملائمة وذلك عن طريق تحديد وإستهداف أدنى العملاء مخاطرة وأكثر ربحا وعلى نحو دقيق جدا لذلك فهي بحاجة لأدوات و أساليب جديدة لكشف الفرص ومن ثم الطرق الجديدة لإدارة هذه التطبيقات لضمان تحقيق النجاح.¹
- الفرع الرابع: المعوقات التي تواجه نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات**

إن نظم المعلومات الإستراتيجية تواجه مجموعة من المعوقات والشكوك حول قدرتها على تحقيق أهدافها أو أداء الأدوار والوظائف الإستراتيجية المنوطة لها، وأهم هذه المعوقات والشكوك ما يلي:²

- تحول الميزة التنافسية إلى ضرورة حتمية إستراتيجية: إن هناك شكلا متميزا حول إمكانية قيام نظم المعلومات الإستراتيجية بتوفير ميزة تنافسية يمكن دعمها والمحافظة عليها؛ حيث يقوم المنافسون بمحاكاة نظم المعلومات الإستراتيجية لدى المؤسسة بحيث تقدم منتجاتها أو خدماتها على نحو متشابه مع خدمات المؤسسة الأمر الذي يجعل ميزة المؤسسة ضرورة إستراتيجية للبقاء في السوق سواء للمؤسسة أو للغير، حيث يرى العميل أن ما كان يميز خدمة المؤسسة عن غيره أصبح متاحا لدى المنافسين عند نفس المستوى من السعر تقريبا، وهذا ما دفع إلى الدعوة إلى نظم معلومات تعاونية مع

¹ - حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 78 - 80.

² - أسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الاستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، المجلد الرابع، جامعة الملك سعود، العدد (28)، 2001، ص28.

المتنافسين مما يوفر الفعالية في أسلوب عمل هذه النظم ويخفض من الإستثمارات المطلوبة، لذلك فلا بد من عدم النظر إلى التعاون على أنها إستراتيجية طارئة أو حيلة إقتصادية بل إستراتيجية لنظام المعلومات في الأجل الطويل.

▪ المخاطر المترتبة بتصميم وتنفيذ نظم المعلومات الإستراتيجية : إن نظم المعلومات الإستراتيجية تواجه خلال مراحل تصميمها وتنفيذها ثلاث أنواع من المخاطر هي:¹

- المخاطر المرتبطة بإدارة النظم الضخمة: حيث تتم هذه النظم بتعدد المستخدمين، فضلا عن إنخفاض الرقابة المباشرة الرسمية ويصاحبها ظهور متزايد للأخطاء المحتملة، وتكون نتائجها في بعض الأحيان كارثية على المؤسسات المطبقة لهذه النظم، بل إن إحداث أعمال تخريبية بفعل فاعل تعد من الجرائم التي لازالت لم تحظى بالحصر أو التكيف أو المعالجة القانونية الكافية حتى الآن.

- المخاطر المرتبطة بتنفيذ نظم المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة: هذا النوع ينشأ عندما يتم نسخ نظام المعلومات الإستراتيجية من قبل أحد المنافسين، إذ أنه من المحتمل أن يكون لدى المنافسين مواد وإمكانيات أكثر مما لدى المؤسسة، مما يؤدي إلى إبطال مفعول الميزة التي بادرت المؤسسة إلى اقتناصها.

- رضا الإدارة العليا عن وظائف نظم المعلومات التقليدية: إن مديري بعض الإدارات المختلفة في حوالي خمسمائة منظمة شملتهم دراسة قام بها (Masson) سنة 1991 عن العلاقة بين نظم المعلومات المتكاملة و الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بين أن هؤلاء المديرين لديهم رضا نسبة 98% عن الوظائف التي تقوم بها نظم المعلومات التقليدية، نجح منها خمسة حالات فقط و قد أظهرت نتائج الدراسة الفشل يرجع للأسباب تنظيمية وإدارية وليس لأسباب تكنولوجية.

¹-أسامة سعيد عبد الصادق، مرجع سبق ذكره، ص 29.

خلاصة الفصل:

لقد أبرزنا من خلال هذا الفصل الجوانب المتعلقة بنظام المعلومات بصفة عامة، ونظام المعلومات الإستراتيجية بصفة خاصة.

-هدفت نظم المعلومات الإستراتيجية إلى التأكيد على حتمية الإهتمام بالمعلومات الإستراتيجية كمورد رئيسي للمؤسسة.

-يتعين على إدارة المؤسسات - وخاصة الإدارة العليا - أن تتفاعل مع المتغيرات البيئية .

-يتعين على ادارة المؤسسات أن تعمل على إستغلال الفرص ومحاولة التغلب على التهديدات التي تواجهها.

- وذلك لإتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تمكنها من البقاء والنمو، بالإضافة إلى أن الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في مساندة الإدارة العليا للمؤسسة للقيام بوظائف أساسية بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية.

الفصل الثاني:

إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية

في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

تواجه كل مؤسسات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر في البحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق الأرباح في الميدان التنافسي، و تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال التفوق على قدرات المنافسين، والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها والإستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمؤسسة، وبما يضمن لها التفوق التنافسي، ولتعيق دخول المنافسين الجدد الى القطاع الذي تعمل فيه، و تحقيق الإستقرار في إطار مستويات متميزة.

وحتى المؤسسات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها من إبقاء ذلك النجاح، و وجدت أن تبني إستراتيجيات ملائمة تمكنها من الوصول إلى مزايا تنافسية في أطر زمنية مختلفة، من خلال البحث على مؤشرات التفوق التنافسي المتميز والعمل على إستمرارية و إسناده في المدى الطويل.

وفي هذا الفصل سوف نحاول التطرق إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية.

المبحث الثاني: العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم الإدارة على المستوى الأكاديمي والعلمي فأكاديميا لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو مواجهة وقتية، لكن أصبح ينظر للميزة التنافسية كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والعملاء.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومميزاتها

إن مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم المهمة لأنه يمثل الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه جميع مؤسسات الأعمال، وهذه الأخيرة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية التي تتناسب مع إمكانياتها ومواردها وتجعلها في منافسة مستمرة مع المؤسسات الأخرى التي تعمل ضمن نشاطها من أجل المحافظة على هذه الميزة و تطويرها، لأن الوقت الحالي هو وقت التطور والتنافس المستمر الذي يتطلب من المؤسسات حصولها على موقع تنافسي في السوق من خلال إختيار الفرصة التي تحقق لها الميزة التنافسية وتعمل على تطبيقها مستخدمة في ذلك جمع الوسائل الكفيلة لضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للإحتفاظ بالمواقع المهمة في مجال نشاطها.

و قبل التطرق إلى المفهوم سنحاول من خلال هذا المطلب الإشارة لمخلف المصطلحات والمفاهيم التي لها علاقة بالميزة التنافسية.¹

1.المنافسة La concurrence : " صراع بين مجموعة من المنظمات من أجل تحقيق نتائج و مكاسب معينة في مجال معين."²

كما يصف (Robin Copper) المنافسة إنطلاقا من ثلاثة عوامل وهي: السعر، النوعية، الوظيفة، والتي تعرف بثلاثية الإستمرار أو البقاء. وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنها: "تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وخدمات ما بعد البيع وغيرها."³

نستنتج من التعاريف السابقة أن المنافسة اقتصرت على أساس منتج واحد وبين قوتين فقط (العرض و الطلب)، في حين تجاوزتها اليوم إلى المنافسة على أساس الوقت، المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة، والمنافسة بين المنتجات البديلة.⁴

¹-حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، جامعة باتنة 14-الحاج لخضر-، 2020/2019، ص 119 .

²-إلهام فخري طلميه، استراتيجيات التسويق - إطار نظري و تطبيقي-، دار إثراء للنشر، عمان-الأردن-، 2013، ص 105 .

³- نفس المرجع السابق، ص 105.

⁴-حسن بوزناق، نفس المرجع السابق، ص 120 .

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

2.التنافسية La compétitivité تعرف أنها: "الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة على شريحة أكبر و رقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها".¹

يمكن القول أن التنافسية هي منظومة متكاملة لإنتاج السلع والخدمات تلبي إحتياجات الأسواق العالمية والوطنية، وهذه المنظومة تبدأ من قيام الدولة بدورها من توفير البيئة الأساسية للإستثمار وتنتهي بإرتفاع مستوى المعيشة للمواطن.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قبل أن نعطي تعريف للميزة التنافسية نذكر أنه ليس هناك تعريف ثابت ومنفق عليه وهذا راجع لإختلاف القطاع والبيئة المدروسة لذلك هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة منفردة تتفوق المؤسسة على المنافسين من خلالها، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.²

كما عرفها (Porter): "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إستكشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".³

ويرى (Philip) الميزة التنافسية على أنها: "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو المستقبل".⁴

وعرفها (Ansoff) سنة 2007 أنها: "الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج و السوق و توجهات النمو".⁵

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تعبر عن مهارات، مجال للتفوق والتميز من الناحية التقنية، الإدارية والتسويقية والإستراتيجية... إلخ، تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقدم للعملاء بمستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون لإتباع إستراتيجية معينة كما أنها تتحقق عن طريق التخفيض في التكاليف

¹-علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للنشر ، القاهرة، 2001، ص123 .

²-هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 485.

³-Michael Porter, l'avantage concurrentiel devancer ses concurrents et maintenir son avance, dunod paris, 1999, p 08.

⁴-Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine manceau, le marketing management, 11 eme Edition, Pearson éducation ,paris France,2004, p 265.

⁵-محمد حسن الوادي وعلي فلاح الزغبي، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، المجلد 4، العدد8، 2011، ص 79 .

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

و التميز في الخدمات المقدمة، والقدرة على التكيف السريع مع تطورات المحيط بما فيها حاجات ورغبات العملاء.¹

و أيضا نستخلص المفهوم التالي أن الميزة التنافسية: "هي أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية و ذلك بشكل يجعلها منفردة و متميزة في خلق قيمة، لا يستطيع منافسيها تحقيقها في أداءهم لأنشطتهم، و يمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن."

الفرع الثاني: مميزات الميزة التنافسية

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة و بقاء الميزة التنافسية، لأن الميزة تنتهي بمجرد أن يستطيع المنافسون تقليدها أو محاكاة ما تستند إليها، إذ أن قابلية المؤسسة على إدامة الميزة التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها. ومن هنا كان لا بد في إستمرارية التطوير و التجديد في الميزة التنافسية أو حتى بناء إستراتيجيات تستند إلى مصادر ومقدرات متعددة و متفاعلة للميزة التنافسية تجعل من عملية تقليدها شديدة الصعوبة ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين مما يجعلها أكثر استمرارية و بالتالي المحافظة عليها.²

وبصورة عامة يجمع كتاب الإدارة الإستراتيجية على أن الميزة التنافسية للمنظمة تتصف وتتميز بعدد من الخصائص وهي:³

_عدم إمكانية تقليدها على طول الوقت، و ضمن هذا الإطار فإن نجاح المنظمات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة لدى الجميع.
_وفي ضمن التوجه نفسه، فإن الميزة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمؤسسة وزيائنها فالقيمة المدركة للزبون تعد أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها الميزة التنافسية.

¹- فطيمة الزهراء بوعسلة، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

²- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2012، ص 81 .

³- حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 125 .

كذلك من أهم خصائصها ما يلي:¹

- _ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛
- _ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق إعتبارات التغيرات الخاصة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛
- _ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير و البعيد؛
- ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح و ذلك يظهر من خلال الخصائص التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية ويمكن حصر هذه الخصائص فيما يلي:²
- _ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- _ أنها تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- _ أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- _ أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها وفي قيمة ماتقدمه للمشتريين أو كلاهما؛
- _ أنها يجب أن تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم لشراء منها؛
- _ أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأساسيات بنائها

في هذا المطلب سنتطرق إلى أنواع الميزة التنافسية و أساسيات بنائها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

إختلفت تقسيمات أنواع الميزة التنافسية بإخلاف الكتاب ولكن المتفق عليه هو وجود ثلاثة أنواع أساسية للميزة التنافسية وهما ميزة التكلفة أقل وميزة التميز أي تميز المنتج وميزة التحالف:
أولا ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة الشروط.

¹- محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص82.

²- نفس نفس المرجع السابق، ص82.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

*الشروط الواجب توفرها لتحقيق ميزة التكلفة الأقل:¹

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)؛ أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

*الحصول على ميزة التكلفة الأقل: للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة مجموعة من عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي:²

- مراقبة الحجم: مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛
- وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، يجب ألا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.
- مراقبة التعلم: أي مراقبته و تحديد أهدافه، ويتم ذلك بمراقبة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض التكلفة؛
- مراقبة الروابط: والمقصود هنا بالروابط هنا، هي تلك الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف إستغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية؛
- مراقبة الإلحاق: و المقصود هنا بالإلحاق هو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك هو إستغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

بالإضافة إلى العوامل الأربعة السابقة توجد عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي:³

-مراقبة الإجراءات؛

-مراقبة التكامل؛

¹ - عبد الرزاق حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تمييزها -، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007/2006، ص15 .

² - نفس المرجع السابق، ص15.

³ - نفس المرجع السابق، ص15.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

-مراقبة إستغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛

-مراقبة التموّج (التموضع) مثل: الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين...إلخ؛

- مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة، القوانين، التشريعات).

ثانياً ميزة التميز والتفرد:

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز، وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات مابعدالبيع) ومن مصادر ميزة تميز المنتج ما يلي:¹

* الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب بممارسة كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛

*التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة؛

*إدراج و إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم بالتنسيق مع هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛

*الرزنامة إذ تحوز المؤسسة على ميزة التمييز كونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق المؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة، مما يسمح لها باستخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً.

ثالثاً ميزة التحالفات :

قدرة الشركة على إجراء اتفاقيات وتنفيذ مشاريع صناعية مشتركة ، وتبادل الخبرات مع مؤسسات محلية وعالمية، بهدف الحصول على معارف ومكاسب جديدة، وذلك في ضوء توافر الثقة المتبادلة بين الشركاء، و معرفة قيم وأهداف كل طرف، وإدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من هذه التحالفات.²

بمعنى أن التحالف هو مشروع مشترك على شكل مشاركة بين مؤسسة علمية ومؤسسة أخرى في دولة مضيفة، حيث يرى (O'brien) أن التحالف يتمثل في إئتلافات تعقدتها المؤسسة مع مؤسسات أخرى، من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها، فقد تكون من خلال الإندماج مع مؤسسات أخرى، أو من خلال إتفاقيات التسويق أو تشكيل المشاريع المشتركة وبالتالي فإن التحالف يؤدي الى السيطرة على المخاطر و التهديدات، وتسمح بالمشاركة في الأرباح والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.³

¹ - إكرام برزوق و عائشة بسوس، دور نظم المعلومات السوقية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ،

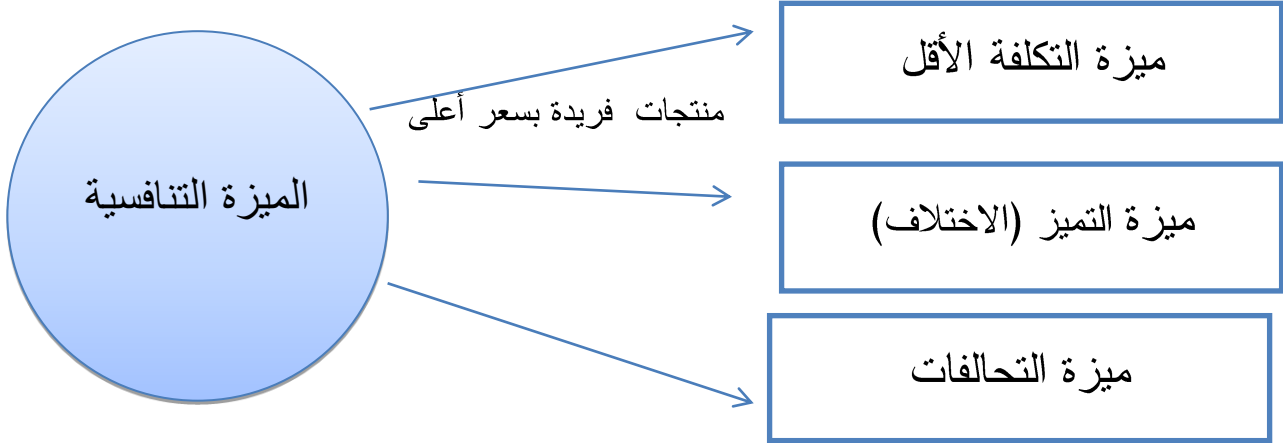
جامعة الطاهر مولاي، السعيدة، 2017/2018، ص 32 .

² - هشام عثمان المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص ص 484-486.

³ - نفس المرجع السابق، ص ص 484-486 .

الشكل رقم (6): أنواع الميزة التنافسية

نفس المنتج بتكلفة أقل



المصدر: من إعدادا الطالبة بالإعتماد على المراجع السابق ذكرها في الأنواع

الفرع الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية

يختلف تصنيف مصادر الميزة التنافسية باختلاف الكتاب و لكنها تتفق في جوهرها العام، و يمكن أن نلخص أهم المصادر فيما يلي:¹

❖ الإبداع و الابتكار: الإبتكار والإبداع له دور هام في الدول الإقتصادية، حيث الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة عن ذلك فإن المؤسسات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاءها حديثا و يشمل الإبتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الإبتكارات العلمية و إبداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة فهناك أهمية متزايدة للإبتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجيات الحديثة في مسار نمو الشركات ، حيث أن الشركات الأكثر إبداعا وإبتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدراتهم الداخلية بشكل مستمر.

وبالتالي فإن الإبتكار والتكنولوجيا له دور بارز في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية من خلال إبتكارات تضاف إلى المنتج أو إبتكارات جديدة، وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث.

¹- إكرام برزوق و عائشة بسوس، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

❖ الكفاءة : تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة (الموارد البشرية والمالية والموارد الملموسة وغير الملموسة)، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة للإنتاج و وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات المتمثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض ، ورأس المال...إلخ، إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات.¹

❖ الجودة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء و الإستمرار العمل على توفير المنتجات و خدمات ذات جودة عالية ،ومن ثم الإهتمام برغبات المستهلكين في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك الفرد، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الإهتمام الأول له.²

❖ وهناك مجموعة من المصادر الأخرى نخص بالذكر ما يلي:³
_المصادر الداخلية و المرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات ...إلخ، وغيرها وكذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، و الإبداع والمعرفة.

_المصادر الخارجية و هي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيراتها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
_يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

¹-وليد هلاي، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008، ص 54.

²-نفس المرجع السابق، ص 54 .

³- إسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة و الإدارة ، جامعة فلسطين، 2016م 1437هـ، ص 36 .

المطلب الثالث: مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب إلى المؤشرات الدالة على إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية و محدداًتها أيضاً.

الفرع الأول: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، رضى المستهلك و غيرها.

إن المؤشرات الأكثر إستخداماً و شيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل توفير البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة عالية والعكس من المؤشرات الوصفية كرضى المستهلك و تتمثل هذا المؤشرات بالتحديد في التالي:¹

1. الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة الصافي الدخلي إلى الأصول أو الإستثمارات للمشروع، وإستخدام التقنيات الحديثة وإستغلال الموارد بشكل أفضل، ويرى أنه هناك أربعة طرق لقياس الربحية وهي:

*العائد على الأصول؛

*العائد على حقوق الملكية؛

*العائد على الإستثمار؛

*العائد على المبيعات.

2. الحصة السوقية: ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين، وهناك ثلاثة أنواع من الحصة السوقية:

*الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة: وتحسب بقسمة المبيعات بالمؤسسة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق؛

*الحصة السوقية النسبية للمؤسسة: و هي تعطي مؤشراً على مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة، وتحسب بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق؛

*حصة السوق المخدوم: أي السوق الذي تقوم المؤسسة بتركيز نشاطاتها عليه، و تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

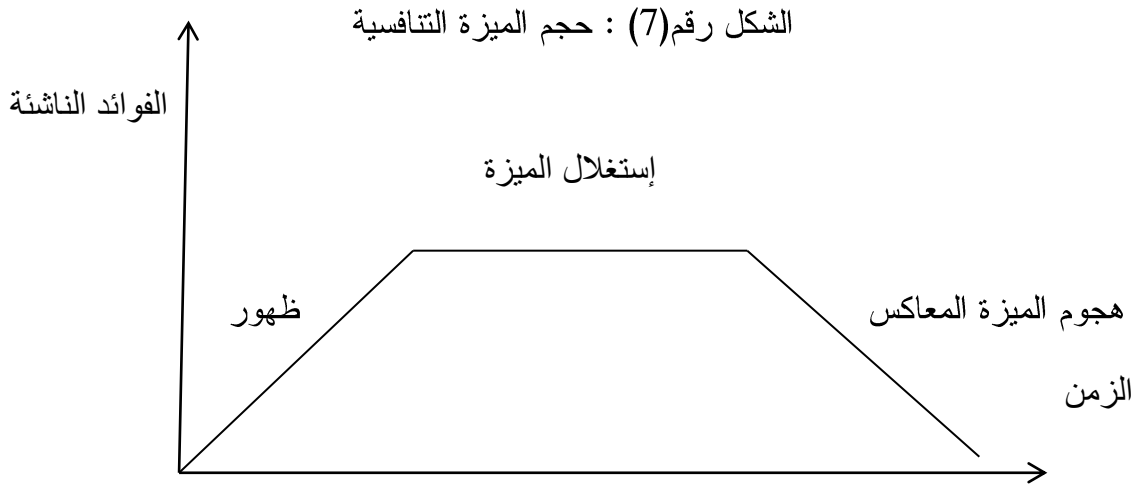
¹ - إسماعيل صبحي كحيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 32، 33.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

3. النمو السنوي للمبيعات: تعتبر المبيعات محور النشاطات الرئيسي لمؤسسات الأعمال فهي مخرجة النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح، وبالتالي تحقيق النمو والإستمرارية في السوق، و يعد النمو السنوي في المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة، وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق، وتسعى العديد من مؤسسات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو للمبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح.
4. رضا المستهلك.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

إن هدف كل مؤسسة يركز حول السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهذا مالا يمكن حصوله في ظل وجود العديد من الجهات المنافسة التي قد تتمكن من تقليد منتجاتها، فالיום نجد أنه من الصعب حماية ميزة معينة لأنه بمجرد تقليدها أو تجاوزها من طرف المنافسين تصبح تكلفة على المؤسسة التي كانت متميزة، ففي النهاية نجد أن مبتكر أو مبدع الميزة التنافسية لا يستطيع إستغلالها إلا لفترة محدودة الى غاية إعلان المنافسين للهجوم المعاكس، وفي هذه الحالة يفرض على المؤسسة أن تتخذ إتجاها جديدا في عملها بحثا عن ميزة جديدة.¹ كما هو موضح في الشكل الآتي:



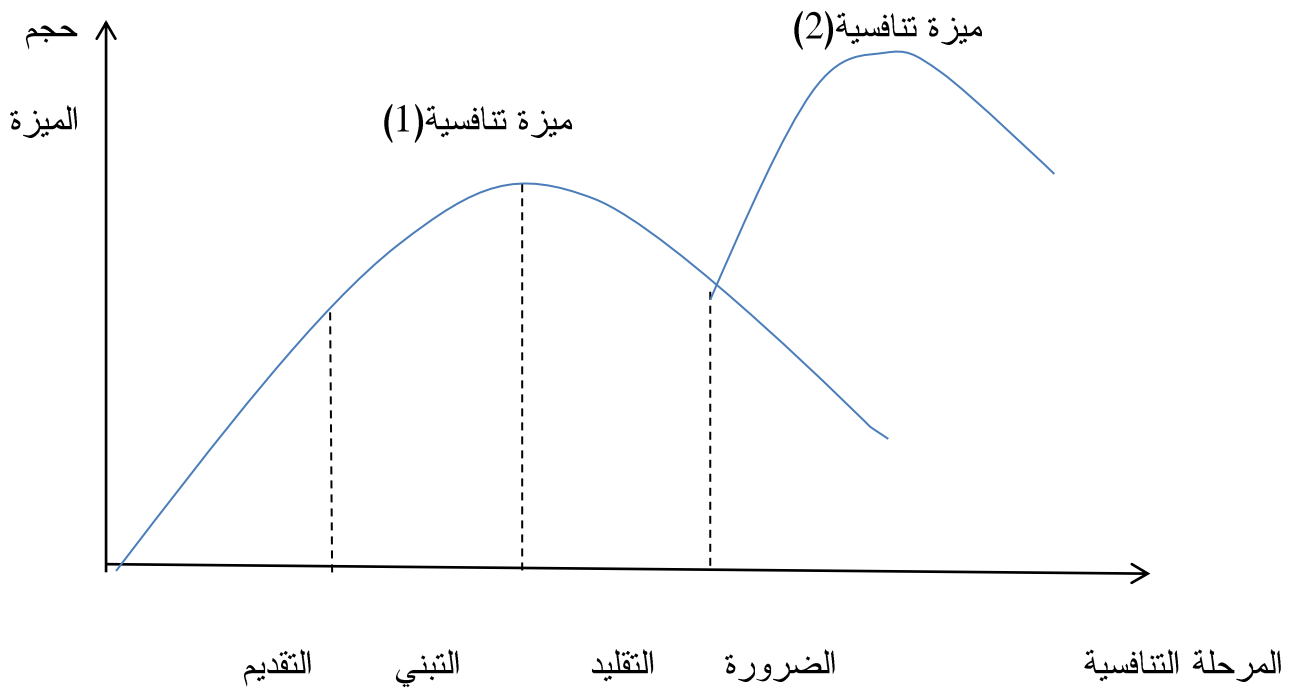
Source: Richard A. d'aveni, hyper-compétition (vuibert), paris, 1995, p08

¹ حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرياح، ورقة، 2017/2018، ص33.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

و تتحقق الإستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز الخدمة)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات و الخدمات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (8): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حمزة بن الزين دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، في العلوم

الاقتصادية، تخصص ادارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص33.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

ونقصد بالإستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما تبنيه و هذه المراحل متمثلة في:¹

_ مرحلة التقديم : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكنها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشارا أكثر فأكثر.

_ مرحلة التبنى: تعرف الميزة هنا إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار بإعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها.

_ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قامو بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

_ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن اسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة الى التنافس من جديد.

_ مرحلة نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: يعبر عن مدى إتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من إستخدام منافذ توزيع لخدمة قطاعات تسويقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديا وفورات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال التركيز على قطاع سوق معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج سلعة او خدمة متميزة.

ويشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي:²

1. القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع العملاء اللذين يتم خدمتهم وهناك يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2. درجة التكامل الأمامي: التكامل الرأسي الأمامي هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولا الى المستهلك، ويشير الى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق التكلفة الأقل.

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية- مصر، -، 1998، ص 86

² - حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 32.

3. البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد في تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف في مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة التنافسية للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجات أو خدمات في كل أنحاء العالم.

4. قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.¹

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي:²

(1) مصادر الميزة التنافسية: إن التفوق النسبي لأي مؤسسة على منافسيها يعود الى عدة عوامل و مصادر، يمكن أن تتعلق إما بمنتجاتها، خدماتها، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية...إلخ، وقد اعتبرت هذه المصادر إما داخلية أو خارجية، كما حصرها (Porter) في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفرة الاقتصادية، الزيادة الإنتاجية، عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، إن معيار التميز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج، والذي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق.

كما أن مصادر الميزة التنافسية وفق منظور بورتر تمثل التكلفة و التميز باعتبارهما مؤثرا هاما على مستويات الأسعار برفعها أو خفضها.

و تكون التكاليف مصدرا للميزة التنافسي إذا تمكنت المؤسسة ممن تفادي خدمات أكثر كفاءة و فعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا و المهارات المستخدمة مما يساعد المؤسسة على السيطرة على أسعارها رفعا أو خفضا بكل حرية بدون التأثير على أرباحها.

أما التميز فيتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات لها خصائص و مواصفات معينة و ذات قيمة أكبر للمستهلكين و العملاء مقارنة بالمنتجات المنافسة مما يمكن المؤسسة من التغيير في أسعارها وإمتلاكها حصة سوقية أكبر.

¹-حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 32.

²- كمال زموري، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2008/2009، ص119.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

أما السعر فيعد مصدرا للميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من تخفيضه على المدار الطويل بالنسبة لنفس خدمات المؤسسات المنافسة دون أن يؤثر على أرباحها أو تكاليف الإنتاج.¹

(2) تعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو شراء مواد أولية رخيصة السعر، فإنه يمكن للمنافسين تقليدها و التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.²

(3) درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة: يجب على المؤسسة أن تخلق مزايا جديدة و بشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة القائمة حاليا، وهذا يتطلب قيام المؤسسة بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا جديدة، ومن مرتبة مرتفعة.³

المطلب الخامس: أبعاد و إسهامات بورتر في مجال الميزة التنافسية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مختلف الأبعاد للميزة التنافسية التي توصل الباحثون إليها و كذلك إسهامات بورتر في مجال الميزة التنافسية.

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تطرق العديد من الباحثين الى الابعاد المختلفة للميزة التنافسية واتفق أغلب الباحثين على هذه الأبعاد:⁴
_ الجودة *Qualité* : أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة ولم يعد السعر عاملا حاسما في إتخاذ لقرار الشراء، وفي ضوء ذلك فإن جودة الخدمات من المصادر المهمة لضمان سيرها في سوق المنافسة.

_ سرعة الإستجابة للعملاء (المرونة التنافسية): وتعني القدرة على الإستجابة لحاجات العميل المتغيرة ، و نتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلا وأذواق العملاء، و سهولة الإتصال وسرعة إنتقال تأثيرات بسبب التغييرات البيئية الكلية و الجزئية...إلخ، وانعكاسها على رغبات العملاء وزيادة الانتاج حسب طلب العميل، والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للعميل مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.

¹ - لطيفة برني، دور الادارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016/2017، ص 109.

² - كمال زموري، مرجع سبق ذكره، ص 119.

³ - نفس المرجع السابق، ص 119.

⁴ - غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، جامعة الإمام بن سعود، العدد التاسع، 2011، ص 11.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

التكلفة الأقل: تتبع المؤسسات هذه الاستراتيجيات لغاية تحقيق تكلفة أقل في خدماتها العملاء ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى القطاع ككل أو لقطاع معين ، بحيث تتمكن من تحديد أسعار بيع المنافسين و تحقيق قدر أكبر من الأرباح.¹

التسليم Delivery : أصبح الوقت عاملاً ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن اتخاذها المؤسسة وعليه فإن العديد من مؤسسات الأعمال بدأت تتنافس بإعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم و الإستجابة لطلب الزبون.²

الإبداع Innovation : إقدام المنظمة على إنتاج خدمات أو استخدام أسلوب جديد بالنسبة لها، بحيث تجري تغيير فنياً أو إنجاز جديد يعد إبداعاً، والمؤسسات التي تعمل الشيء نفسه تعرف بأنها مقلدة، ويعبر عن الإبداع أنه استنباط أفكار جديدة، أما التفكير المبدع هو موهبة فطرة يولد معها الإنسان، مع مجموعة من المهارات التي يكتسبها من خلال حل المشاكل اليومية، أو يعبر أيضاً عن الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تم استعارتها من خارج المؤسسة سواء كان ذلك يتعلق بالوسيلة أو النظام أو الخدمة.³

الفرع الثاني: إسهامات بورتر في مجال الميزة التنافسية

أولاً: القوى التنافسية الخمس لبورتر

(1) المنافسين المباشرين في نفس القطاع (شدة المزاومة بين المؤسسات): تأتي شدة المزاومة ما بين المنافسين في الصناعة في مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتنشأ من كون متنافس أو عدة منافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعيتهم التنافسية أو يرون إمكانية لذلك فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، إشهار، خدمات ما بعد البيع، تميز... الخ)، هذه التحركات من شأنها أن تخلق آثاراً على بقية المتنافسين تولد ردود أفعال من شأنها إما أن تحسن وضعيتهم التنافسية أو تؤدي به إلى تدهور في حالة التصعيد وردود الغير مدروسة، كما هو الشأن بالنسبة للحروب السعرية المتواصلة المفضية إلى تدهور مردودية القطاع خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنه عجز بعض المؤسسات حتى عن تغطية تكاليفها الثابتة.⁴

¹ - غالب محمد البستنجي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² - عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية و بنوك، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011، ص 188.

³ - نفس المرجع السابق، ص 188.

⁴ - كوثر بورمل، دور نظم المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة الماستر، في علوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 51.

(2) الداخولون الجدد (المنافسين الجدد): تشكل هذه القوة خطرا على المؤسسات المتواجدة في القطاع خاصة على مستوى حصة السوق، الأرباح، العملاء، الأسعار... إلخ، إلا أن درجة هذا الخطر ترتبط بطبيعة ردود أفعال هذه المؤسسات من جهة و قوة موانع الدخول من جهة أخرى، فكلما كانت معوقات الدخول كبيرة كلما قل تهديد ودخول منافسين جدد لصناعة معينة منها تميز منتجات، الوصول إلى قنوات التوزيع، إقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة.¹

(3) المنتجات البديلة (الإحلال): هي المنتجات التي يمكن أن يتحول إليها المشتري؛ لتحل محل السلعة التي يشتريها عادة من المؤسسات المتواجدة في السوق، مثل تحول الكثير من الناس إلى استخدام الهاتف الجوال بدلا من الهاتف الثابت، والحاسوب المحمول بدلا من الحاسوب الثابت، وهكذا تلعب في هذه الحالات الأسعار و جودة السلعة، وسمعة المؤسسة وولاء العميل دورا كبيرا في عملية التحول.²

(4) قوة تفاوض العملاء (الزبائن): هي قدرة العملاء في الضغط على المنتجين لتخفيض السعر، أو زيادة الجودة، أو في الوصول الى السلعة في الوقت والمكان المناسبين دون الزيادة في الأسعار، هل يتمتع العملاء بحماية أو دعم من الدولة، وكيف يمكن للمؤسسة إقناعهم بالسلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها، وإذا كانوا محددى العدد، فما هو أفضل أسلوب للتفاوض معهم وإقناعهم.

(5) القوة التفاوضية للموردين: يمكن إعتبار الموردين على أنهم يمثلون قوة ضاغطة على مؤسسات القطاع في حالة توافر بعض الشروط منها:³

- أن تكون هذه المجموعة منظمة و متمركزة في السوق، وأن يكون لديها زبائن مهمين من خارج القطاع؛
- أن تشكل منتجاتها عنصرا مهما ضمن وسائل إنتاج زبائنها مع تميزها بالجودة وبتكاليف تحويل مهمة؛
و يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفع ثمن مدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات ، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة، ويمكن للقوة التفاوضية للموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار، أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حال عجز القطاع عن إدماج الإرتفاع الحاصل في التكاليف.

¹- حسن بوزناق ، مرجع سبق ذكره، ص145.

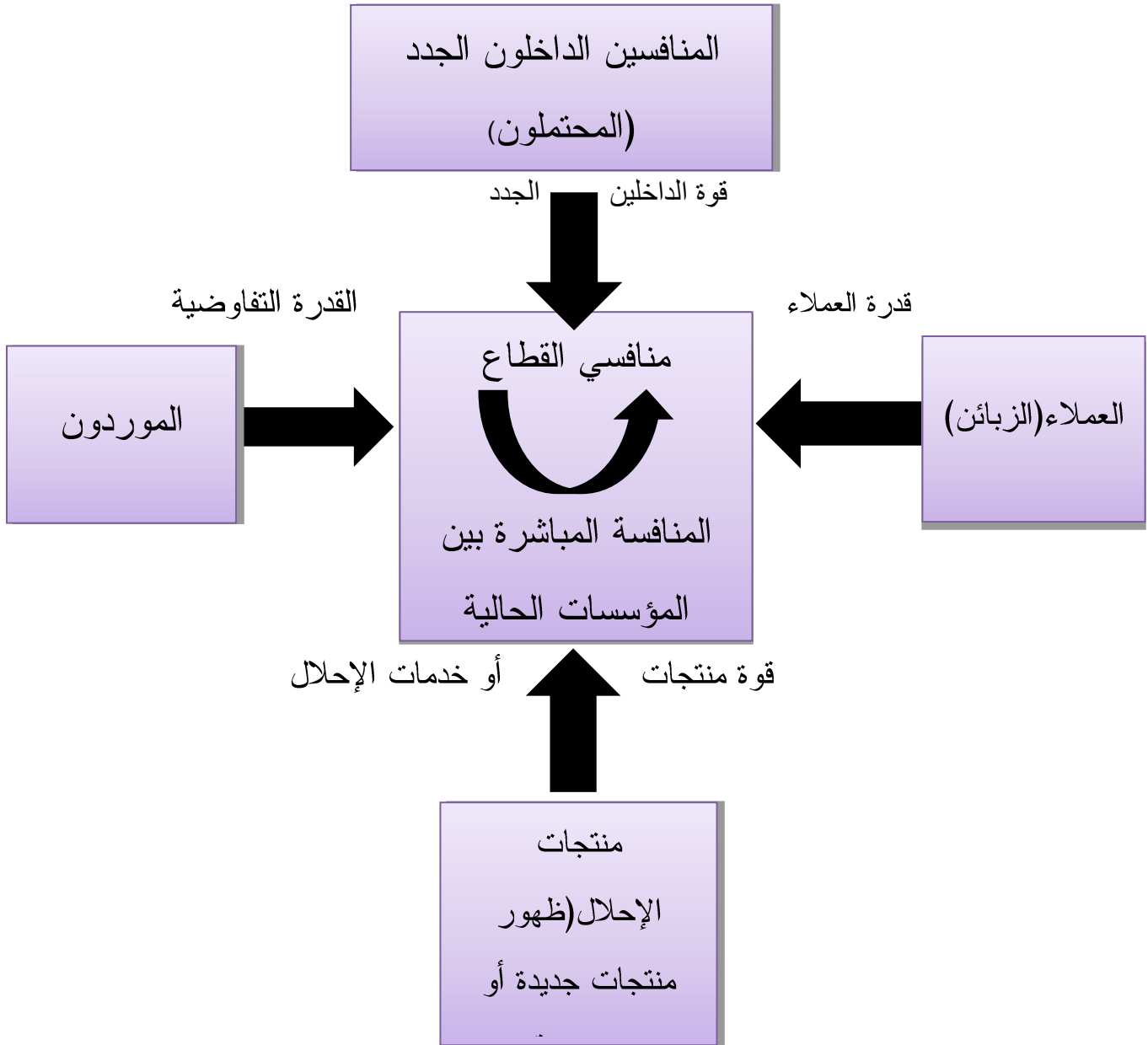
²- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص107.

³- سلاف رحال، عناصر تحليل السلوك الاستراتيجي، محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية ، مقدمة لتخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 8.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

فبعدما تمت الإشارة إلى القوى التنافسية الخمس لبورتر نستعرض الشكل الذي يستعرض كل منها كما يلي:

الشكل رقم(9): القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source: Michael Gervais, stratégie de l'entreprise, 4eme edition, Economica, 1995, p11.

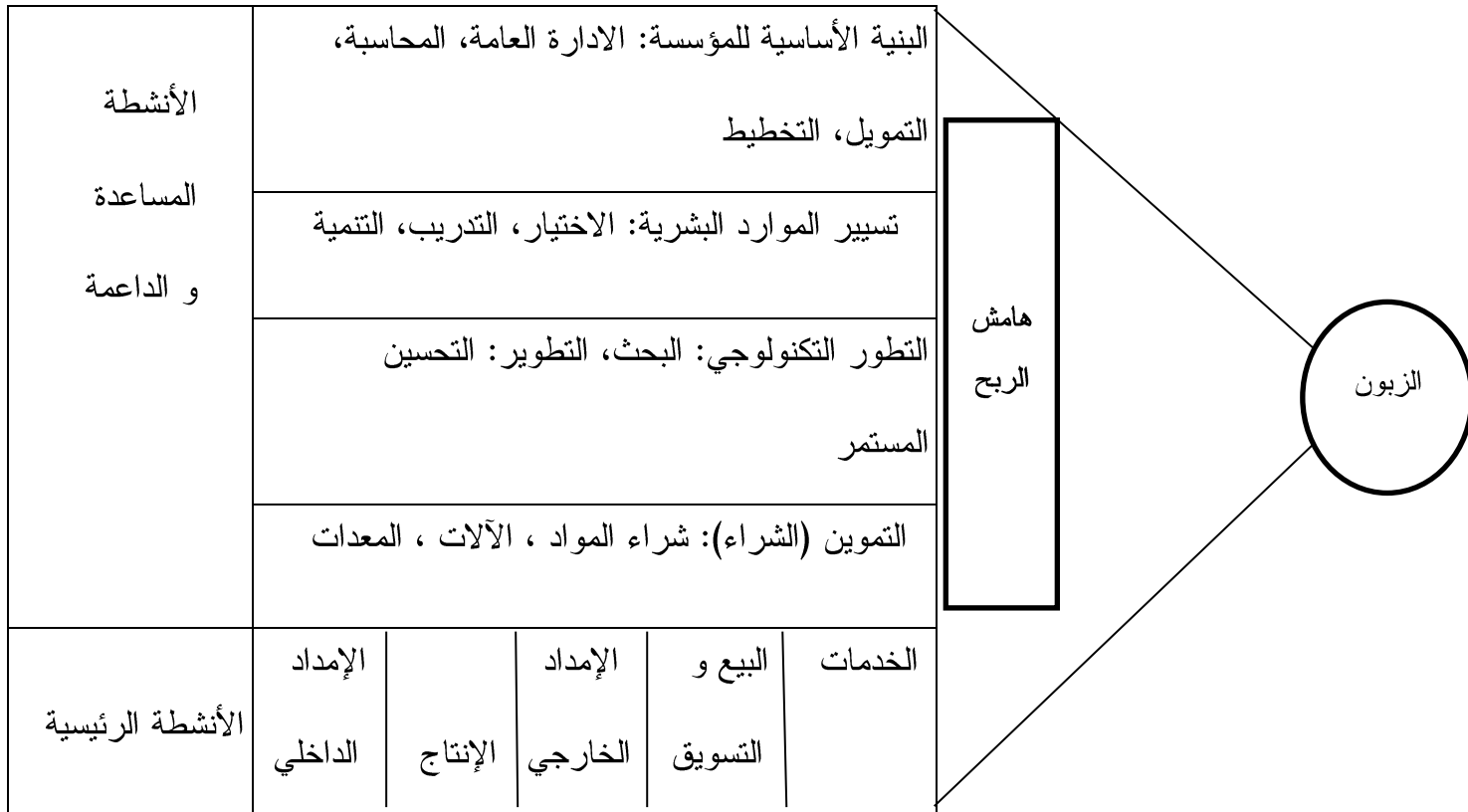
الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

ثانيا: سلسلة القيمة لبورتر:

قدم بورتر فكرة سلسلة القيمة و التي تعتبر تقنية تهدف إلى تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة، وذلك بالنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، حيث يساعد هذا النموذج المؤسسات في فهم وإكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات، ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها و خدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها بورتر أنشطة القيمة، والتي يمكن تصنيفها الى مجموعتين هما أنشطة القيمة الأولية (الأساسية) والأنشطة الداعمة.¹

الشكل الموالي يوضح تقسيم بورتر لأنشطة المؤسسة (سلسلة بورتر) إلى نوعين:

شكل رقم(10): سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998،

ص34.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص34.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

1. الأنشطة الرئيسية: تتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي مؤسسة، وتنقسم هذه المجموعة إلى الأقسام الخمسة التالية:¹

-الإمدادات الداخلية: وتضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدقيق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية (استلام، تخزين ، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج).

-الإمدادات الخارجية: وهي أنشطة مرتبطة بجمع و تخزين مادي للمنتج إلى العملاء ،وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بالتسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.

-الإنتاج: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات.

-التسويق والمبيعات: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يشتري المنتج، و تحفيزه على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع ،التخصص، إختيار منافذ البيع، العلاقات مع منافذ البيع و التسعير.

-الخدمات: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة ما بعد البيع لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، و تشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، تعديل المنتج.

2.الأنشطة المساعدة: وتشمل الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية، وتنقسم هذه المجموعة إلى أربعة أقسام كما يلي:²

-البنية الأساسية للمؤسسة: تشمل سمعة المؤسسة ومدى إستجابتها لحاجات الزبائن، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وطرق إدارة النشاطات، وكل ما يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية.

-إدارة الموارد البشرية: يلعب العامل البشري دورا هاما في تسيير وإدارة المؤسسة، خاصة من ناحية سياسة التوظيف ونظام التحفيز المعمول به بالمؤسسة، وكذلك التدريب الجيد لإطارات وعمال المؤسسة.

-التطور التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة

القيمة، وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة، لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.³

¹- فاطمة الزهراء غربي و خديجة بلعباء، تكنولوجيا المعلومات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2014، ص 5 .

²- كوثر بورمل، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³- صورية معموري وهجيرة الشيخ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 6-7 نوفمبر 2012، ص 18.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

-التموين: وتشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها، من مواد أولية، خدمات آلات، قوى محركة، قطع غيار وتجهيزات وضمان تدفقات بالكميات و في الأوقات الملائمة.¹

ثالثا الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

لقد حدد بورتر ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، فيجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبنى إحدى هذه الإستراتيجيات لتتجح وإن لم تفعل ذلك فستجد نفسها وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط وهذه الإستراتيجيات الثلاث تتمثل فيما يلي:²

1. إستراتيجية السيطرة على التكاليف: هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الإستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وبالتالي تسمح المؤسسات بتقديم منتجاتها، وخدماتها بأسعار أرخص من المؤسسات المنافسة التي تنتج المنتجات نفسها، تستطيع المؤسسة أن تحقق هذه الميزة إذا إستطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، وتحقيق قدر كبير من الربح.

تتبع المؤسسات هذه الاستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها، أو خدماتها المقدمة في السوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين في السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من الأسعار المنافسة وتحقيق قدر أكبر من الأرباح، ويتحقق ذلك من خلال: الإعتماد على إقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة، إكتشاف مورد منخفض التكلفة للموارد الأولية، التخلص من الوسطاء والإعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

2. إستراتيجية التميز: تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج مختلف ومتميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الاستراتيجية هي:

- يجب أن يضيف التميز قيمة للخدمة أو المنتج بحيث يلاحظ المستهلك ويبرز هذا التميز السعر المرتفع الذي سيدفعه لمستهلك؛

¹ -صورية معموري وهجيرة الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص19.

² -سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل-الخليل، 2012/2011، ص 54.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

- إقتطاع جزء من الأرباح المحققة وإعادة إستثمارها في مجال البحوث والتطوير؛
- تقديم الجديد و البقاء في مقدمة المؤسسات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب تقليد منتجاتها؛
- يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية في المنتج؛
- الإستماع الجيد لحاجات السوق.

3. إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة (قطاع محدود من السوق المستهدف) والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء، أو كلاهما معا.¹

الشكل رقم(11): الإستراتيجيات التنافسية لبورتر.



المصدر: كوثر بورمل، دور نظم المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة الماستر، في علوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص48.

¹فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 104.

المبحث الثاني: العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى توضيح العلاقة الموجودة بين المتغيرين محل البحث المتمثلان في نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة، حيث سنوضح دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

الحصول على الميزة التنافسية والإبقاء عليها ليس بالأمر السهل واليسر، ولعل من أهم التحديات وأكبرها التي تواجه المؤسسات هي الإبقاء على ميزتها التنافسية.

و يعرف Hicks الميزة التنافسية الناتجة عن أنظمة المعلومات بأنها: "تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد و مميز بغرض التفوق على المنافسين".¹

ومن هنا يمكن إعطاء مفهوم بسيط لتكنولوجيا المعلومات أنها: "تلك الأدوات المستخدمة لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات التي تدعم إحتياجاتها في إتخاذ القرارات والقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة وتتضمن هذه التكنولوجيا البرامج الفنية، والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب أو العناصر الأخرى ذات العلاقة".²

و للحصول على الميزة التنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات، يتوجب على المؤسسة القيام بما يلي:³
-أن تستخدم هذه التكنولوجيا في الأنشطة الروتينية فيها، وهذا الإستخدام لا يعطي المؤسسة بالضرورة ميزة تنافسية، بل يجعلها قادرة على المنافسة من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية؛
-البدئ بربط تكنولوجيا المعلومات بمزايا تريد المؤسسة الحصول عليها كتقليل التكلفة أو رفع ولاء العميل، أو توفير خدمات أو منتجات متميزة ومختلفة؛

-محاولة إيجاد وسائل لتغيير أساليب القيام بالعمل في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات.

وتحقق أنظمة المعلومات الإستراتيجية العديد من المزايا التنافسية لمؤسسات الأعمال منها:⁴

●خلق موانع لدخول المنافسين الى السوق؛

¹-Hicks et James O, Management information systems a user perspective , Boston West publishing co, 1993, p103.

²-وردة شناقر، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017، ص9.

³- عبد القادر شارف، مرجع سبق ذكره، ص74

⁴- نفس المرجع السابق، ص 74.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

- تكوين تكلفة عالية لتحويل الزبون أو المورد إلى منتج منافس من خلال ربطهم بنظام معلومات المؤسسة، وبالتالي تقييد العملاء عن تغيير موردهم؛
- تغيير أساس المنافسة بالكامل من خلال تقديم خدمات جديدة، أو منتجات جديدة، أو معلومات جديدة لا يوفرها المنافس للعملاء؛
- تغيير عمليات التنظيم بالكامل بالطريقة التي تؤدي إلى تغيير طبيعة أعمال المؤسسة؛
- عدم التقييد بأسعار المنتجات أو الخدمات المحددة في السوق مما يسمح للمؤسسة بإختيار إستراتيجية مثلى لتحديد أسعار منتجاتها أو خدماتها.¹

المطلب الثاني: الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق إستراتيجيات التنافس

من مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية يكشف لنا أن الهدف الأساسي لهذه النظم ينصب على مساندة الإدارة العليا في القيام بالتخطيط الإستراتيجي، وإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة. تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية إدارة مؤسسة الأعمال في تحقيق إستراتيجياتها التنافسية من خلال الأدوار الرئيسية التي تؤديها هذه النظم، وقد أشارت إلى هذه الأدوار العديد من الدراسات و نذكرها فيما يلي:

أولاً: تحسين الكفاءة التشغيلية

ويعني القيام بأداء العمليات داخل المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة، مع إعطاء أفضل أداء ونوعية ممكنة، وتساعد هذه الميزة أنظمة المعلومات الإستراتيجية في جعل المؤسسة تبني إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز، وذلك بسبب قلة التكلفة أو تحسين الجودة التي يمكن تحقيقها من خلال الأنظمة.²

و يمكن النظر إلى الكفاءة بإتجاهين: الأول هو الكفاءة الداخلية والتي تتحقق داخل المؤسسة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة، أما الإتجاه الثاني فهو الكفاءة ما بين المؤسسات وهي الكفاءة التي تتحقق بين المؤسسات والموردين والعملاء، حيث ترتبط عملياتهم حقا ضمن شبكة من أنظمة المعلومات، بحيث يزداد تأكيد المعلومات ودقتها بينهم، كما يتم إختصار الوقت وتقليل التكلفة وبالتالي تتحقق الكفاءة لجميع الأطراف المشاركة، ويطلق على الكفاءة الداخلية والخارجية معا لفظ الكفاءة المقارنة، وهي التي تجعل المؤسسة مختلفة عن منافسيها من حيث التكلفة أو من حيث النوعية، وهذا ما يجعل الموردين والعملاء يرتبطون بالمؤسسة

¹ - عبد القادر شارف، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² - عقيل إيمل يوئيل، استخدام أنظمة المعلومات كأداء تنافسية في المصارف الاردنية، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة اليرموك، الأردن،

1996، ص 121 .

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

بسبب سهولة التعامل معها و قلة التكلفة التي يتحملها، بحيث لا يتركون المؤسسة ويتجهون إلى منافسيها، كما قد تضع أنظمة المعلومات الإستراتيجية عوائق أمام الداخلين الجدد في السوق بسبب قيمة الإستثمارات الموضوعية في أنظمة المعلومات التي تعطي المؤسسة الكفاءة التشغيلية.¹

ثانياً: المساهمة في تشجيع وتحقيق الإبتكار في مجال العمل

تسهل أنظمة المعلومات الإستراتيجية إبتكار خدمات ومنتجات جديدة، وتساعد في دخول أسواق جديدة، كما تساعد في تطوير أساليب جديدة في المؤسسات، وهذا الإبداع ربما يجعل العملاء والموردين يرتبطون مع المؤسسة ويستمررون في العمل بسبب المزايا والإبتكارات الجديدة التي تمتلكها المؤسسة. فالإبتكار في العمل (الإبداع التجاري) يساهم بشكل كبير في تقليل التكلفة، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على التفاوض، وبالتالي فإن أنظمة المعلومات الإستراتيجية يمكنها المساهمة في تخفيض تكلفة البحث، كذلك تؤدي إلى زيادة تكلفة التحويل وهي تكلفة الوقت، والمال، والجهد، والإرباك التي يستحملها العميل أو المورد لكي يحول عمله من منظمة إلى منافسيها، و بهذا يصبح العملاء في وضع لا يسمح لهم بالتخلي عن المؤسسة وأنظمتها، وذلك بسبب التكلفة التي سيتحملها كتغير الأنظمة الموجودة عندهم حالياً للتوافق مع أنظمة المنافسين، وتساهم أنظمة المعلومات الإستراتيجية في إبتكار وإبتداع مواصفات جديدة للخدمات أو المنتجات الأمر الذي يجعل العملاء يقبلون على هذه الخدمات والمنتجات بسبب تميز المؤسسة عن منافسيها، مما يدعم من قدرتها التفاوضية وتحقيق أرباح.²

ثالثاً: بناء موارد المعلومات الإستراتيجية (بناء مصادر تكنولوجية إستراتيجية)

ويتحقق هذا عندما تستثمر المؤسسة في نظم المعلومات الاستراتيجية المتطورة والتي تساعد في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية، وذلك من أجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات، إلا أنه يمكن إستخدامها في وظائف أخرى، حيث أن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المؤسسة وأنشطتها، وكذلك العملاء، الموردين، المنافسين، والبيئة المحيطة، فإن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المؤسسة، والتي تساعد في التخطيط الإستراتيجي والمبادرات الإستراتيجية وعمليات تسويق الخدمات أو المنتجات الجديدة. وهذا كله يحصل عندما تطور المؤسسة نظام معلوماتها الإستراتيجي من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية، والتي تتم من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات.³

¹- عقيل إميل بوثيل ، مرجع سبق ذكره، ص 121 .

²- عبد القادر شارف ، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³- عيد أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 618.

وخلاصة القول يلاحظ أن نظم المعلومات الإستراتيجية تؤدي أدوارا إستراتيجية من خلال التأثير في الإيرادات، المنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة... إلخ، مما يجعل لها أثارا على البيئة الخارجية (التنافسية) للمؤسسة، فضلا عن لها تأثيرات إستراتيجية من خلال تحالفات تعاونية ، كما أن لها تأثيرات ذات طبيعة إستراتيجية على الأعمال الداخلية في المؤسسة من خلال تغيير طرائق تأدية الأعمال.¹

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

وفقا لنموذج الإستراتيجيات التنافسية الذي أسفرت عنه دراسات بورتر بجامعة هارفرد الأمريكية، توجد ثلاث إستراتيجيات يمكنها تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية، أشار إليها النموذج بالإستراتيجيات الحيوية، يعتمد تطبيق المؤسسة لأي بديل إستراتيجي منها على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة، ونقاط الضعف التي تعاني منها، كما يحتاج في نفس الوقت تطبيق البديل الإستراتيجي المتبقي إلى نظام معلومات استراتيجي لدعمه كما هو على النحو التالي:

1. نظم المعلومات الإستراتيجية و إستراتيجية قيادة التكلفة: تمثل استراتيجية قيادة التكاليف إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات بغرض خفض التكاليف التي تتحملها لمستوى أقل من منافسيها من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة و مواد أولية أرخص، ومن الملاحظ أن هذه الاستراتيجية تتطلب رقابة صارمة على أوجه الإنفاق المختلفة والرقابة على الأداء حتى لا يطغى عامل التكلفة على الإعتبارات الأخرى كالجودة مثلا، وهو ما يمكن أن تحققه نظم المعلومات الاستراتيجية، وذلك من خلال المعلومات الداخلية والخارجية التي توفرها المؤسسة، أي تلك المتعلقة بالأداء الداخلي وأوجه الإنفاق والمتعلقة بالسوق والمنافسين.²

2. نظم المعلومات الإستراتيجية و إستراتيجية التميز: هذا النوع من الإستراتيجية موجه لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة وقد يكون هذا التميز على أساس الجودة ، لعلامة ، الخدمة.. إلخ.³

¹-عيد أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 618.

²-نور الدين مزهودة، أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، مداخلة في الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة السعيدة-الجزائر-، 10-11 نوفمبر 2009، ص9.

³- طارق طه، نظم المعلومات و الحاسبات الالية -من منظور اداري معاصر، المنشأة المعرفية للنشر ، الاسكندرية-مصر-، 2002، ص 256.

الفصل الثاني: استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

وتمثل إستراتيجية التميز أو التمايز إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسة بغرض تحقيق تمايز لمنتجاتها عن منتجات منافسيها ، وهناك ثلاثة أبعاد رئيسية لتمايز المؤسسات يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (2): ثلاثة أبعاد رئيسية لتمايز المؤسسات

تميز إنتاجي	تميز بشري	تميز ذهني
تشكل تصميم المنتج	اللباقة مع العملاء	العلامات المميزة و الشعار
جودة المنتج	جودة الأداء	إستخدام وسائل الإعلام
مجموعة الخدمات الأولية	المظهر	مطبوعات المؤسسة
مجموعة الخدمات الثانوية	الإتصال مع العملاء	السمعة

المصدر: طارق طه، نظم المعلومات و الحاسبات الآلية -من منظور اداري معاصر-، المنشأة المعرفية للنشر، الاسكندرية،

2002، ص 256.

تسعى إستراتيجيات التميز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال التفرد، بمعنى إيجاد وضع متميز للمؤسسة، وتستهدف المؤسسات من بناء هذا البديل الاستراتيجي زيادة ولاء العملاء للمؤسسة، وتقليل إهتمامهم في المقابل بمنتجات المؤسسات الأخرى، وعلى هذا الأساس فإنه لا يمكن نجاح مؤسسات الأعمال في تطبيق إستراتيجية التميز أو التمييز السابقة الذكر، دون توفر معلومات كافية في التوقيت اللازم عن التكلفة، الإنتاج، المنافسين، التقنية، الأداء، الموردين، وكافة المتغيرات الأخرى المؤثرة على المركز التنافسي للمؤسسة وهو الدور المفترض أن تقوم به نظم المعلومات الإستراتيجية.¹

3. نظم المعلومات الإستراتيجية و إستراتيجية التركيز: وفقا لإستراتيجية التركيز تقوم المؤسسة بالتركيز على قطاع أو قطاعات معينة بدلا من خدمة كافة القطاعات بحيث يمكنها إشباع حاجات ورغبات القطاع المستهدف بصورة أفضل من منافسيها ، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص، وقد يكون هذا القطاع فئة معينة من العملاء (الشباب ، الأطفال، النساء...إلخ)، أو عملاء منطقة جغرافية معينة ، أو عملاء خدمة معينة (مرضى السكري، مرضى السرطان ... إلخ).²

¹ - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 256.

² - نفس المرجع السابق، ص 256.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نجد أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية تحدث تفوقا على منافسيها بإختراق السوق من خلال إنتهاج إستراتيجيات، وطرق تجعلها في توازن بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، أي توفير ما يحتاجه العملاء من سلع وخدمات عن طريق المعطيات الداخلية من موارد وكفاءات وتقنيات وإستغلالها أحسن إستغلال مما يجعلها تؤدي أداء متميز ويكسبها ميزة تنافسية، ولكن هذه الأخيرة قابلة للزوال مع مرور الوقت مما يعرض المؤسسة لخطر التواجد في السوق في ضل هذه المنافسة القوية والتغيرات السريعة التي تحدث في محيطها الخارجي، لذلك على المؤسسة أن تكون في يقظة تامة وعلى تطلع دائم بالآليات الداخلية ومدى توافقها و تماشيها مع المتطلبات الخارجية، فيجعلها ذلك أكثر إرتياحا ومحافظة على مكانتها في السوق من خلال إكتسابها لميزة تنافسية جديدة.

ولقد حاولنا في هذا الفصل إيجاد العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية والدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تبنيها لإستراتيجيات تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية وهي (إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التميز، إستراتيجية قيادة التركيز).

الفصل الثالث:

عرض وتحليل لدراسات

سابقة ومطابقتها ومقارنتها

مع الجانب النظري للدراسة

الحالية

تمهيد:

على ضوء ما تم تقديمه في الجانب النظري، وبعد إستعراضنا لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالدراسة، والتحليل لمتغيري الدراسة "نظم المعلومات الإستراتيجية" و "الميزة التنافسية"، والتطرق للعلاقة بينهما، في الفصلين النظريين، تأتي الدراسة التطبيقية لإستكمال الإجابة على الإشكالية المطروحة.

في هذا الجانب التطبيقي سنقوم بعرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بنفس الموضوع ومحاولة مطابقة ومقارنة الجانب النظري للمذكرة مع ما ذهبت إليه هذه الدراسات السابقة في جوانبها الميدانية، هذه إحدى الطرق التي تعوض الدراسة الميدانية في عين المكان أي في المؤسسة، وهذا راجع إلى الظروف الراهنة التي نعيشها في البلاد.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: مطابقة ومقارنة الجانب النظري للمذكرة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في

جوانبها الميدانية.

في هذا الجانب التطبيقي تعذر علينا إنجازُه ميدانيا بسبب الظروف الراهنة التي نعيشها جميعا (جائحة كورونا). ولكن كان من الواجب علينا البحث عن مخارج للدراسة الميدانية تكيفها أو تعويضها بدراسة من نوع آخر، ولهذا جاءت توصيات المشرفة لإذلال هاته العقبات.

ومنهُ سنقوم بعرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة لموضوع الدراسة ومحاولة مطابقة ومقارنة الجانب النظري للمذكرة مع ما ذهب إليه هذه الدراسات السابقة في جوانبها الميدانية.

المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

سنقوم في هذا المبحث بعرض ثلاثة دراسات سابقة في مؤسسات مختلفة وذلك من خلال عرض الكيفية التي قام بها الباحث في دراسته بجمع المعلومات وتحليلها والنتائج التي توصل إليها.

المطلب الأول: عرض الدراسة الأولى

دراسة عبد القادر شارف، تحت عنوان دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية - حالة المؤسسات الجزائرية - ، أطروحة دكتوراه، في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3، خلال السنة الجامعية 2011/2010.

* قدم الباحث إشكاليته على نحو السؤال التالي: ما مدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، لخلق القيمة عن طريق إدارة الموارد البشرية؟
* وهدف الباحث من خلال دراسته إلى:

_ تقييم مدى إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.

_ تحليل ودراسة الإطار العام لنظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية المتوفرة لدى المؤسسة.

_ تحليل ودراسة دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم مراحل صياغة القرار الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

_ إستطلاع آراء القيادات الإدارية ببعض المؤسسات الجزائرية بشأن مدى إمكانية مساهمة نظم المعلومات الحالية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

_ فحص وإختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة الخاصة بنظام المعلومات الإستراتيجي.

_ التعرف على العوامل أو المتغيرات الأكثر تأثيرا في فعالية القرارات الإستراتيجية، وذلك من واقع آراء القيادات العليا المشاركة في صنع القرارات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.

* قام الباحث بالدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات الجزائرية 16 مؤسسة إقتصادية، تتوزع على عدة نشاطات إقتصادية، وتم إختيار هذه العينة من ولايتي الأغواط وغرداية (8 مؤسسات من منطقة الأغواط و 8 مؤسسات من غرداية)، حيث يوجد ماهي من القطاع العام وما هي من القطاع الخاص، وقد إختار هذه العينة للدراسة لعدة إعتبرات منها: وجود منافسة في القطاعات والنشاطات التي تعمل فيها هاته المؤسسات كل حسب نشاطه، مضي فترة لا بأس بها من إنشاء هذه المؤسسات.

* وإلتجأ الباحث في دراسته لجمع البيانات على الإعتقاد على "الإستبيان"، حيث وزع الإستبيان على 48 شخص وتم إسترجاع 41 منها، ما يمثل 85% وهي نسبة جيدة. كما أن عينة الدراسة تتألف من ممثلي الإدارة العليا في المؤسسات المدروسة، حيث 41 شخص يشغلون مواقع محددة وهي: مدير عام، مدير، مدير المستخدمين، المكلف بالإعلام الألي أو نظم المعلومات إن وجد قسم بهذه التسمية، وهذا لإعتبرات تتعلق بموضوع الدراسة.

وبالنسبة لعينة الدراسة التي إختارها الباحث وجد أن جلها مؤسسات تنتمي للقطاع الخاص، لأنه يعرف حركية كبيرة خاصة فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا البرامج التي وضعتها الدولة للنهوض بالمبادرات الفردية في مجال قطاع الأعمال، أما مؤسسات القطاع العام قليلة يرجع ذلك إلى أن القطاع العام يعرف بعض المشاكل والتحويلات المتعلقة بالخصوصية وإعادة الهيكلة...إلخ، وأيضا العينة تتوزع على عدة نشاطات متنوعة.

إستعمل الباحث أداة القياس المتمثلة في "الإستبيان"، وقد تضمن هذا الإستبيان مجموعة من الأسئلة والتي تكونت من أسئلة حول البيانات التعريفية بأفراد العينة من حيث الجنس والعمر، التحصيل الدراسي حسب الشهادة والتخصص العلمي، والخبرة المهنية...إلخ، إضافة إلى المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات والوضع الحالي لنظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة، فما يمكن قوله أن هذه الأسئلة من الإستبيان كانت تتمحور حول وعي الإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية حول ما يلزم من متطلبات نظم المعلومات، وكذا مستوى إستخدام هذه النظم لتحقيق الميزة التنافسية.

* وطبق أو إستخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "spss" لتحليل إجابات الإستبيان، و بإستعمال معامل الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"، من أجل الحكم على صدق وثبات الإستبيان، والذي بلغ 0.905 لجميع فقرات الإستبيان وهي قيمة عالية تشير إلى ثبات الإستبيان، وأيضا "مقياس ليكارت"، لقياس إجابات المبحوثين.

* عرض النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال تحليله للإستبيان:

1. الجزء الأول:

كان حول أسئلة خاصة بالبيانات التعريفية للعينة.

ومن مخرجات برنامج spss تبين أن أفراد العينة أغلبها جنس الذكور حوالي بنسبة 90%، كما تراوحت أعمار النسبة العظمى من أفراد العينة ما بين (31-40 سنة) بنسبة 53%، وكانت النسبة الأكبر من التحصيل الدراسي لحملة درجة الليسانس 70% والنسبة الأكبر كانت ضمن تخصص الحقوق 19.5%، يليها الإعلام الألي 14.6%. أما من حيث المواصفات المهنية لعينة الدراسة فقد كانت النسبة الأكبر فيما يخص مدة الخدمة في المؤسسة من (6-10 سنوات) نسبة 51.2%، وكانت نسبة الذين يشغلون منصب وظيفي مدير عام 39%، ومدير المستخدمين 41.5%، أما مسؤول الإعلام الألي أو نظم المعلومات 19.5%.

2. الجزء الثاني:

(1) السؤال الأول: متعلق بتوافر المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات الإستراتيجية داخل المؤسسة والعلاقة الترابطية بينهما.

أ- المتطلبات التنظيمية: قام الباحث بالتحليل عن طريق برنامج spss وتوصل إلى أن المتوسط المرجح لهذا البعد وصل إلى 2.257 وهذا يعني أن الإتجاه العام للعينة موافق ومقتنع بالمتطلبات التنظيمية المتعلقة بنظم المعلومات الإستراتيجية الواجب توافرها وهذه المتطلبات هي:

- توفير خطة إستراتيجية لنظم المعلومات تتسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- إعتبار نظم المعلومات مصدر أساسي يدعم عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.

_ مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط وتصميم وبناء نظم المعلومات الإستراتيجية.

وإستخلص الباحث من دراسة هذا المحور، أنّ غالبية أفراد العينة يوافقون أن قسم نظم المعلومات الإستراتيجية يحظى بنفس الأهمية التي يحظى بها أي قسم آخر بمؤسساتهم، كما أنهم يعملون داخل بيئة تشجع الإبداع والتطوير ولديهم قناعة بأن مؤسساتهم تتوفر على نظام حماية وتأمين للمعلومات والنظم بشكل عام، وكذا وجود مخصصات كافية لبناء وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.

ب- المتطلبات التكنولوجية: بنفس الخطوات التي سبقت التحليل عن طريق spss توصل الباحث إلى أن متوسط المرجح لهذا البعد وصل 2.651 وهذا يعني أن الإتجاه العام للعينة غير موافق وغير مقتنع بتوفر المتطلبات التكنولوجية لنظم المعلومات الإستراتيجية داخل مؤسساتهم، فالعينة المدروسة لا ترى توافر العناصر التالية:

_ أجهزة كمبيوتر وبرمجيات متطورة التي توفر السرعة في الدخول والخروج والحصول على المعلومات و تحديثها بإستمرار.

- _ قاعدة بيانات كافية وشاملة ومتاحة لمختلف الوحدات والأقسام.
- _ قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول إلى أفضل القرارات كالنظم الخبيرة وأنظمة دعم القرار.
- _ شبكة إتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الإتصال.
- _ شبكة INTRANET أي الربط الداخلي للشبكات المختلفة معا داخل المؤسسة.
- _ فكرة تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات الإستراتيجية بصفة مستمرة.
- ج- العلاقة الترابطية بين المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية: بعدما إستخدم الباحث مصفوفة الإرتباط ودراستها بواسطة spss توصل إلى أن هناك علاقة طردية موجبة وقوية بين وجود متغير المتطلبات التنظيمية ومتغير المتطلبات التكنولوجية، حيث لم يجد فروق في الإجابات حول هذه النقطة حيث وجد معامل الإرتباط R بقيمة 0.684 وهو ما يعبر عن كثافة وقوة العلاقة بين المتغيرين.
- (2) السؤال الثاني: يتمحور حول الوضع الحالي لنظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية.
- أ- قياس خصائص نظام المعلومات الإستراتيجية عند إتخاذ القرار الإستراتيجي: بعد قيام الباحث بالتحليل اللازم وجد أن الإتجاه العام للعينة يرى أن درجة توافر خصائص نظام المعلومات الإستراتيجي اللازم لإتخاذ قرارات إستراتيجية متوسطة مما يؤدي بنا إلى القول أن هاته المؤسسات تتوافر على نظام معلومات إستراتيجي، ولكن ولو بمستوى متوسط نسبيا وهذه الخصائص تتعلق بدرجة التوثيق المناسب، شمولية المعلومات المقدمة، درجة التكامل في المعلومات المقدمة، ملائمة المعلومات، دقة المعلومات القابلة للقياس.
- ب- مستوى إستخدام نظام المعلومات الأستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: بعد قيام الباحث بالطريقة المشار إليها سابقا بقياس الإتجاه العام، ثم إستعمال مقياس ليكارت الرباعي وذلك لوجود أربعة إجابات، توصل إلى أن غالبية الإجابات (غير موافق)، والذي يعني أن الغالبية العظمى من العينة المدروسة لا ترى و لا توافق على مساهمة إستخدام نظام المعلومات الإستراتيجية المطبق في تحقيق ما يلي:
 - سهولة الوصول إلى المستهلكين ومن ثم سرعة الإستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.
 - العمل على خفض التكاليف للمنتجات والعمليات.
 - تسهيل عمليات الإبداع والتطوير.
- ج- قياس الجوانب المتعلقة بإعتبار الميزة التنافسية هدفا تسعى المؤسسات لتحقيقه في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالإعتماد على نظم المعلومات الإستراتيجية: بعد أن إعتد الباحث على مقياس ليكارت الرباعي إستخلص أن الإتجاه العام للعينة موافقة و لديها القناعة بما يلي:
 - من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هي الميزة التنافسية.

- تراهن الإدارة العليا على الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالإعتماد على نظم المعلومات.
- هناك برامج وسياسات وإستراتيجيات محددة ومسطرة تضعها الإدارة العليا لضمان مساهمة موارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يوفره نظام المعلومات الإستراتيجية المستخدم.
د- إقتناع الإدارة العليا بمدى مساهمة نظم المعلومات المطبقة في إتخاذ قرارات إستراتيجية: بعد قيام الباحث بالتحليل اللازم وجد أن الإتجاه العام، والغالبية من العينة المدروسة غير موافقة، ولديها القناعة على أن مكونات نظام المعلومات المطبق، لا يمثل نظاما للبحث في البيئة على نطاق أساسي، كما أن قاعدة البيانات لا تتميز بقدرة على إتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، وأن نظام المعلومات الإستراتيجية الحالي لا يوفر للإدارة العليا ما تحتاجه من معلومات.

* **النتائج التي توصل إليها الباحث:** على ضوء ما تقدم من عرض لمحاوَر الإستبيان إستخلص الباحث النتائج التالية:

1. بيئة الأعمال في الجزائر، تعرف تحولات وتطورات مع تنامي دور القطاع الخاص في إحداث طفرة و نقلة نوعية في طرق التسيير والإدارة والبحث عن التميز والريادة في مجال الميزة التنافسية.
2. توافر المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية معا، واللازمة لأي نظام معلومات يعتبر منطلق أساسي لكي تحقق من خلالها المؤسسة الجزائرية الميزة التنافسية.
3. المؤسسات الجزائرية وحسب الدراسة الميدانية لا تتوافر على هذه المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية بنسبة كبيرة.
4. أثبتت الدراسة أن درجة توافر خصائص نظام المعلومات المطبق عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية، هي متوسطة على العموم في المؤسسات الجزائرية.
5. غالبية الإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية، لا ترى ولا توافق على أن مستويات إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية تساعد في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا إنطلاقا من فكرة تحسين جودة المنتجات و كفاءتها مما يتوافق ورغبات المستهلكين، وكذا سهولة الوصول إليهم، ومن ثم الإستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.
6. من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات الجزائرية إلى تحقيقها هي الميزة التنافسية.
7. من خلال الدراسة الإستطلاعية إستنتج الباحث نقطة أساسية وهامة، وهي أنه هناك وعي وإقتناع كبير للإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية، وخاصة الخاصة منها، بتوفير مقومات نظام المعلومات الإستراتيجية، الذي له دور هام في تفعيل قرارات إدارة الموارد البشرية، لخلق الميزة التنافسية إلا أن هذه القناعة غير متوافقة مع ما هو في الواقع، نتيجة لحدثة تجربة القطاع الخاص في الجزائر، وكذا الإفتقار إلى القيادات البشرية المؤهلة بنسبة كبيرة، داخل أغلب المؤسسات الجزائرية، بإعتبار أن من يملك هو من يدير، أي أن

هرم الإدارة العليا في غالب الأحيان هو مالك المؤسسة وهذا ما لمسها الباحث من خلال دراسته الميدانية رغم وجود نسبة كبيرة من العينة المدروسة من أصحاب الشهادات الجامعية إلا أن أغلبها ليسو ذوي إختصاص (حقوق، هندسة...إلخ).

المطلب الثاني: عرض الدراسة الثانية

دراسة فطيمة الزهراء بوعسلة، تحت عنوان دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -، مذكرة ماستر، في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.

* تمثلت الإشكالية المقدمة من طرف الطالبة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟

* هدفت الطالبة من خلال هذه الدراسة الى:

- محاولة إبراز واقع تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -.

- إبراز الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -.

- تقييم فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -.

* إختارت الطالبة مجتمع وعينة الدراسة مجموعة من الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - ولقد تم الإعتماد على طريقة عشوائية في إختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (45) موظف، ولقد تم توزيع إستبئانة عليهم عبر زيارات ميدانية، إسترد منها (40) وبعد الفحص لم تستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

* إختارت وسيلة القياس المتمثلة في "الإستبئان" لجمع البيانات والمعلومات، حيث تتكون إستبئانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما: قسم أول خاص بالبيانات الشخصية للمستجوب، وقسم ثاني خاص بمحاور الدراسة يتكون من جزئين، جزء خاص بنظم المعلومات، وجزء خاص بالميزة التنافسية.

* إستعملت الطالبة مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبئانة، إستعملت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية التحليلية وذلك بإستخدام برنامج spss لتحليل الإستبئان، ومن أجل التحقق من صدق وثبات محتوى أداة الدراسة إستخدمت "ألfa كرونباخ" الذي يحدد قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، فوجدت أنها بقيمة 0.731 وهي قيمة جيدة، وبذلك نستطيع القول أن جميع محاور الإستبئانة هي صادقة.

* عرض النتائج التي توصلت إليها الطالبة من خلال تحليل الإستبيان:

1. الجزء الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

بعد القيام بالتحليل اللازم ومن مخرجات برنامج spss تبين للطالبة أن: 55% من العينة المدروسة ذكور و 45% إناث، أي أن العينة المدروسة متقاربة نوعا ما، كما تراوحت أعمار النسبة الكبيرة بين (31-40 سنة) بنسبة 42.5 %، و كانت النسبة الأكبر حسب المؤهل التعليمي لحملة شهادة الليسونس، حيث تقد نسبتهم ب 42.5% من عينة الدراسة، في حين 20% حاملي شهادة ثانوي، مقابل 12.5% حاملي شهادة مهندس، أما حملة شهادة تقني سامي فمتلو نسبة تقدر ب10% من العينة المدروسة، أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة وجدت أن نسبة 42.5% لديهم خبرة (5-9 سنوات)، وأيضا فيما يخص المواقع في المؤسسة، فقد كانت نسب الذين يشغلون موقع موظفين إداريين 45%، و رؤساء مصلحة 27.5%، و 25% هم مكلفون ببرمجيات نظم المعلومات الإستراتيجية، أما مدير أو رئيس المؤسسة 2.5%.

2. الجزء الثاني:

(1)السؤال الأول: ما مستوى نظم المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر-وحدة بسكرة-؟

من أجل الإجابة على السؤال إعتمدت الطالبة على النتائج الموضحة في الجدول:

الجدول رقم(3):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

محور نظم المعلومات الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
	أولا: المتطلبات التنظيمية	4.365	0.275	موافق بشدة
1	تعتبر المعلومات مصدرا أساسيا لدعم عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة.	4.55	0.597	موافق بشدة
2	توفر المؤسسة خطة عمل لنظم المعلومات تتسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.	4.15	0.622	موافق
3	تعتد الإدارة العليا في إتخاذ القرارات على المعلومات التي تزودها نظم المعلومات الإستراتيجية.	4.45	0.552	موافق بشدة
4	تساهم الإدارة العليا في عمليات التخطيط وتصميم وبناء نظم المعلومات في المؤسسة.	4.17	0.549	موافق
5	يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تصميم وتطوير نظم	4.62	0.640	موافق بشدة

			المعلومات الإستراتيجية.
موافق بشدة	0.319	4.441	ثانيا: المتطلبات التكنولوجية
موافق بشدة	0.540	4.62	6 لدى المؤسسة أجهزة كمبيوتر توفر السرعة في الدخول ومعالجة للمعلومات وتحديثها.
موافق بشدة	0.619	4.22	7 لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعد في إتخاذ القرارات.
موافق بشدة	0.622	4.65	8 لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة.
موافق بشدة	0.693	4.32	9 تتوفر لدى المؤسسة شبكة إتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة.
موافق بشدة	0.554	4.50	10 تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقات العملاء جد متطورة في تسيير علاقاتها مع العملاء.
موافق بشدة	0.571	4.32	11 تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية إنتقال المعلومات بين وحدات وأقسام داخل المؤسسة.
موافق بشدة	0.249	4.403	نظم المعلومات الإستراتيجية بشكل عام.

المصدر: فطيمة الزهراء بوعسل، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -، مذكرة ماستر، في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

وبعد قيام الطالبة بالتحليل اللازم ومن مخرجات spss تبين أن:

المتطلبات التنظيمية: بلغ متوسطها الحسابي (4.365) بإنحراف معياري (0.275) ودرجة موافق بشدة، مما يشير أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن المعلومات في المؤسسة محل الدراسة مصدر أساسي لدعم عملية إتخاذ القرار، وأن المؤسسة أو الإدارة العليا تعتمد على ما تبرزه أنظمة المعلومات الإستراتيجية في إتخاذ قراراتها.

المتطلبات التكنولوجية: بلغ متوسطها الحسابي (4.441) بإنحراف معياري (0.319) ودرجة موافق بشدة، مما يشير أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن لدى المؤسسة متطلبات تكنولوجية من أجهزة كمبيوتر

وبرمجيات وشبكات إتصال حديثة تساعد على إكتساب ونقل المعلومات خاصة وأن المؤسسة لديها 25% من عينة الدراسة مكلفين ببرمجيات ونظم المعلومات، بالإضافة إلى شبكات إتصال حديثة تدعن عملية الإتصال بين الموظفين.

** وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - تقوم بتبني نظم المعلومات الإستراتيجية ببعديها المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية.

(2)السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - ؟ من أجل الإجابة على السؤال إعتمدت الطالبة على نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم(4):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
	أولاً: تميز الخدمات	4.356	0.293	موافق بشدة
1	تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى التحسين المستمر.	4.52	0.750	موافق بشدة
2	تستقبل المؤسسة آراء العملاء حول الخدمات المقدمة.	4.35	0.662	موافق بشدة
3	تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح وعدم حدوث أخطاء فيها.	4.20	0.563	موافق بشدة
4	يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية.	4.35	0.662	موافق بشدة
	ثانياً: الإستجابة السريعة للعملاء	4.370	0.318	موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء	4.50	0.905	موافق بشدة

2	لدى العاملين القدرة على تلبية طلبات العملاء في وقت أقل منه في السنوات السابقة.	4.62	0.627	موافق بشدة
3	تلتزم المؤسسة بتلبية طلبات العملاء في الوقت النفق.	4.32	0.474	موافق بشدة
4	تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة إحتياجات العملاء مهما كانت درجة الإنشغال.	4.20	0.516	موافق بشدة
5	تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة إهتمامات الإدارة العليا.	4.20	0.516	موافق بشدة
	ثالثا: التكلفة الأقل	4.287	0.243	موافق بشدة
1	عملت تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة.	4.30	0.648	موافق بشدة
2	يستفيد العمال في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات.	4.32	0.525	موافق بشدة
3	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل سعر.	4.12	0.515	موافق
4	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل.	4.36	0.275	موافق بشدة
	الميزة التنافسية بشكل عام	4.337	0.168	موافق بشدة

المصدر: فطيمة الزهراء بوعسلة، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية -حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة -، مذكرة ماستر، في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2014/2013.

بعد قيام الطالبة بالتحليل اللازم ومن مخرجات spss تبين:

_ تميز الخدمات: بلغ المتوسط الحسابي لها (4.356) بإنحراف معياري (0.293) وهذا يشير إلى أن معظم العينة يرون أن مؤسستهم تهتم بتميز الخدمات وذلك لأن المؤسسة تشجع العاملين للإرتقاء بمستوى الخدمات مما يميزها عن غيرها ويحسن من جودة خدماتها المقدمة.

_ الإستجابة السريعة للعملاء: بلغ متوسطها الحسابي (4.370) بإنحراف معياري (0.318) وهذا يعني أن أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة تقوم بتلبية طلبات العملاء مثلا خدمة wifi لعملائها، ولقد تحسنت سرعة الإستجابة للعملاء مقارنة بالسنوات السابقة وبالإضافة إلى أن الموظفين رغم إنشغالهم إلا أنهم يلبون إحتياجات العملاء، وهذا دعما من الإدارة العليا على مصلحة العملاء فوق كل إعتبار، بحيث توجهت آراء

الأفراد إلى عبارة موافق جداً، إذ أن الخدمات المقدمة تلبي في الوقت المناسب وأقل منه في السنوات السابقة بحيث أن المؤسسة حسب آراء العمال لم يتلقوا شكاوي حول تأخر تلبية الخدمات.

ـ **التكلفة الأقل:** بلغ الوسط الحسابي لها (4.287) بإنحراف معياري (0.243) وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تسعى إلى تخفيض تكاليفها باستمرار مع المحافظة على تميز خدماتها المقدمة للعملاء، مما أدى إلى زيادة الرضا لدى العملاء.

** من هنا نستنتج أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - متميزة في القطاع الذي تنشط فيه.

***النتائج التي توصلت إليها الباحثة أو الطالبة:** إستخلصت الباحثة النتائج التالية من الدراسة الميدانية لها:

1. أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - تقوم بتبني مجالات نظم المعلومات الإستراتيجية وهي المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، والمتشكلة في المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة، والمتطلبات التنظيمية.

2. كما أظهرت الدراسة إلى أن المؤسسة المدروسة تستجيب لكل ما يحدث حولها من متغيرات وذلك من خلال فهم ومعرفة حاجات ورغبات الأفراد المتغيرة بالإستمرار، والإستجابة لها في الوقت المناسب وأقل منه في السنوات السابقة، وتسعى المؤسسة أيضا إلى تخفيض التكاليف بالإستمرار مع المحافظة على تميز خدماتها المقدمة للعملاء.

3. بعد القيام بإختبار فرضيات الدراسة تبين للباحثة:

- وجود دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

-عدم وجود دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في الإستجابة السريعة للعملاء.

-عدم وجود دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في تميز الخدمات.

-عدم وجود دور معنوي لنظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التكلفة الأقل.

-هناك دور معنوي للمتطلبات التنظيمية في الإستجابة السريعة للعملاء.

-عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التنظيمية في تميز الخدمات.

-عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التنظيمية في تحقيق التكلفة الأقل.

-عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التكنولوجية في الإستجابة السريعة للعملاء.

-عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التكنولوجية في تميز الخدمات.

-عدم وجود دور معنوي للمتطلبات التكنولوجية في تحقيق التكلفة الأقل.

المطلب الثالث: عرض الدراسة الثالثة

دراسة إسماعيل ديب، تحت عنوان تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة الحالة لمؤسسة عمر بن عمر-، مذكرة ماستر، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018/2017.

قدم الباحث إشكاليته المتمثلة في التساؤل التالي: ما مدى تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على الميزة التنافسية؟

وهدف الباحث من هذه الدراسة إلى:

- محاولة إبراز واقع نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

- إبراز الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية.

* يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من أفراد بمؤسسة عمر بن عمر و لتتنوع أفراد العينة فإن هذه الدراسة شملت الإدارة و العمال وحتى سائقي الشاحنة، وتم توزيع الإستمارة من طرف الباحثة حيث وزعت 30 إستمارة على أفراد الإدارة بالمؤسسة، إعتد على العينة العشوائية البسيطة.

* إستعمل الباحث أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستمارة التي تحتوي على ثلاثة محاور محور للبيانات الشخصية حول المبحوثين، محور لمتغيرات نظم الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر ومحور خاص بمتغيرات الميزة التنافسية بمؤسسة عمر بن عمر، والمقابلة مع المسؤولة على قسم الإتصال يوم 2018/04/15.

* إستخدم أساليب إحصائية لتحليل الإستبيان، ومقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان، قام الباحث بحساب درجة ثبات الإستبيان بإستخدام معامل "ألفا كرونباخ" لمعرفة الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان، وكانت النتيجة عالية قدرت ب0.874 وهذا يشير إلى ثبات النتائج.

* عرض النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال مخرجات spss :

المحور الأول: المعلومات الخاصة بأفراد العينة

من مخرجات برنامج spss نسبة الذكور 71.9% ، أما الإناث 28.1% ، حيث يعتقد أن هذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يحمل طابع حركي و ديناميكي وهو لا يتناسب مع خصائص العنصر النسوي، أما العمر فالنسبة الأكبر كانت للفئة ما بين (18-25 سنة) 37.5% و هذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة من فئة الشباب، أما ما يخص المستوى الدراسي فالنسبة الأكبر هي 71.9% و التي يقابلها المستوى الجامعي، و يليها 28.1% الذي يمثل المستوى الثانوي، وفيما يخص مستور الخبرة فالنسبة الأعلى كانت للذين لديهم خبرة 5 سنوات، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على فئة كبيرة من الشباب وهذا راجع لتوظيف الشباب وإعطائهم فرصة للعمل.

المحور الثاني: وصف أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية، من مخرجات برنامج spss نجد:

الجدول رقم(5): تحليل تصورات المبحوثين نحو أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
	أولاً: الموارد المادية	3.67	0.64	
1	لدى المؤسسة أجهزة كمبيوتر توفر السرعة في الدخول ومعالجة المعلومات و تحديثها.	4.02	0.64	موافق بشدة
2	تتوفر لدى المؤسسة شبكة إتصالات حديثة وفعالة لخدمة وتسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة وخارجها.	3.84	0.68	موافق
3	لدى المؤسسة تجهيزات معلوماتية تساعد على تسهيل معالجة البيانات.	3.62	1.02	غير موافق بشدة
	ثانياً: بعد المعلوماتية	3.87	0.70	
4	تتميز المعلومة الإستراتيجية بالمصداقية.	3.96	0.78	موافق بشدة
5	تتميز المعلومة الإستراتيجية بالدقة.	3.94	0.84	موافق
6	تتميز المعلومة التي تحتاجها المؤسسة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية بالكفاءة	3.72	0.88	محايد
	ثالثاً: بعد البرمجيات	4.09	0.39	
7	لدى المؤسسة برمجيات متطورة تعتمد عليها في الحصول على المعلومات التي تساعد في إتخاذ القرارات.	4.06	0.65	موافق بشدة
8	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقات العملاء جد متطورة في تسيير علاقاتها مع العملاء.	3.98	0.62	غير موافق بشدة
9	تعتمد المؤسسة على برامج تبادل الملفات ذات وجهات بينية تسهل عملية الإنتقال للمعلومات بين وحدات وأقسام داخل المؤسسة.	4.00	0.39	غير موافق

موافق بشدة	0.39	4.28	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية وشاملة تستجيب لمتطلبات العمل في المؤسسة	10
------------	------	------	--	----

المصدر: إسماعيل ديب، تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة الحالة لمؤسسة عمر بن عمر-، مذكرة ماستر، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017/2018.

بعد قيام الطالب بالتحليل اللازم، ومن مخرجات برنامج spss تبين ما يلي:

_ الموارد المادية: المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (3.62-4.02) كلها إيجابية والمتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد 3.67 أي ذو مستوى عالي، ومنه نجد أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تقديم منتجات جديدة لربائنها موازاة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، من تغيرات في أذواق الزبائن وإتجاهاتهم.

_ المعلوماتية: من الجدول أعلاه يتبين أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد المعلوماتية كلها موجبة تراوحت بين (3.72-3.96) والمتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد 3.87، وهنا يتبين أن المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيرا بعامل المعلوماتية كأساس للتنافس.

_ البرمجيات: يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد البرمجيات كلها موجبة تتراوح بين (3.98-4.28) والمتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد 4.09، ومنه يتبين أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بإملاكها برمجيات متعددة.

المحور الثالث: وصف أبعاد الميزة التنافسية، من مخرجات برنامج spss نجد:

الجدول رقم(6): تحليل تصورات المبحوثين نحو أبعاد الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
	أولاً: الكلفة	3.44	0.73	
1	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف الصناعية الغير مباشرة.	3.16	0.79	محايد
2	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة بإستمرار.	3.58	1.01	موافق
3	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عميات الصيانة بإستمرار.	3.58	0.99	موافق بشدة

الفصل الثالث: عرض وتحليل دراسات سابقة ومطابقتها ومقارنتها مع الجانب النظري للدراسة الحالية

	0.39	4.09	ثانياً: الجودة	
1	0.65	4.06	لدى المؤسسة سياسة واضحة وموثقة للجودة.	محايد
2	0.62	3.98	تسعى المؤسسة إلى خفض نسب المعيب في منتجاتها.	غير موافق بشدة
3	0.53	4.00	تعمل المؤسسة على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها بإستمرار.	غير موافق
4	0.49	4.28	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية.	موافق بشدة
5	0.65	4.16	تعمل المؤسسة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.	موافق
	0.71	3.73	المرونة	
1	1.04	3.64	تتصف مكائن ومعدات المؤسسة بأنها ذات أغراض متعددة.	محايد
2	0.73	3.84	يملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	موافق بشدة
3	0.83	3.72	للمؤسسة القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.	موافق
	0.70	3.87	التسليم	
1	0.78	3.96	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن.	موافق بشدة
2	0.84	3.94	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	موافق
3	0.88	3.72	تستخدم المؤسسة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الإستجابة للطلبات المتغيرة.	محايد

المصدر: إسماعيل ديب، تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة الحالة لمؤسسة عمر بن عمر-، مذكرة

ماستر، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017/2018.

بعد قيام الطالبة بالتحليل اللازم، ومن مخرجات برنامج spss تبين ما يلي:

_ التكلفة: من مخرجات spss الوسط الحسابي لبعء الكلفة هو 3.44 وهي ذو مستوى مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لإعتماد هذا البعد كثيرا لإنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكلفة قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة.

_ الجودة: المتوسط الحسابي لهذا البعد هو 4.09 وهي ذو مستوى مرتفع، وهذا يبين أن المؤسسة تتمتع بالالتزام الشديد بمعايير الجودة بخفض نسب المعيب في منتجاتها و تحسين الوعي النوعي للأفراد، خاصة بجعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات الوطنية.

_ المرونة: من الجدول المتوسط الحسابي لها 3.73 وهذا يدل على أن مستوى المرونة في المؤسسة مرتفع وبالتالي قدرة المؤسسة على الإستجابة السريعة لمختلف التغيرات.

_ التسليم: من الجدول المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.87 يدل على أن المؤسسة تهتم كثيرا بعامل الوقت والسرعة في التسليم كأساس للتنافس.

* النتائج التي توصل إليها الباحث من دراسته الميدانية وإختبار فرضياته:

- تتبنى مؤسسة مجمع الطماطم عمر بن عمر بولاية قالمة نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية.
- تبني المؤسسة محل الدراسة بُعد الموارد المادية بشكل واضح ضمن مختلف إستراتيجياتها وأنشطتها، وهذا نابع من عدة أمور أبرزها:

* حرصها على الحصول على أحدث المعدات التكنولوجية الإلكترونية.

* إمتلاكها لأجهزة وأنظمة جد متطور.

- تبني المؤسسة محل الدراسة بُعد البيانات (المعلوماتية) بشكل واضح ضمن مختلف إستراتيجياتها وأنشطتها، وهذا نابع من عدة أمور أبرزها:

* إعتماها لإستراتيجية فعالة فيما يخص تصميم العمليات الجديدة الخاصة لتحسين منتجاتها.

* حرصها على الإطلاع على آراء زبائنها فيما يخص عيوب منتجاتها والسعي إلى معالجتها، من خلال تطوير العمليات وتحسينها للحفاظ على سمعة المؤسسة (تمتلك نظم معلومات فعال و يستجيب بسرعة للمتغيرات).

-تبني المؤسسة محل الدراسة بُعد البرمجيات بشكل واضح ضمن مختلف إستراتيجياتها وأنشطتها، وهذا نابع من عدة أمور أبرزها:

* لإمتلاكها برامج وتطبيقات ذكية ومتطورة.

- تبني المؤسسة محل الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم بشكل واضح وذلك من خلال:

* بالنسبة لبُعد الكلفة فتسعى المؤسسة لخفض تكاليف عمليات الصيانة بإستمرار.

* بالنسبة لبُعد الجودة فالمؤسسة تسعى إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية.

* بالنسبة لبُعد المرونة فيمتلك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل.

* بالنسبة لبُعد التسليم فالمؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة عن تسليم المنتجات إلى الزبائن بإستمرار.

- أظهرت النتائج الميدانية وجود علاقة تأثير إيجابية بين متغير نظم المعلومات الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية، مما يدل على إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية يلعب دورا مهما في دعم الميزة التنافسية، وكانت علاقة التأثير الأقوى لمتغير المرونة حيث بلغ معامل الارتباط 0.741 ، وبعد الموارد المادية 0.702، وكل هذا يبين أن أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية لها دور كبير وفعال في دعم المرونة و الإستجابة السريعة للأحداث والتغيرات.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة تأثير إيجابية بين نظم المعلومات الإستراتيجية والجودة، مما يدل على أن إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية يلعب دورا هاما في دعم عمليات الجودة.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية وبين بُعد التسليم، مما يدل على أن إستخدامها يلعب دور مهم في دعم عمليات التسليم.

- أظهرت النتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة تأثير إيجابية بين نظم المعلومات الإستراتيجية وبين بعد الكلفة، مما يدل على أن إستخدام هذه النظم يلعب دور هام في عمليات خفض التكاليف.

- تعتبر نظم المعلومات الإستراتيجية عملية مستمرة تستهدف تحقيق التميز مع المتطلبات المستحدثة و إحتياجات التغيير والتجديد وما ترتبط به من جوانب في العملية الإدارية.

المبحث الثاني: مطابقة ومقارنة الجانب النظري للدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في جوانبها الميدانية

في هذا المبحث سنحاول مطابقة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في جوانبها الميدانية مع الجاني النظري لمذكرتنا، وأيضاً المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أوجه الاختلاف و التشابه.

المطلب الأول: مطابقة نتائج الدراسات السابقة مع الجزء النظري للمذكرة

في هذا المطلب سنحاول مطابقة الجانب النظري لهذه المذكرة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة سألقة الذكر في نتائج جوانبها الميدانية، وذلك من خلال مطابقة نقاط محددة ومهمة كالأبعاد الخاصة بنظم المعلومات الإستراتيجية (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات التكنولوجية)، وكذلك أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، التسليم، وسرعة الإستجابة للزبائن)، بحيث نذكر النتائج التي توصل إليها الباحثون من خلال دراستهم للمؤسسات محل الدراسة إذا كانت متوفرة هذه الأبعاد في هذه المؤسسات، وإذا كانت هذه المؤسسات تطبق نظم المعلومات من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وأوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة النظرية الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الأول: أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية

المتطلبات التنظيمية:

1. الدراسة الأولى (دراسة عبد القادر شارف): حسب النتائج المذكرة سابقا بالتفصيل فإن المؤسسات محل الدراسة (16 مؤسسة من ولايتي الأغواط وغرداية) تتوفر على المتطلبات التنظيمية.
2. الدراسة الثانية (دراسة فطيمة الزهراء بوعسلة): اعتمادا على النتائج سألقة الذكر تتوفر المتطلبات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة إتصالات الجزائر-وحدة بسكرة- والتي تساعدها في إتخاذ القرارات ورسم الإستراتيجيات.

3. الدراسة الثالثة (دراسة إسماعيل ديب): المؤسسة محل الدراسة-عمر بن عمر لمصبرات الطماطم-قالمة، تهتم بتوفير المتطلبات التنظيمية داخلها.

المتطلبات التكنولوجية:

1. الدراسة الأولى (دراسة عبد القادر شارف): لا تتوفر المؤسسات محل الدراسة (16 مؤسسة من ولايتي الأغواط وغرداية) على المتطلبات التكنولوجية، وهذا حسب العينة المدروسة والتي تتكون من مدراء و مسيرين.

2. الدراسة الثانية (دراسة فطيمة الزهراء بوعسلة): يتوفر لدى مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة- متطلبات تكنولوجيا تعتمد في تسيير نظم المعلومات الإستراتيجية لديها (من أجهزة كمبيوتر، برمجيات، شبكات إتصال حديثة...)

3. الدراسة الثالثة (دراسة إسماعيل): يتوفر لدى المؤسسة محل الدراسة -عمر بن عمر لمصبرات الطماطم-قائمة، على المتطلبات التكنولوجية التي تعتمد في تسيير نظام المعلومات الإستراتيجية (توفر أجهزة وأنظمة جد متطورة، برامج وتطبيقات ذكية.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:

الجودة:

1. الدراسة الثانية (دراسة فطيمة الزهراء بوعسلة): المؤسسة محل الدراسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة- تهتم بتقديم خدمات متميزة (باعتبارها مؤسسة خدماتية) وتحاول التحسين دائما في جودة خدماتها المقدمة.

2. الدراسة الثالثة (دراسة إسماعيل ديب): تلتزم مؤسسة عمر بن عمر -قائمة- بمعايير الجودة (خفض نسب المعيب في منتجاتها...)، وتسعى إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية (باعتبارها مؤسسة إنتاجية).

سرعة الإستجابة للزبائن:

1. مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتلبية طلبات العملاء في الوقت المناسب وهذا باعتبار أن المؤسسة لم تتلقى شكاوي فيما يخص تأخر تلبية الطلبات وهذا حسب رأي العينة المبحوثة.

2. مؤسسة عمر بن عمر لها القدرة على الإستجابة السريعة لمختلف التغيرات.

التكلفة الأقل:

1. دراسة فطيمة الزهراء بوعسلة: مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة- تسعى إلى تخفيض تكاليفها بإستمرار مع المحافظة على تميز خدماتها.

2. دراسة إسماعيل ديب: تسعى مؤسسة عمر بن عمر لإعتماد بُعد التكلفة الأقل لإنتاج وتوزيع منتجات بأقل ما يمكن من التكلفة (باعتبارها مؤسسة انتاجية) تسعى لخفض تكاليف الصيانة بإستمرار.

التسليم:

1. مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة- تسعى إلى تلبية الطلبات للعملاء في أسرع وقت حسب آراء العينة.

2. مؤسسة عمر بن عمر -قائمة- مهتمة بعامل الوقت والسرعة في التسليم كأساس لتنافس.

* ما يخص تطبيق نظم المعلومات في المؤسسات:

مؤسسات محل الدراسة المتواجدة على مستوى ولايتي الأغواط وغرداية، تتوفر على نظام معلومات الإستراتيجي ولكن بمستوى متوسط نسبيا (هذا راجع لدرجة التوثيق المناسب، شمولية المعلومات المقدمة، درجة التكامل في المعلومات المقدمة، دقة و ملائمة المعلومات المقدمة).

مؤسسة إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة- تقوم بتبني نظم المعلومات الإستراتيجية بأبعادها (المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية).

مؤسسة أو مجمع عمر بن عمر لمصبرات الطماطم -قالمة- تتبنى نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة النظرية الحالية

* يكمن التشابه بين الدراسات السابقة ودراستي في معالجة متغير نظم المعلومات الإستراتيجية في المؤسسات، وأيضا متغير الميزة التنافسية، والتطرق إلى دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

* إختلفت دراستي الحالية عن الدراسات السابقة فالباحثون بحثو في المتغيرين (نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية) عبر الإستمارة أما أنا فعرضت المتغيرات بطريقة أو بإستخدام عرض وتحليل لدراسات سابقة.

والدراسات السابقة إعتمدت على الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسات في عين المكان.

* بالنسبة للمقارنة بين الدراسات السابقة والجانب النظري فنلاحظ ما يلي:

إن مؤشرات الميزة التنافسية متعددة كما أشرنا إليها في الجانب النظري: الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات بالنسبة للمؤسسات التجارية والصناعية، رضى المستهلك بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات سواء الخدمية أو الإنتاجية أو التجارية.

وأيضا لا يكفي التمتع بميزة واحدة فقط، إنما الهدف من نظم المعلومات الاستراتيجية هو الإستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو غيرها... إلخ.

كما أن ميزة التخفيض في السعر مثلا تتحقق إذا تمكنت المؤسسة من تخفيضه على المدار الطويل بالنسبة لنفس خدمات المؤسسات المنافسة دون التأثير على أرباحها أو تكاليف الإنتاج، بمعنى ان ميزة السعر تتطابق وجودة المنتجات أو الخدمات مقارنة مع المؤسسات المنافسة، وهذا مالا يمكن لمسه في الجانب التطبيقي

بالنسبة للدراسات السابقة لعدم وجود متغيرات خارجية على المؤسسة من: مؤسسات منافسة للمؤسسة محل الدراسة.

الحصة السوقية للمؤسسة محل الدراسة.

النمو السنوي للمبيعات بالنسبة للدراسة الاولى والثانية.

الدراسات السابقة كانت خلال سنة معينة، مما يعني أنه لا يمكن الحكم على إستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة حسب ما ورد في الجانب النظري.

كما أن الدراسة الأولى كانت مركزة أكثر وكانت متطابقة مع الجانب النظري للمذكرة والعنوان، حيث أن نظم المعلومات الإستراتيجية تتركز على الإدارة العليا وهذا ما لمسناه في الدراسة الاولى حيث وزع الإستبيان على موظفي الإدارة العليا، بعكس الدراسة الثانية والثالثة الذي كان التوزيع فيه للإستبيان عشوائي لكل موظفي المؤسسة، وهذا قد يكون راجع لنوعية المذكرة، إذ أن الدراسة الأولى هي أطروحة دكتوراه في حين أن الدراستين الثانية والثالثة هي مذكرات ماستر.

إلا أن كل الدراسات السابقة إنفقت على دراسة الأبعاد المتعلقة بموضوع الدراسة سواء أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية أو بعض أبعاد الميزة التنافسية .

كما أن الدراسة الأولى ركزت على عنصر الموارد البشرية، بينما ركزت الدراستين الثانية والثالثة على عامل التكلفة والجودة والسرعة في التعامل والإستجابة لطلبات العملاء.

وفي الأخير ومن خلال الدراسات السابقة لا يمكن الحكم النهائي على دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية إذا لم تتوافر كل الأبعاد السابق ذكرها في الجانب النظري من رأي العملاء مما يعني توجيه إستبيان أيضا لهم ومعرفة العوامل الخارجية التي تؤثر على طبيعة الموضوع.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة (ثلاث دراسات) في نفس موضوع دراستنا، لربط متغيرات الدراسة الحالية مع ثلاث دراسات سابقة حيث إستخدمنا تحليل وربط المتغيرات في هذا الفصل وتوصلنا إلى مطابقة الجانب النظري لمذكرتنا هذه مع ما توصلت إليه هذه الدراسات السابقة في جوانبها الميدانية، وإظهار أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والثلاث دراسات السابقة، بحيث تبين أن المؤسسات محل الدراسة المذكورة تسعى إلى تطبيق نظام المعلومات الإستراتيجية بأبعادها التنظيمية و التكنولوجية، لتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة

الخاتمة

كان التركيز في السنوات السابقة متمحورا على التكلفة الأقل أو السعر الأقل بوصفها مصدرا أو بعدا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لكن مع مرور الوقت والسنوات ظهر بُعد آخر والمتمثل في تحقيق التميز في المنتجات والخدمات المقدمة أيضا، ثم بعد ذلك أصبحت الإستجابة السريعة لرغبات وحاجات العملاء المتغيرة بإستمرار أهم بُعد خاصة في فترة التسعينات بسبب ديناميكية الأسواق، فيما بعد وبعد مضي فترة برز بُعد آخر وهو نظم المعلومات الإستراتيجية والتي أصبح وجودها جد مهم للمؤسسات بما تحمله من تكنولوجيا متطورة تمكن من رصد وتحديد وقياس التغيرات في العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث توفر هذه النظم المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد القرارات الإستراتيجية الفعالة، كما تساعد في قياس و تصميم أداء النظم الإدارية المختلفة والتي تقوم على تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية للمؤسسة.

لقد وضعنا في بداية العمل أربعة فرضيات أساسية وأدت معالجة الموضوع إلى التحقق منها كما يلي:

- بخصوص الفرضية الأولى: " نعم، المعلومة هي أساس بناء نظام المعلومات الإستراتيجية." الذي نعرفه هو أن نظام المعلومات يعتمد بالأساس على إدخال بيانات ومعلومات، وخاصة إذا كانت المعلومة دقيقة وموثوقة وسريعة، وتمكن من الإستفادة منها، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى.

- بخصوص الفرضية الثانية: "تحقق المؤسسة ميزة تنافسية فقط من خلال تبنيها لإستراتيجية قيادة التكلفة." ولكن من خلال دراستنا وجدنا أن المؤسسة لديها عدة إختيارات إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وليس إستراتيجية قيادة التكلفة فقط، هناك إستراتيجية تميز المنتج، إستراتيجية التركيز، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية الثانية.

- بخصوص الفرضية الثالثة: إن تدعيم الميزة التنافسية من خلال نظم المعلومات الإستراتيجية يعتمد على جودة ودقة عملية البحث والمعالجة والتحليل للمعلومات الإستراتيجية." حيث تعتبر المعلومة أحد الموارد الأساسية والإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة، لذلك لا بد أن يشكل نظام المعلومات محور إهتمام الجميع خاصة وأنه يوجه إستراتيجية المؤسسة ويدعم مركزها التنافسي وذلك يعتمد على جودة ودقة عملية البحث عن تلك المعلومات ومعالجتها بطريقة محكمة تجعل منها اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- وبخصوص الفرضية الرابعة: "نعم، تستخدم الإدارة العليا للمؤسسات الجزائرية نظم المعلومات الإستراتيجية التي تساعد في تحقيق ميزة تنافسية." من خلال دراسة الفصل الثالث وجدنا أنه من أهداف المؤسسات الجزائرية توفير برمجيات للحصول على المعلومات وتوفير أنظمة فعالة تمكنها من اتخاذ قرارات جيدة والتي

تقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا (تعظيم الأرباح، دعم المركز التنافسي، ضمان البقاء والإستمرار...)، ولكن هناك نقص في الاهتمام اللازم بتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية، وهذا يؤدي إلى نقص في صحة الفرضية الرابعة.

أهم نتائج الدراسة: ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدد من النتائج حول دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يمكن إيرادها فيما يلي:

_ نظام المعلومات الإستراتيجية نظام مهم جدا داخل المؤسسة، حيث يتمثل دوره في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات وذلك من خلال تقديم المعلومات اللازمة، والتي تخص البيئة التي تزاوّل فيها المؤسسة نشاطها، من أجل قيامها بالوظائف الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

_ نظام المعلومات الإستراتيجية هو نظام متكامل يحتوي على معلومات شاملة، تكون بعضها ذات خصائص كمية وبعضها ذات خصائص وصفية.

_ نظم المعلومات الإستراتيجية تهدف إلى توفير المعلومات لوضع أهداف إستراتيجية وتكوين الإستراتيجيات اللازمة وصياغتها، والتي تساعد في إتخاذ القرارات.

_ ضرورة وعي الإدارة العليا بتوفير المقومات الأساسية لنظم المعلومات الإستراتيجية، التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

_ عند توفر المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية بأحسن شكل، يُمكن أن يسهل من تطوير نظم المعلومات الإستراتيجية.

_ فيما يخص الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية نرى أن هذا المصطلح يعد من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستوى الإقتصادي، الإداري، مع وجود ضرورة لإعطاء هذا المفهوم بُعد إستراتيجي له.

_ الهدف الأساسي لكل مؤسسة هو تحقيق الميزة التنافسية.

_ لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة من المصادر التي تنشأ من خلالها هذه الميزة، كتقديم خدمات ذات جودة عالية، وكفاءة عالية في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، أو إمتلاك هذه المؤسسة القدرة على التجديد و الابتكار والتكيف مع محيطها وحاجات عملائها بطريقة أفضل من منافسيها.

_ تهدف المؤسسات من خلال إمتلاك ميزة تنافسية إلى خلق قيمة مميزة للزبون، تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، أو تحقيق التميز، أو تحقيق التميز و التكلفة المنخفضة معا.

_ يؤثر نظام المعلومات الإستراتيجية على إستراتيجية التميز وذلك بتحسين جودة وقيمة المنتج في نظر الزبون وإيجاد قيود قوية لمنع دخول المنافسين، لإعتماد المؤسسة على كفاءات وتكنولوجيا يصعب تقليدها، ولتنمية ميزة التميز الناتجة عن هذه الإستراتيجية يجب الإعتماد على نظم المعلومات الإستراتيجية.

_ إن قصر دورة حياة المنتجات والتطور السريع في جميع الميادين وخاصة التغير السريع في الحاجات والرغبات والتكنولوجيات، كل ذلك فرض على المؤسسات أن تقوم بتنمية ميزتها التنافسية، والبحث عن طرق تجعل من هذه الميزة مستمرة لكي تستفيد منها لأطول مدة ممكنة، كما أن نظم المعلومات الإستراتيجية يساعدها على كسب و دعم الميزة التنافسية للمؤسسة .

- من خلال المؤسسات المذكورة في الجانب التطبيقي تبين لنا أن: المؤسستين في الدراسة الثانية والثالثة (إتصالات الجزائر-وحدة بسكرة- وعمر بن عمر للمصبرات) تقومان بتبني مجالات (أبعاد) نظم المعلومات الإستراتيجية، أما المؤسسات لدراسة الأولى فتقوم بتبني بُعد المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات الإستراتيجية فقط.

- وأيضا من خلال تحليلنا لدراسات السابقة تبين لنا من الدراسة الأولى أن المؤسسات محل الدراسة أولت أهمية كبيرة للمورد البشري، وتركزت الدراسة على الإدارة العليا للمؤسسات لأن نظم المعلومات الإستراتيجية يساعد بالدرجة الأولى الإدارة العليا، أما الدراستين الثانيةين فلم تركز على الإدارة العليا فقد وزعت الإستبيان على الموظفين عشوائيا دون تحديد للوظائف.

- من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن: جميع المؤسسات محل الدراسة في الدراسات السابقة تسعى إلى تبني نظم المعلومات الإستراتيجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلاله.

التوصيات البحثية: من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة، تم التوصل أيضا إلى المقترحات التالية:

_ توعية أصحاب المؤسسات الكبيرة بأهمية نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين و تحقيق و تنمية المزايا التنافسية للمؤسسات.

_ يجب على المؤسسات إستحداث وحدات إدارية متخصصة بجوانب نظام المعلومات الإستراتيجية.

_ ضرورة التعامل مع المعلومات على أنها مورد رئيسي هام من بين الموارد المختلفة، بل قد تعد أهم الموارد في ضوء ثورة تكنولوجيا المعلومات السائدة، ولذا يلعب نظام المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في نجاح وتفوق العديد من المؤسسات.

_ ضرورة نشر ثقافة نظم المعلومات الإستراتيجية داخل المؤسسات وإشراك كل الأفراد فيها، وإشعارهم بضرورتها وحثيبتها لضمان الإستمرار والنجاح.

_ ضرورة إستمرار إهتمام المؤسسات بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز، والعمل على بناء المزايا التنافسية واستدامتها.

_ ضرورة محاولة المؤسسات الإتصال بهياكل التعليم العالي ومراكز البحث التطبيقي، وتوثيق الصلات بينها قصد الاستفادة وسد النقائص في القدرات والإمكانات، باعتبار هذه المراكز مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والمهارات والمؤهلات العلمية.

آفاق الدراسة: من خلال الدراسة التي قمنا بها توجهت أذهاننا لصياغة بعض الإشكاليات لتكون مجال بعض البحوث المستقبلية وهي:

- إجراء دراسات تربط بين وجود نظام معلومات إستراتيجي متكامل داخل المؤسسة، وفعالية الإدارة الإستراتيجية لرأس المال الفكري، بإعتباره مصدر للميزة التنافسية.

- مساهمة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصال في تنفيذ نظم المعلومات.

- إجراء الدراسات المقارنة بين بعض المؤسسات الجزائرية خصوصا العاملة في نفس المجال، لدراسة أوجه التشابه والفرق في نظم معلوماتها للمساهمة في خلق الميزة التنافسية، أو المحافظة عليها إن وجدت.

- رأس المال البشري أحد مداخل تطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية للمؤسسات الخدمية.

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد الخطيب وخالد زيغان، ادارة المعرفة و نظم المعلومات ، عالم الكتب الحديث و جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2009.
2. إلهام فخري طمليه، إستراتيجيات التسويق -إطار نظري وتطبيقي-، دار إثراء للنشر، عمان-الأردن-، 2013.
3. إيمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
4. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل استراتيجي- ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
5. ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر - ، 2003.
6. حيدر معالي فهمي، نظام المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر-، 2000.
7. سعد غالب ياسين، الادارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
8. السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم وإتخاذ القرار الإستراتيجي، دار الكتب المصرية للنشر، الإسكندرية، 2012.
9. طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية -من منظور اداري معاصر-، المنشأة المعرفية للنشر، الاسكندرية، 2002.
10. عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
11. علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، 2001.
12. عماد عبد الوهاب الصباغ ، نظم المعلومات -مماهيتها و مكوناتها-، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
13. ماجد أحمد عبد العزيز نشر، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.

14. محمد السعيد خشنية، نظم المعلومات - مفاهيم تكنولوجيا-، دار الإشعاع للطباعة ، مصر، 1987.
15. محمد عبد الحسن الطائي ونعيمة عباس خضير الخفاشي، نظم المعلومات الاستراتيجية - منظور الميزة التنافسية-، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
16. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2012.
17. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية- مصر-، 1998.
18. هاشم فوزي العبادي وجيليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات -منظور استراتيجي- ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

الأطروحات والرسائل:

1. إسماعيل صبحي كحيل ، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة و الادارة ، جامعة فلسطين، 2017/2016 .
2. إكرام برزوق وعائشة بسوس، دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الطاهر مولاي، السعيدة، 2018/2017.
3. حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في تشييد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2010.
4. حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص الإقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، جامعة باتنة 1 -الحاج لخضر-،باتنة، 2020/2019 .
5. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، أطروحة دكتوراه، في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.
6. سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل-الخليل، 2012/2011 .
7. عامر بشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، أطروحة دكتوراه، في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك ، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، 2012/2011 .

8. عبد القادر شارف، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، 2011/2010.
9. عقيل ايمل يوثيل، إستخدام أنظمة المعلومات كأداء تنافسية في المصارف الاردنية، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة اليرموك، الأردن، 1996.
10. العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2014/2013.
11. فطيمة الزهراء بوعسلة، دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
12. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، 2006/2005.
13. فيصل سايعي، أنظمة المعلومات -إستخداماتها فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة-، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
14. كمال زموري، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2009/2008.
15. كوثر بورمل، دور نظم المعلومات في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة الماستر، في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
16. لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
17. لمين علواظ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003.
18. مجدي عريف، نظم المعلومات الادارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة تشرين، 2009/2008.
19. وردة شناقر، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
20. وليد هلال، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008.

المجلات و الدوريات:

1. أسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الاستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت ، مجلة المحاسبة، المجلد الرابع، جامعة الملك سعود، العدد (28)، 2001.
2. باسم فيصل عبد الناييف، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الأنبار، العدد الأول، 2016.
3. عودة أحمد بني أحمد و وليد مجلي عواودة، العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، مجلد رقم (33) ، العدد الرابع ، 2011.
4. غالب محمد البستينجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، جامعة الإمام بن سعود، العدد التاسع، 2011.
5. محمد حسن الوادي وعلي فلاح الزغبى، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي ،المجلد 4، العدد8، 2011.
6. نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الإستراتيجية ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، المجلد الثامن، 1996 .
7. هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.

المؤتمرات و الملتقيات:

1. سورية معموري و هجيرة الشيخ، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 6-7 نوفمبر 2012.
2. عيد أحمد ابو بكر، دور نظام المعلومات الإستراتيجية في دعم و تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، مداخلة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية ،عمان-الأردن-، 23-26 نيسان (أفريل) 2012 .
3. فاطمة الزهراء غربي وخديجة بلعياض، تكنولوجيا المعلومات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ،مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2014.

4. نور الدين مزهودة، أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة السعيدة-الجزائر-، 10-11 نوفمبر 2009.

محاضرة : سلاف رحال، عناصر تحليل السلوك الاستراتيجي ، محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية ، مقدمة لتخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

المراجع الأجنبية:

1. Claudin kenneth, et P. laudon jane, les systèmes d'information de gestion, ERPT, 2eme édition, canada, 2006.
2. Hicks et james O, Management information systems a user perspective , Boston West publishing co, 1993.
3. John ward & Peppard Grffi , the planning for information systems , john wiley& sons LTD, London, 2002.
4. Michael Gervais, stratégie de l'entreprise, 4eme edition, Economica, 1995.
5. Michael porter, l'avantage concurrentie devancer ses concurrents et maintenir son avance, dunod paris, 1999.
6. Philip kotler, Bernard Dubois et Delphine manceau, le marketing management, 11 eme Edition, Pearson éducation, paris France, 2004.
7. Richard A. d'aveni, hyper-compétition (vuibert) ,paris,1995.