

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

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

الأستاذة المشرقة:

- براهيم نوال

إعداد الطالب:

- بوبكري علي

...../Master-GE/GO- GSO/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿الرَّحْمٰنُ عَلَّمَ الْقُرْآنَ﴾

خَلَقَ الْاِنْسَانَ

﴿عَلَّمَهُ الْبَيَانَ﴾

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

شكر و عرفان

نحمد الله ونستعين به على توفيقه لنا و لولا عونه لنا لما كنا موفقين .
و نتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتنا الفاضلة **نوال براهيمى** لقبولها الإشراف على
عملنا هذا و مساهمتها في توجيهنا بإرشاداتها و نصائحها القيمة كما اشكر جميع
عمال مؤسسة موبيليس من مدير ورئيسة مصلحة وموظفين فرع -بسكرة- .
كما اشكر الأساتذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة قبولهم إجازة هذا العمل لهذه
المرحلة وخصص كل أستاذ وقتا لقراءة و تقييم هذا البحث .
والى جميع أساتذة قسم علوم التسيير. و الشكر الجزيل الى جامعة محمد خيضر
بسكرة من عمال و ادارة وطلبة .

إهداء :

إلى من تصغر الكلمات في حقهما إلى من يعجز القلب عن إيقاف حبهما إلى
أطيب روحين سهرتا على رعايتي منذ الصغر إلى أحن قلبين لم يدخرا جهدا في
تربيتي وتعليمي إلى من كانا شمعة تحترق لتنير لي الأفاق إلى أدق ظل إستظلت
تحتة من محن الدنيا ومشاقها إلى من علماني أن الإيمان عزة النفس اما القناعة
والصبر فسلح المرء في الحياة الى من علماني كيف اشرف دوما وكيف انجح
دوما و كيف انهض كلما سقطت الى انبل والدين : أبي و أمي ، اللذان منحاني
تأشيرة النبضات للقلب . لكما وحدكما أقولها و اكررها دوما أقدم كل ما أوتيت من
علم و درجاتشرفت بهما اسميكما و رفعت بها رأسيكما أدامكما ربي فخرا لي .
الى اللذين شاركوني رحم أمي اخوتي و أخواتيجميعا والى كل الأصدقاء من قريب
وبعيد

إلى كل طلبة دفعة 2017تسيير استراتيجي للمنظمات .

الى كل من نسيهم القلم و لم ينساهم القلب.

الى كل من لن أنساهم أبدا كل من أمدني بدعمه و اخذ بساعدي في كل أعماله و
لو بشق كلمة من بعيد أو من قريب الى كل من طلب العلم و سهر الليالي ليجعله
سراجا لغيره من الاجيال اللاحقة أهدي ثمرة جهدي هذا .

الملخص :

هناك مجموعة من المؤسسات تسعى في بيئتها التنافسية الى تحقيق التميز و الاستمرارية وهذا كله لا يتحقق الا بالنظر إلى نظم المعلومات الإستراتيجية نظرة غير تقليدية ، أي ان تكون النظم تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وبرمجيات متطورة قادرة على خلق الميزة التنافسية للمؤسسات .

وهدفت دراستنا هذه الى الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية ببعديها المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية بأنواعها الاستجابة السريعة للعملاء و تميز الخدمات و كذا التكلفة الأقل واعتمدنا في دراستنا على المقابلة كأداة بحث وجمع المعلومات وتحليلها .

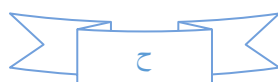
الكلمات المفتاحية : نظم المعلومات الاستراتيجية ، الميزة التنافسية ، مؤسسة موبيليس فرع -بسكرة - .

Abstract :

There is a group of institutions seeking in their competitive environment to achieve excellence and continuity. All this is achieved only in view of strategic information systems, that is, the systems are based on modern technology and advanced software capable of .creating the competitive advantage of the institutions

Our study aimed at the role of strategic information systems in their various regulatory and technological requirements in achieving the competitive advantage of all types. The rapid response to customers, the excellence of services and the lower cost, we adopted in our study of the interview as a tool for research, collection and analysis of .information

Key words : Strategic Information Systems, Competitive Advantage, Mobilis Corporation Branch – Biskra-



الفهرس

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	البسمة
ب	آية قرآنية
ت	شكر و عرفان
ث	اهداء
ج	الملخص
ح	Abstract
	مقدمة عامة
د - س	مقدمة
	الفصل الأول : نظم المعلومات الاستراتيجية
2	المبحث الأول : ماهية نظام المعلومات
2	المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات
5	المطلب الثاني : أسباب ظهور نظام المعلومات
6	المطلب الثالث : مكونات وأنواع نظام المعلومات
9	المطلب الرابع : أهمية واهداف نظام المعلومات
11	المبحث الثاني : نظم المعلومات الاستراتيجية
11	المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي
12	المطلب الثاني : آلية عمل وعوامل نجاح نظام المعلومات الاستراتيجي
16	المطلب الثالث : ابعاد نظم المعلومات الاستراتيجية
17	المبحث الثالث : نظم المعلومات الاستراتيجية مع التطور
17	المطلب الأول : تطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية
23	المطلب الثاني : مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية
25	المطلب الثالث : استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية

27	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الميزة التنافسية
29	المبحث الأول : ماهية التنافسية
29	المطلب الأول : مفهوم التنافسية
30	المطلب الثاني : أنواع التنافسية
32	المطلب الثالث : مؤشرات التنافسية
34	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
34	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
36	المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية
38	المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية وخصائصها
39	المبحث الثالث : علاقة نظم المعلومات الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية
39	المطلب الأول : استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية
42	المطلب الثاني : علاقة نظام المعلومات الاستراتيجي والاستراتيجية التنافسية بالميزة التنافسية
44	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس فرع - بسكرة -
46	مقدمة الفصل
47	المبحث الأول : التعريف بمحل الدراسة
47	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الثاني : أداة البحث (المقابلة)
54	المبحث الثاني : تفرغ محتوى المقابلة
56	المبحث الثالث : تحليل محتوى المقابلة
62	خلاصة الفصل
65-64	الخاتمة (النتائج و التوصيات)
66	قائمة المراجع

70	الملاحق
71	قائمة محكمي الاستبانة
72	الاستبانة
	قائمة الاشكال و الجداول
	قائمة المحتويات

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
18	التأثير التنافسي لنظم المعلومات الاستراتيجية	01
22	تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية على قطاع الأعمال	02
48	مراحل تطور موبيليس	03

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	آلية عمل نظام المعلومات الاستراتيجي	01
14	دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التطور المعاصر	02
25	مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية	03
41	نموذج سلسلة القيمة مع أمثلة لأنواع نظم المعلومات الاستراتيجية	04
43	الأدوار الاستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي	05
47	الهيكل التنظيمي لشركة mobilis	06

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
71	قائمة محكمي الاستبانة	01
72	استبانة البحث	02

مقدمة عامة

في الآونة الاخيرة كان هناك اتساع في المجالات التي يمكن ان تساهم فيها نظم المعلومات لتشمل كل جوانب الحياة البشرية، مما اصطلح على تسميته بثورة المعلومات، التي جعلت منظمات الاعمال تواجه تحديات عديدة في عملها باتجاه تحقيق أهدافها ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها.

وكذا ركزت المنظمات الكبيرة القائمة في المجالات المختلفة على المعلومات و نظم المعلومات كأداة للتفوق على منافسيها ، و لقد استخدمت نظم للمعلومات معينة لتحقيق هذه الغاية أطلق عليها نظم المعلومات الاستراتيجية ، حيث أن نمو الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات أدى إلى تغيير مفهوم و دور المعلومات في التنظيم ، فأصبحت المنظمة الآن تنظر إلى المعلومات كمورد مثل رأس المال و العمال ، كما أن تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية يتطلب تغيير في أهداف المنظمة أو علاقتها مع المستهلكين و الموردين و العمليات الداخلية و هيكل المعلومات ، و كلما تتحرك المنظمات نحو جعل نظم المعلومات جزء من الاستراتيجية فإن هيكلها الداخلية يجب أن تتغير لتعكس هذه التطورات الجديدة ، و مثل هذا التغيير يتطلب إلغاء الحدود الداخلية و الخارجية للمنظمة و هذا مطلب ضروري للنظم الاستراتيجية المبنية على الاتصالات ، و المنظمات التي تبني نظم معلومات استراتيجية ناجحة تستطيع أن تتخطى الحواجز التنظيمية بين الوظائف و تسمح بمشاركة المعلومات بين التنظيم بوظائفه المختلفة و بين المستهلكين و الموردين .

من هنا يبرز دور نظم المعلومات الاستراتيجية ليمثل سلاحا استراتيجيا في يد المنظمات لمواجهة التحديات من خلال اعتماده كأداة لتحقيق ميزة تنافسية بالإضافة الى دوره البارز في تحقيق الإضافة من خلال مساهمته في توفير معلومات التي تساعد المنظمات في الابداع والابتكار وخلق قوى مميزة لتعزيز موقعها التنافسي في ظل التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات.

وفي بحثنا هذا سنسلط الضوء على دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأنواعها الاستجابة السريعة للعملاء والتكلفة الأقل و التميز في المؤسسة محل الدراسة.

1- إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية:

تسعى هذه الدراسة الى معرفة الدور الهام الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات في عصر التكنولوجيا وفي ظل التحديات التي تواجه المنظمات .

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية بحثنا على هذا النحو :

✓ ماهو دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

؟

المقدمة :

ولمعالجة هذه الإشكالية وإعطاء توضيح لها تم تقسيم الإشكالية الرئيسية الى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ماهو مستوى نظم المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 2- ماهو مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 3- هل يوجد دور لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق ميزة الاستجابة السريعة للعملاء في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 4- هل يوجد دور لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق ميزة التكلفة الأقل في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 5- هل يوجد دور لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق ميزة تميز الخدمات في المؤسسة محل الدراسة ؟

2- أسباب اختيار الموضوع :

من الأسباب الرئيسية التي ساهمت في اختيار الموضوع هي :

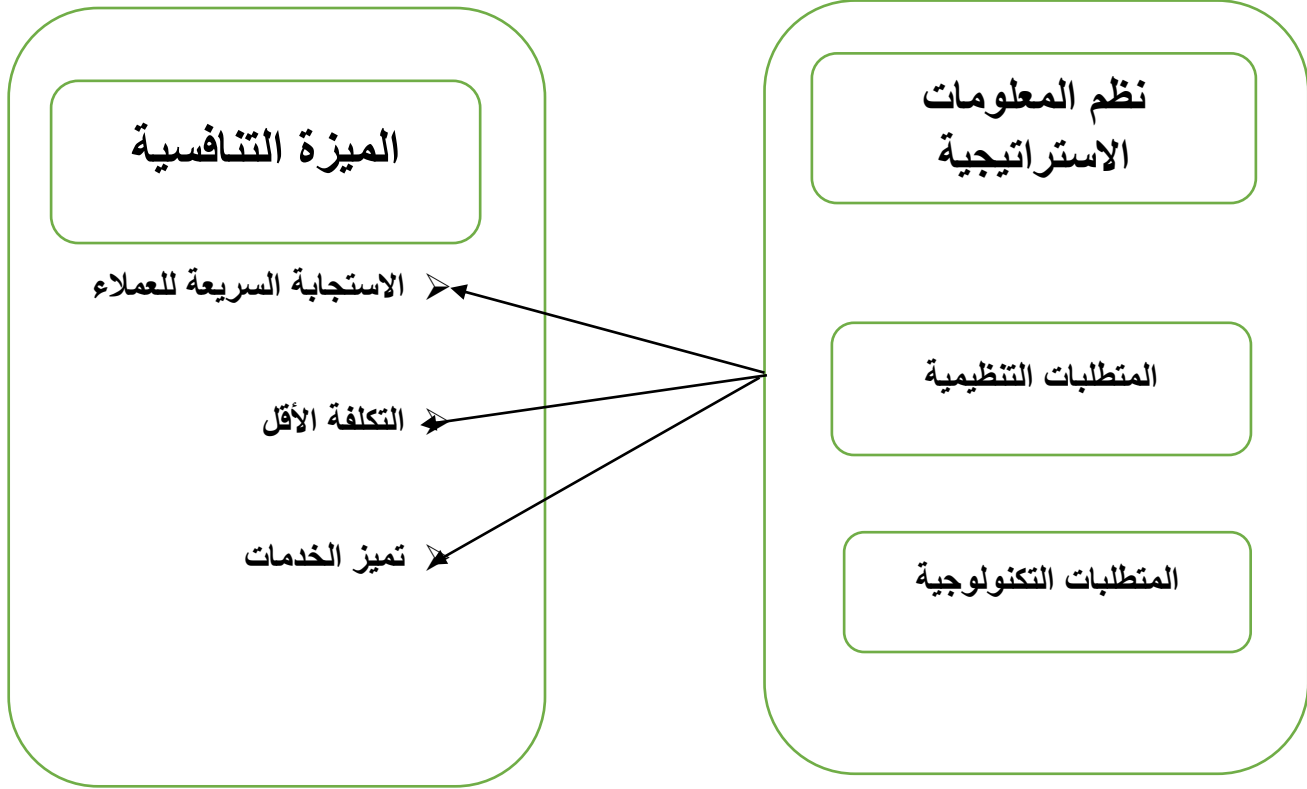
- الرغبة في التعرف على نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية والتعمق فيه .
- أصبحت نظم المعلومات الاستراتيجية والتنافسية من المواضيع الهامة و الشيقة ومن اهتمامات المؤسسة الجزائرية .
- اتجاه المؤسسات الى الاقتصاد الحر الذي تكثر فيه حدة المنافسة .

3- نموذج الدراسة :

يمكننا اتباع النموذج التالي:

- **المتغير المستقل** : هو نظم المعلومات الاستراتيجية ببعديه :
 - المتطلبات التنظيمية .
 - المتطلبات التكنولوجية .
- **المتغير التابع** : وهو الميزة التنافسية بأنواعها الثلاث :
 - الاستجابة السريعة للعملاء .
 - التكلفة الأقل .
 - التميز .

نموذج الدراسة : من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة



4- الدراسات السابقة :

دراسات متعلقة بنظم المعلومات الاستراتيجية:

1- دراسة : أسامة سعيد عبد الرازق و نظم المعلومات الاستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت ،مجلة المحاسبة ،السنة السابعة ،جامعة الملك سعود، العدد 28 ، 2001.

قد هدفت هذه الدراسة الى محاولة تقديم مدخل محاسبي مكامل لتقييم كفاءة وفعالية نظم المعلومات الاستراتيجية، يكون أساسا لتقييم مدى مساهمة هذه النظم في نجاح تنفيذ استراتيجية مؤسسات العمال المصرية في تفاعلها مع ظاهرة العولمة.

واهم النتائج المتوصل عليها في هذه الدراسة هي تقديم مدخل القياس المتوازن للأداء لتقييم كفاءة وفعالية نظم المعلومات الاستراتيجية.

2-دراسة: خالد محمد علي الزيود ،اثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية (دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية) ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

هدفت هذه الدراسة الى قياس وتحليل اثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية ، تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها اثنا

عشر بنك ، ولتحقيق هذه الدراسة واختبار فرضيتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيع (185) استبانة على رؤساء الأقسام في البنوك المبحوثة ، وبعد اجراء الاختبار والتحليل توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها : وجود تأثير بنظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق أولوية التكلفة والتسليم والمرونة التنافسية ، كما اوصت الدراسة الى العمل على تسخير نظام المعلومات الاستراتيجية ليكون تفاعلي مع العاملين والعملاء لتلقي التغذية الراجعة وتفعيل هذه المعلومات .

دراسات متعلقة بالميزة التنافسية:

1-دراسة: داسي وهيبه (2012)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصاريف الحكومية السورية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مصارف الحكومية السورية ، وشمل نموذج الدراسة متغير مستقل إدارة المعرفة التي تحتوي على 5 ابعاد: تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، والمتغير التابع الميزة التنافسية وقسمت الى خمسة ابعاد : التكلفة المنخفضة وجودة الخدمات و سرعة الاستجابة للعميل و وقت الاستجابة و التحديث ، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة الدراسة حيث وزعت على (54) مديرا في الإدارة العليا يعملون في (6) مصارف سورية ، نتج عن اختبار العلاقة بين متغيرين على وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية اذ حققت نتيجة الارتباط (54.6)% ومن بين اقتراحات الدراسة :تقديم الخدمات المصرفية من خلال الاعتماد على شبكة الانترنت بما يحقق تخفيض في التكاليف والسعي الى كسب المعرفة ونشر المعرفة الكافية الى كل الأطراف في الوقت المناسب .

2-دراسة : علي حسون واخرون (2012)، اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مستشفى البيطار للأمراض القلبية بالعراق .

تناولت الدراسة المنظمة المتعلمة بأبعادها المتمثلة في التنظيم والناس والمعرفة والتكنولوجيا واثرها في الميزة التنافسية بأبعادها الكفاءة العالية والابتكار العالي و النوعية العالية والاستجابة السريعة للزبون ، ولقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانيا في مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على العينة البحث البالغة (80) عينة من العاملين في المستشفى من الأطباء والاداريين.

والمقترحات التي تضمنها البحث تمثلت في تشجيع التفاعل المعرفي الإيجابي بين العاملين وبما يسمح بتفعيل حلقة دوران المعرفة وعملياتها اما المقترح الثاني تضمن

متابعة التطورات التقنية الحديثة في النشاط داخل المستشفى وتوجيهها والاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات الصحية .

الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا :

1- دراسة : عودة احمد احمد بني احمد ، وليد مجلي العواودة ، العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية شركة مناجم الفوسفات الأردنية العامة في السوق الدولي ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (33)، العدد (4)، 2011.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية العامة في السوق الدولي ، ولتحقيق هذا الهدف تم بناء استبانة مكونة من مقياسان لقياس تقديرات مسؤولي الأقسام والوحدات الإدارية في الشركة لمستوى النظام بأدواره وتحقيق مزايا بأبعادها ، وبلغ عدد الاستبانات (35) استبانة بأسلوب المسح الشامل ، استردت منها (31) استبانة في التحليل الإحصائي لاستكمال المعلومات الضرورية لتحليل ، وقد استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها ، ان الشركة تملك نظام معلومات استراتيجية بدرجة عالية احتل دور الكفاءة التشغيلية المرتبة الأولى ، يليه دور الابتكار ثم بناء الموارد على التوالي ، كما اشارت التقديرات الى تمتع الشركة بمستوى مزايا تنافسية عام عالي نسبيا ، حيث جاء المتوسط لبعده التسليم بالمرونة الأولى ، يليه بعد التكلفة ثم بعد الجودة ، وكان المتوسط الأضعف بعد المرونة ، كما بعد نظام المعلومات الاستراتيجية أداة لجمع البيانات والمعلومات تدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يتبنى ابعاد المزايا التنافسية ، كما أظهرت النتائج اختلاف جوهري في قوة الارتباطات بين الأدوار لنظام المعلومات الاستراتيجية وبين ابعاد الميزة التنافسية .

اما التوصيات التي وصلت اليها هذه الدراسة هي أهمية قيام الشركة بشكل عام والشركة المبحوثة خاصة بتفعيل دور نظام المعلومات الاستراتيجية في ظل التحولات الاقتصادية نحو اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي والتطور السريع في نظم المعلومات الاستراتيجية والعمل على ادخال هذه النظم باقل كلفة واسرع وقت ممكن .

الفصل الأول

المبحث الأول: ماهية نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات أحد الموارد الأساسية للمنظمة و سلاحها الاستراتيجي في التعامل مع البيئة التي تتصف بالتغير السريع و اشتداد حدة المنافسة فيها ليس فقط على المستوى المحلي وإنما أيضا على المستوى العالمي .

المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات

حتى يتم التعرف بشكل واضح لهذا النظام يتم استعراض مختلف التعاريف التي تختلف من باحث لآخر نقدمها الآن كالتالي:

1- يعرف (هودج) و زملائه نظام المعلومات سواء كان يدويا أو آليا على أنه "عملية اتصال يتم من خلالها تجميع البيانات و تشغيلها و تخزينها و نقلها للأفراد المناسبين داخل المؤسسة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويتكون ذلك النظام من شخص واحد على الأقل، له نمط نفسي، ويواجه مشكلة داخل نسق تنظيمي معين، ويحتاج لحلها إلى وجود بعض المعلومات و التي يتم توفيرها من خلال وسيلة عرض معينة"¹

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن نظام المعلومات عبارة عن معالجة مختلف البيانات لاستخدامها جاهزة من طرف الأشخاص المناسبين وبالتالي حل مختلف المشاكل .

2- أما (LIEWLY) عرف هو الآخر نظام المعلومات على أنه "مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع و تشغيل و تخزين و نشر المعلومات بغرض صنع القرار وتحقيق الرقابة في المؤسسة"²

¹منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (النظرية-الأدوات-التطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص186-187.

²محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص177

يبين لنا هذا التعريف أن نظام المعلومات الهدف منه هو صنع القرار داخل المؤسسة.

3- "كما أن نظام المعلومات يمكن أن يكون يدويا مثال ذلك نظام حفظ المكاتبات و الوثائق الورقية الموجودة في أي مؤسسة، أو الالكترونية وهي تلك النظم المبنية على الحاسب الآلي و تكنولوجيا المعلومات والتي تتكون من عدد من الأجزاء التي يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتكون نظاما فعالا"¹

يبين لنا هذا التعريف أن نظام المعلومات هو نظام فعال و متكامل بين النظم اليدوية والآلية، و منه حتى نحصل على نظام معلومات فعال يجب دمجها معا.

4- يمكن القول أن نظام المعلومات "أنها متوجهة نحو المنتج، في حين تركز التعريفات المتوجهة نحو العملية على توضيح وظيفة نظام المعلومات داخل المنظمة بغض النظر عن أسلوب تصميمها أو الإمكانيات الفنية التي تستند عليها"².

5- أما (lawden) فعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها معالجة وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المؤسسة".

إن هاذين التعريفان يبينان أن نظم المعلومات له وظيفة هامة داخل المنظمة بالإضافة إلى أن هذه النظم تمر بمجموعة من الإجراءات التي تظل في الأخير عملية صنع القرار المناسب داخل المؤسسة.

6- او هو "أنظمة المعلومات مجموعة الإجراءات للمؤسسة التي يمكن من خلالها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار و الرقابة في المؤسسة"³.

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص32-33.

² منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص186-187.

³ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 8

إن هذا التعريف يتشابه كثيرا مع تعريف (lawden) من خلال أن نظام المعلومات هي مجموعة من الإجراءات التي تنتج من خلالها تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها في صنع القرارات.

7- "نظام المعلومات مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها استرجاع و تشغيل و تخزين و نشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار و تحقيق الرقابة في المؤسسة"¹.

8- "نظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يضمن مجموعة متجانسة و مترابطة من الأعمال و العناصر و الموارد ،تقوم بتجميع و تشغيل و إدارة و رقابة البيانات بغرض إنتاج و توصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من قنوات و خطوط الاتصال"

9- في الواقع أن نظام المعلومات لا يعمل بمفرده، وإنما تحتاج إلى موارد و عليه يمكن القول أنه "مجموعة من الأفراد، والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات، و قواعد البيانات، تعمل يدويا أو ميكانيكيا أو آليا على جمع المعلومات، وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد"².

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن نظام المعلومات لا يعمل منفرد و إنما يعمل بشكل مجموعات مترابطة للوصول إلى المعلومات الصافية لمستخدميها، بالإضافة إلى أن العنصر البشري يعتبر أحد المكونات الأساسية في نظام المعلومات .

10-يمكن تعريفهم الناحية الفنية على أساس أنه "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة و التنظيم"³.

11-يمكن القول أن نظام المعلومات يتعامل مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات و اتخاذ القرارات اللازمة لتشغيل المؤسسة"⁴.

من خلال مختلف التعاريف السابقة الذكر يمكن التوصل إلى تمييز نظام المعلومات عن غيره من المفاهيم الأخرى في النقاط التالية :

¹علاء عبد الرزاق السالمي , نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص29.

²سليم الحسنية, نظم المعلومات الإدارية، عمان ، ط3، 2006، ص27.

³سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، مصر ، ص 14.

⁴منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد, مرجع سابق، ص181.

- هو عبارة عن معالجة مختلف البيانات لاستخدامها جاهزة للأشخاص المناسبين داخل المؤسسة .
- إن الهدف من نظام المعلومات هو صنع القرار الرشيد و اتخاذ الرقابة.

المطلب الثاني: أسباب ظهور نظام المعلومات

إن ظهور هذا النظام ليس بالشكل العفوي و إنما ظهر نتيجة للحاجة إليه خاصة على مستوى المؤسسات .حيث كان ينظر إلى العملية الإدارية قديما ببساطة أي في ضوء الخبرة و بشكل مباشر، أما اليوم أصبح هناك إدراك ووعي بأهمية المعلومات. فالمعلومات تلعب دورا مهما في تحقيق التكامل بين المتغيرات الخارجية في بيئة المؤسسة و بين احتياجات و إمكانيات و قدرات المؤسسة¹.

ففي الفترة الأخيرة صاحبها عدة تغييرات خاصة بمنظمات الأعمال, وهي ثلاثة أنواع من المتغيرات تتمثل فيما يلي:

2-1 عولمة الاقتصاديات الصناعية:

هناك نسبة متزايدة من الاقتصاد الأمريكي و غيره من اقتصاد الدول الصناعية الكبرى في أوروبا و آسيا و التي تتمثل في الواردات و الصادرات ،حيث نجاح هذه المؤسسات اليوم و في المستقبل تعتمد على قدرة هذه المنظمات في وضع قيمة كبيرة لنظم المعلومات التي تؤدي حتما الى زيادة في اقتصاد الدول والمساهمة في العلاقات الدولية و العمل دوليا .

لقد اتضح في السنوات القليلة الماضية أن عولمة اقتصاد الدول الصناعية في العالم تعزز بدرجة كبيرة قيمة المعلومات في المؤسسة:

لذلك فان مفتاح النجاح في الأسواق العالمية بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة أصبح يتمثل في ضرورة وجود نظم قوية و فعالة للمعلومات و الاتصالات.

2-2 التحول في الاقتصاديات الصناعية:

لقد تحولت الاقتصاديات العملاقة في العالم مثل اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و ألمانيا و غيرها، من اقتصاديات صناعية إلى اقتصاد الخدمات التي تعتمد على المعرفة و

¹معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص39.

المعلومات، حيث نجد هاذين الأخيرين عبارة عن عنصرين أساسيين من عناصر تنمية الثروة و التقدم:

و لقد بدأت ثورة المعرفة و المعلومات في النصف الثاني من القرن العشرين، و حتى عام 1976 كان عدد المدراء العاملين في المكاتب يفوق عدد عمال المزارع...، أما اليوم فإن معظم الأفراد انتقلوا للعمل في مجال المبيعات، البنوك، التعليم، و من ثم يقدمون خدمات متنوعة في المجتمع مثل خدمة التسليم أو الترويج...، إن هذه الوظائف تتضمن أساسا المعرفة و المعلومات.

2-3 التحول في إدارة مشروع الأعمال:

يتمثل هذا التغيير في طبيعة المؤسسة و الإدارة، فلقد كانت -و مازالت -منظمة الأعمال التقليدية تتضمن إدارة مركزية و هيكلية من المتخصصين الذين يعتمدون تماما على مجموعة ثابتة من إجراءات العمل المعيارية لتقديم إنتاج ذو حجم كبير.

المطلب الثالث : مكونات و أنواع نظام المعلومات

1- مكونات نظام المعلومات:

يمكن النظر إلى أي نظام معلومات أنه يتكون من ثلاث مراحل أساسية تبدأ بالمدخلات و التي قد تتمثل في بيانات تاريخية أو تقديرية عن أوجه النشاط، ثم تبدأ المرحلة الثانية والتي تتمثل في تشغيل و تحليل البيانات للوصول إلى معلومات محددة، ثم تبدأ المرحلة الأخيرة على شكل مخرجات النظام والتي تتمثل في المعلومات الناتجة عن النظام و تأتي بعد ذلك عملية تقييم المراحل السابقة عن طريق قبولها أو رفضها

يمكن شرح المراحل السابقة الذكر فيما يلي:

أ- المدخلات (INPUTS): و تتعلق بجمع و توفير البيانات أو الحقائق الخام من داخل المؤسسة أو البيئة المحيطة بها.

ب- عمليات التشغيل (PROCESSING): و تتولى تحويل البيانات التي سبق جمعها لتصبح أكثر معنى و دلالة .

ج- المخرجات (OUPUTS): وتتمثل في المعلومات ونقلها إلى الأفراد والموظفين الذين يحتاجون إليها أو إلى الإدارات والأقسام¹.

د- التغذية الراجعة: وهي عبارة عن ردود أفعال الأطراف التي تحصلت على المعلومات وذلك قصد تصويب العمليات والمدخلات في النظام².

2- أنواع نظم المعلومات:

لقد تنوعت نظم المعلومات بتنوع مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسات وأيضاً باختلاف المستوى التنظيمي لصانعي القرارات ونظراً لاختلاف الاهتمامات والتخصصات داخل التنظيم نستعرض هذه الأنواع فيما يلي:

● نظم المعلومات القديمة:

وهي نظم المعلومات التي تعتمد بشكل أساسي على الوسائل اليدوية الورقية و بعض الآلات و الأدوات التقليدية في جمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها، أي النظم التي لا تستخدم الوسائل الالكترونية في تشغيل البيانات والمعلومات.

● نظم المعلومات الحديثة:

تعتمد على تكنولوجيا المعلومات خاصة الحاسوبية، أي على المعالجة الالكترونية للبيانات بالإضافة إلى الوسائل الآلية الأخرى المتقدمة مثل الهاتف والأقمار الاصطناعية وهذا ما نطلق عليه نظم المعلومات الحديثة أو الالكترونية³.
والمتمثلة في الآتي:

* نظم معالجة البيانات (DPS):

هو نظام يعتمد على الحاسب الآلي، يقوم بجمع و تسجيل و معالجة البيانات الخاصة بالأحداث اليومية الخاصة بأنشطة المنظمة بالإضافة إلى الأحداث في البيئة الخارجية، حيث يعمل على تخزين البيانات التي تصف المجالات الوظيفية المختلفة (الإنتاج-التسويق-التمويل-إدارة الموارد البشرية) في وسائل التخزين مثل الاسطوانات أو الشرائط الممغنطة.

* نظام آلية المكاتب (OAS):

اثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2009، مصر، ص125.

²علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص30.

³سليم الحسنية، مرجع سابق، ص27-28.

تخدم هذه النظم الأفراد الذين يتعاملون مع البيانات في المؤسسة وخاصة في تشغيل البيانات و يعتمد هذا النظام على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام التي كانت تؤدي في الماضي بواسطة الأفراد وذلك بغرض سرعة انجاز المهام وزيادة إنتاجية الأفراد.

*** نظم المعرفة (KWS):**

فهي تخدم العاملين ذوي مستوى المعرفة في التنظيم، وهم الأفراد المسؤولين عن خلق و تشغيل و بث المعلومات في التنظيم¹. وهم يختلفون عن الأفراد العاملين في مجال البيانات لأنهم لا يخلقونها وإنما يجمعون هذه البيانات فقط، وعادة يكون الأفراد ذوي المعرفة ذو مستوى تعليمي جامعي ويطلق عليهم المهنيون مثل المهندسين، المصممين...

*** نظم المعلومات الإدارية (MIS):**

يعتمد على الحاسب الآلي، يقدم المعلومات للمديرين في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية وتقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط ورقابة وتدعيم أنشطة اتخاذ القرارات. وعادة تهتم هذه النظم بالظروف البيئية الداخلية أكثر من البيئة الخارجية².

*** نظم دعم القرار (DSS):**

يشتمل ذلك في معناه الأوسع على إدارة المعلومات من الناحية الكمية في مجالات مثل أبحاث العمليات وعلم الإدارة، جدير بالذكر أن إدارة المعلومات تقوم باستخدام نطاق واسع من البيانات النوعية التي لا تنطوي على هيكل معين دون أن تهمل في الوقت نفسه استخدام البيانات الكمية ذات الهيكل المحدد³.

*** نظم دعم الإدارة العليا (ESS):**

إنها مرنة، فهي تضع المعلومات أمام الإدارة بدون تحديد المشاكل واقتراح الحلول، وهي ليست نظام لاتخاذ القرار ولكن أدوات تسمح للمديرين في اتخاذ القرار، وهي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات⁴.

● نظم المعلومات المتكاملة :

¹محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص55، 58.

²محمد عبد العليم صابر، المرجع السابق، ص58-59.

³بول غامبل وجون بلاكويل، إدارة المعلومات، طبعة 1، دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2003، ص40.

⁴محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص74.

يطبق هذا المفهوم عند تواجد أكثر من نظام واحد في المؤسسة، الغاية منه هو تجنب تكرار عملية جمع البيانات ومعالجتها وتوزيعها مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة القدرة.

● نظم المعلومات الشاملة:

هي النظم التي تستند إلى قواعد منهجية النظم وقواعد شاملة للبيانات، وبالتالي فإن تصميمها لا بد أن يشمل مصادر معلومات متنوعة وينتج معلومات متعددة الأغراض وأن يكون مصمما على شكل نظام رئيس ونظم فرعية وتتوفر له جميع المتطلبات الفنية والبشرية والإدارية اللازمة¹.

المطلب الرابع: أهمية و أهداف نظم المعلومات

هنا سنعرض أهمية هذا المفهوم الواسع الاستخدام وهو نظم المعلومات بالإضافة إلى الأهداف المرجوة منه.

1- أهمية نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات ذا أهمية بالغة و ذلك لعدة أسباب منها:

- تزايد المعرفة المتاحة للمديرين.
 - نمو المنظمات و تعقد أعمالها.
 - ازدياد درجة تخصص المنظمات و كذا التعقيد التكنولوجي.
 - ازدياد درجة التغير البيئي والتكنولوجي وانتشار استخدام الحاسبات الآلية.
- من خلال هذه الأسباب يمكن استخلاص أهمية نظام المعلومات أنه ناحية وظيفية هامة للإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن نظام المعلومات جزء أساسي وهام من موارد التنظيم، ومن ثم له تأثير بليغ على كفاءة التشغيل من جهة وإنتاجية العاملين ورضا العملاء من جهة أخرى.
- تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات كمصدر رئيسي لدعم فعالية اتخاذ القرارات و فرصة حيوية خلاقة لعمل كثير من الناس كما أنها مكون هام لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة و أعمالها².
- بالإضافة إلى أن نظام المعلومات له أهمية كبيرة في معاونة المديرين والعاملين على تحليل المشكلات والتطور المرئي للموضوعات المعقدة، كما يحتوي أي نظام معلومات على معلومات حول الأفراد داخل المؤسسة أو حتى في البيئة المحيطة³.

2- أهداف نظام المعلومات:

¹اسليم الحسنية ، مرجع سابق، ص28-29.
²كامل السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية- مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص85.
³ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص123.

إن الغرض الأساسي من نظام المعلومات هو معالجة البيانات (data) لاستخراج المعلومات (information)، وفي الغالب يتم الاحتفاظ بهذه البيانات في ملفات (files) و يكون محلل النظام هو المسؤول عن تصميم هذه الملفات وتحديد محتوياتها وطريقة تنظيمها¹. حيث يتمثل الهدف الرئيسي لنظم المعلومات في مد كافة المستخدمين والمنفعين بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها في حياتهم لتنمية مداركهم ومعارفهم وإكسابهم توجيهات وخبرات تساهم في تحقيق الأهداف التي يسعون إليها².

فهناك عدة مزايا تتحقق في المؤسسة من خلال توافر نظام جيد للمعلومات من أهمها:
 1-2 تحقيق الكفاءة, تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة، مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، وأيضا في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلى للمخزون أو من خلال تحميل المورد بتكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة، وإعطاء أوامر الشراء عند الحاجة.

2-2 الوصول إلى الفعالية, تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل .

2-3 تحسين أداء الخدمة, تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تحسين وتقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المؤسسة وليس هناك مثال أفضل من استخدام آلات الصرف السريع في البنوك، حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدتهم على مدار اليوم.

2-4 تطوير المنتج, تلعب المعلومات دورا هاما في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل البنوك وشركات التأمين والوكالات السياحية .

2-5 التعرف على الفرص واستغلالها, تعيش المؤسسات اليوم في مناخ سريع التغير، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغيير وليس هناك وسيلة أفضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات المتميزة بالطفيفة، أو الاتجاهات غير المرئية في البيئة، ومساعدة المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة³.

¹ عبد الرحمان توفيق، نظم المعلومات وقواعد البيانات، ط3، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ص18.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص180.

³ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص36-37.

2-6 ربط العملاء بالشركة, يمكن لكل من الشركة وعملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات فيمكن للشركة جعل عملائها أكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثم كسب رضاهم عن خدماتها وبالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى المؤسسات المنافسة .

فعلى سبيل المثال, أقامت مؤسسة "سنجر" نظام المعلومات يسمح لعملائها الاتصال بالحاسب الآلي للشركة ووضع الأوامر عليه والتحقق من تنفيذ أوامره ومراجعة الأسعار وغيرها من المعلومات التي يحتاجها العملاء¹.

2-7 تسهيل عمليات اتخاذ القرارات, على كافة نوعياتها ومستوياتها عن طريق توفير معلومات منتقاة و ملائمة في الشكل السليم و التوقيت الصحيح للمساعدة في تقرير مسار الأداء الفعلي .

2-8 توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة وقياس الأداء.

2-9 تبسيط سبل وأساليب إعداد التقارير على كافة أنواعها.

2-10 الرقابة على تداول أوعية البيانات المختلفة في المنظمة مثل النماذج و المستندات و السجلات².

المبحث الثاني : نظم المعلومات الإستراتيجية

في الآونة الأخيرة تستخدم المنظمات الكبيرة القائمة في المجالات المختلفة المعلومات و نظم المعلومات كأداة للتفوق على منافسيها ، و لقد استخدمت نظم للمعلومات معينة لتحقيق هذه الغاية أطلق عليها نظم المعلومات الاستراتيجية ، حيث أن نمو الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات أدى إلى تغيير مفهوم و دور المعلومات في التنظيم ، فأصبحت المنظمة الآن تنظر إلى المعلومات كمورد مثل رأس المال و العمال.

المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي

هناك عدة تعاريف ونذكر منها :

عرفها " Fidler . regerson " بانها : النظام الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات كما يدعم المنافسة للمؤسسة او يدعمها معا .³

¹ نفس المرجع , ص 36-37.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 181.

³ غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، جامعة الاسراء، الأردن، 2008، ص 126.

وتعرف كذلك على انها: "نظم معلومات مبنية على استخدام الحاسوب تستخدم كأداة لتطبيق استراتيجية المؤسسة التي تعتمد على استخدام تشغيل واتصال العملاء والمستهلكين والموردين والمنافسين ، ولهذا نجد استخدام أدوات وشبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية".¹

وتعرف أيضا : "هو ذلك النظام المستخدم في إدارة المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

وعرفها "o'prien" على انها : "ذلك النظام الذي يرفق المؤسسة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطي المنظمة الميزة الاستراتيجية على منافسيها في سوق الاعمال .وتشجع على ابتكار الاعمال ويحسن من عملياتها ويساهم في بناء موارد معلوماتية استراتيجية للمؤسسة .²

وكذلك تعرف على انها : "نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يحادى إستراتيجية المؤسسة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزيتها للاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية ويساهم في تحقيق الميزتين الإستراتيجية والتنافسية".³

تعريف شامل: من التعاريف السابقة يمكن القول ان نظم المعلومات الإستراتيجية هي نظام يمكنه تحويل البيانات الى معلومات إستراتيجية تخدم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي بدورها تعتبر قرارات حساسة وذات درجة عالية من المخاطرة .

المطلب الثاني : آلية عمل وعوامل نجاح نظام المعلومات الاستراتيجية

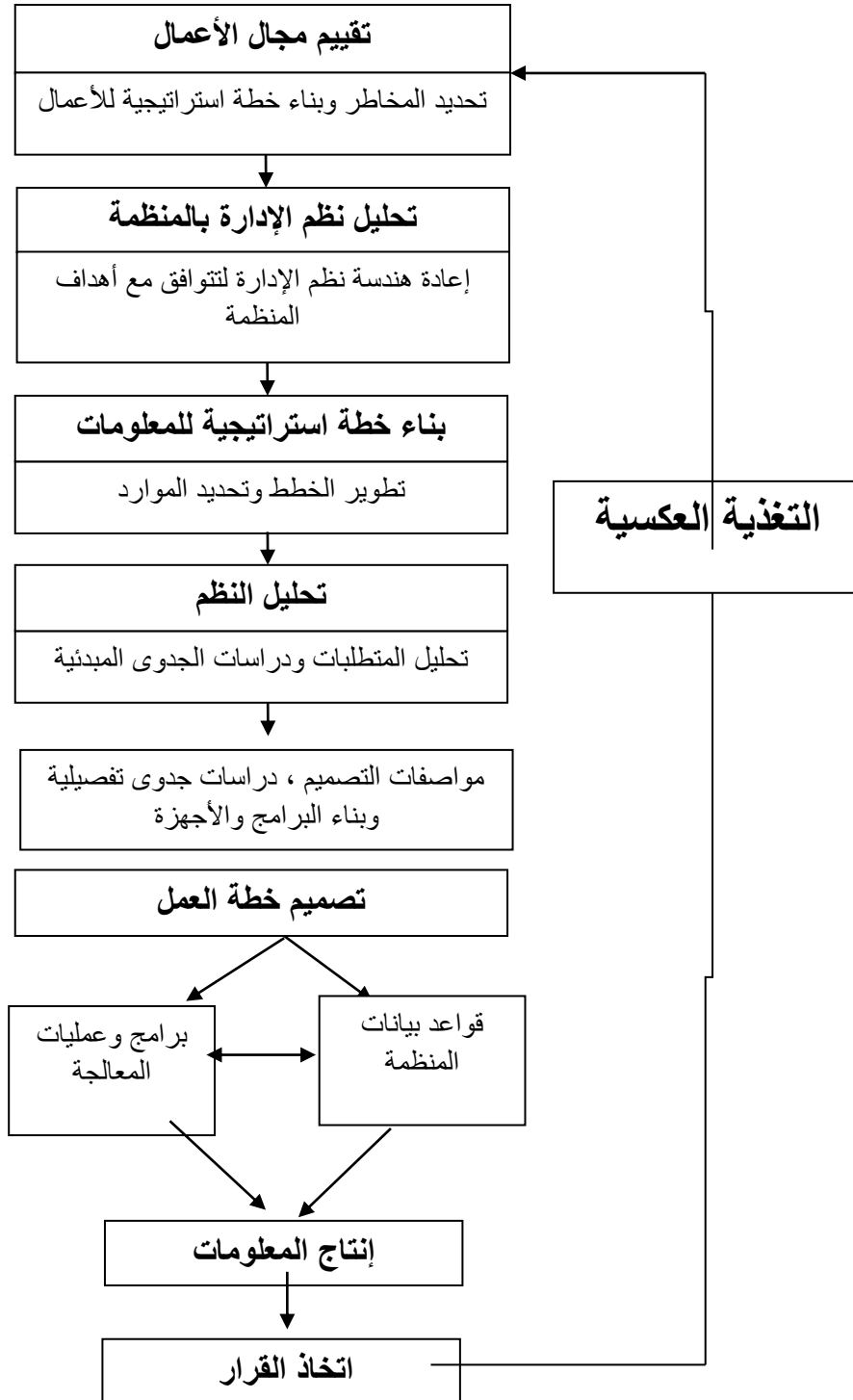
من التعريف السابق لنظم المعلومات الإستراتيجية وهو انا نظام المعلومات الاستراتيجية يمكنه تحويل البيانات الى معلومات إستراتيجية تخدم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية نستنتج ان هناك آلية عمل لهذه النظم من اجل دعم الإدارة العليا والمساهمة في اتخاذ القرارات وهنا سنتطرق إلى هاته الآلية في الشكل التالي :

¹المين علوطي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة اعمال ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص103

²عسان عيسى ، سلوى امين السمراي ، مرجع سابق ، ص126

³نفس المرجع السابق ، ص126

يوضح الشكل (01) آلية عمل نظام المعلومات الاستراتيجي :



(الشكل 02) : آلية عمل نظام المعلومات الاستراتيجي المصدر: سمير ، مصطفى ، منظومة الإدارة بالمعلومات ،

الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2002 ، ص 67 .

- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التطور المعاصر :¹

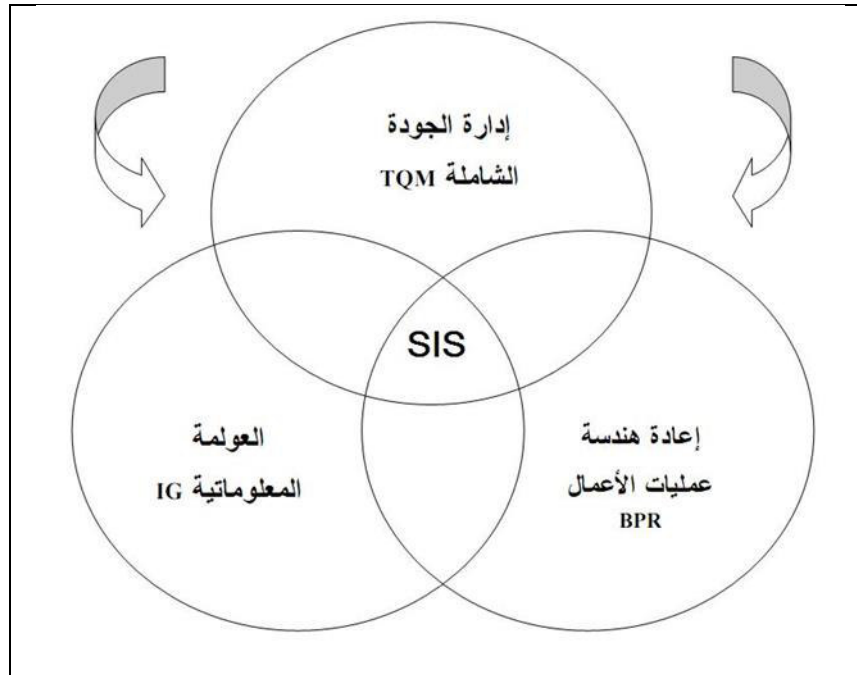
إن محاور التطور الإداري المعاصر تتمثل في ثلاثة أبعاد هي :

1- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) .

2- إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business Process Reengineering – BPR) .

3- العولمة المعلوماتية (Informatics Globalization – IG) .

ويوضح الشكل (03) العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجي والأبعاد الثلاثة السابقة :



الشكل (02) : دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التطور المعاصر

يوضح الشكل السابق دور نظام المعلومات الاستراتيجي في توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب ، والتي تمثل عناصر القوة والسيطرة والتحكم للمنظمة ، وذلك من خلال الإدارة الفعالة لهذه المعلومات ، والمتمثلة أيضاً في القدرة الفائقة على استيعاب هذا الكم الهائل من البيانات واستخلاص ما تحتويه من علاقات ونسب وقيم ودراساتها وتحليلها وصولاً إلى النتائج

الدقيقة ، والتي تساعد المديرين في اتخاذ القرارات الصائبة في التوقيت المناسب ، وبما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ويساعد على تحسين عملياتها وتشجيع الابتكارات ، إثر التحديات المختلفة التي تواجهها المنظمات في عالمنا اليوم .

-عوامل النجاح الحرجة (CSF):

لقد عرف (rockart)عوامل النجاح الحرجة بانها عدد محدد من المساحات التي اذا ما تم الوصول الى نتائجها بشكل مرضي ، فانه يمكن ضمان الأداء التنافسي الناجح للمنظمات . أي انها المساحات الرئيسية التي تحتوي على عمل الاعمال بصورة صحيحة وتساهم في ازدهار الشركة ومستقبلها المنشود .

وبعبارة أخرى فإنها عوامل أداء مقصودة ومتسلسلة بشكل من النظم والسلوكيات داخل الشركة تكون ذات علاقة قوية بتحقيق اهداف الشركة المرغوبة .

ولذلك يجب توفر الخصائص التالية فيها لكي تعتبر حرجة :¹

- ان تكون فريدة و متميزة في تقاطعات المنظمة وبين المديرين .
- ان تكون جوهرية و حيوية لنجاح المنظمة .
- أنها تساعد في تطوير نظم المعلومات الاستراتيجية الجديدة .
- انها نظم تركز على حاجات الاعمال المهمة وليس فقط التشغيلية .
- لها تركيبة اجتماعية ربما تتغير مع الزمان والمكان والأسواق المستهدفة .
- انها تركز على مساحات من الاعمال محدودة تشكل أساس القيمة المضافة وخاصة عندما تكون موارد تكنولوجيا المعلومات محدودة .
- انها تقود الى تحقيق درجات عالية من رضا الزبائن .
- انها ديناميكية تتأثر بالتغيرات البيئية وبالأشخاص والسياق التنظيمي .
- انها موجودة على المدى الطويل وتقود الأنشطة الناجحة .
- لها علاقة مباشرة بنجاح الاعمال وزيادة النجاح ومنع احتمال نقصانه .

¹عسان عيسى العمري ،سلوى امين السامرائي ،مرجع سابق،ص91

المطلب الثالث : ابعاد نظام المعلومات الاستراتيجي

لتشغيل احسن شكل ممكن لنظم المعلومات الاستراتيجية لابد من توفير بعض المتطلبات لهذه العملية .

1-متطلبات تنظيمية : وهي المتطلبات التي تتعلق بالمؤسسة التي تريد تطوير أنظمة المعلومات الاستراتيجية وتشمل هذه المتطلبات الإدارات والاستراتيجيات والبناءات التنظيمية داخل المؤسسة على النحو التالي:¹

- يجب وجود تخطيط استراتيجي داخل المؤسسة
- مشاركة الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة
- يجب ان ينظر للمعلومات كمورد هام للمؤسسة
- ان يشغل قسم أنظمة المعلومات في المؤسسة نفس المركز الإداري الذي تشغله الأقسام الإنتاجية والإدارية الأخرى
- الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعية لأنظمة المعلومات في المؤسسة
- يجب دراسة وتحليل المصاريف والتكاليف المرتبطة على تطوير أنظمة المعلومات الاستراتيجية
- على المدراء التركيز على الابداع والتطوير داخل المؤسسة
- التعاون بين المؤسسة وعملاءها
- يجب ان تتبنى المؤسسة عملية التغيير والتطور بصفه منتظمة ومستمرة
- اخذ التنظيمات والتشريعات الحكومية بعين الاعتبار

2-متطلبات تكنولوجية : وهي المتطلبات التي يجب ان تتوفر في تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة وتشمل:²

- توافر الحاسبات والمكونات المادية الأخرى
- توافر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول الى افضل القرارات
- يجب توفر قاعدة بيانات ضخمة

اشارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص.ص64-65
²اشارف عبد القادر، مرجع سابق، ص65

- توافر شبكات الاتصال التي تسهل عملية الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة
- قدرة ربط الأنظمة المختلفة معا

وعليه أي نقص في البنية التحتية يسبب بعض المشكلات ويعيق هذي الأنظمة.

المبحث الثالث : نظم المعلومات الاستراتيجية مع التطور

لقد تطورت نظم المعلومات الاستراتيجية مع مرور الزمن وهذا التطور راجع الى ظهور تكنولوجيا المعلومات وكذا تطور الكفاءات الفردية والمحورية داخل المنظمات .

المطلب الأول: تطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية (SIS Applications)

إحدى الطرق الهامة لفهم نظم المعلومات الاستراتيجية و تحديد التطبيقات الممكنة يكون عن طريق دراسة التطبيقات الناجحة لها في المنظمات على اختلاف أنواعها ، وهذه التطبيقات ممكن تصنيفها في قطاعين رئيسيين¹:

-1 تطبيقات تؤثر مباشرة في البيئة التنافسية للمنظمة.

-2 تطبيقات تغير من طبيعة المنتجات أو الأسواق أو الصناعة (قطاع الأعمال).

✓ التأثير التنافسي:

التأثير التنافسي لنظم المعلومات الاستراتيجية هي تلك القوى التي تؤثر في قدرة المنافسين على استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في خلق تحالف مع العملاء ، مثل هذا التحالف يجعل من الصعب على العملاء أو من المكلف بالنسبة للعميل أن يتحول إلى المنافسين أو يرفع التكلفة بالنسبة للمنافسين الجدد للدخول إلى السوق (مثلاً عن طريق إرغام المنافسين على إدخال صفات خاصة و التي تكون من الصعب في وقت قصير تقليدها) ، والجدول رقم (1) يوضح هذا التأثير .

¹ C., Wiseman, Strategic Information Systems, Irwin, Homewood, Illinois, 1988, pp.95 – 100

طريقة التأثير	التأثير
تخفيض وقت البحوث و التطوير R& D تخفيض وقت الإنتاج تخفيض وقت التوزيع المادي	1- تطوير دورة حياة المنتج
توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية	2- تدعيم جودة المنتج
تحديد و تعريف العملاء تدعيم أنشطة المبيعات	3- تدعيم المبيعات و قوة رجال البيع
تخفيض المجهود و التكلفة في طرح أوامر الشراء وإدارة الأوامر لإمكانية الشراء في أي وقت	4- استخدام الحاسب الآلي لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء
تخفيض المخزون و جعل المخزون أكثر استجابة لاحتياجات المستهلك	5- إدارة المخزون و قنوات التوزيع
المرونة و مقابلة طلبات المستهلكين الجديدة	6- تدعيم صفات المنتج الخاصة و القضاء على تهديد المنتجات البديلة

الجدول رقم- 01-التأثير التنافسي لنظم المعلومات الاستراتيجية

تطوير دورة حياة المنتج: إن التصنيع باستخدام الحاسب الآلي (CAM) وأيضاً التصميم باستخدام الحاسب الآلي (CAD) ، يجعلوا من الممكن تطوير وتقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات بسرعة و بالتالي يمكن للمنظمات التغلب على المنافسين.¹

1. تدعيم جودة المنتجات:

وذلك عن طريق توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية بتوفير نماذج الاستبدال وذلك باستخدام الحاسبات الآلية وأنظمة الذكاء الاصطناعي ، فمثلاً يمكن استخدام نظم دعم القرار والتي تمكن من تخفيض الوقت المطلوب وتزيد من دقة وصحة القرارات .

2. تدعيم المبيعات وقوة رجال البيع:

فيمكن للمنظمات أن تستخدم الحاسب الآلي والقارئ الضوئي لكود المنتجات وذلك لمعرفة موقف المخزون من الأصناف المختلفة وتحديد نقطة إعادة الطلب في حالة انخفاض المخزون ، كما يمكن لرجال البيع استخدام الحاسب الآلي لنقل الأوامر ونقل المعلومات عن الأسعار ومعلومات عن المنتجات ومساعدة رجال البيع للمشاركين في تطوير خططهم و خلق ولاء المستهلك للمنظمة وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية .

3. استخدام الحاسب الآلي لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء:

يمكن استخدام الحاسب الآلي لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء ، فمثلاً يمكن في نظام مصرفي ربط العملاء بنظام معلومات مباشرة لمراجعة منح الائتمان ، بحيث يمكن لإدارة منح الائتمان مراجعة موقف العملاء وإرسال المعلومات إلى محللين ماليين لمعالجة البيانات والإمداد بتقارير تفيد القرار الخاص بمنح الائتمان ، ومثل هذا النظام قد يتم في حوالي 10 دقائق بحيث يمكن من اتخاذ قرار سريع.

4. إدارة المخزون وقنوات التوزيع:

يمكن عن طريق إدارة المخزون وقنوات التوزيع إضافة قيمة للمنظمة ، فيمكن لنظام مبني على الحاسب الآلي نقل المعلومات أن يحدد مثلاً في إحدى المنظمات الخدمية مثل الفنادق أن متابعة

معدل الأشغال حسب أنواع الغرف ، ويقوم النظام بإرسال المعلومات آلياً إلى إدارة الفندق لتقديم خصم يساعد على تحفيز وتشجيع الطلب ، ونتيجة لهذا يمكن زيادة معدل الأشغال عن المستوى المتوسط السائد في الفنادق المنافسة .

5. تدعيم صفات المنتج الخاصة و القضاء على تهديد المنتجات البديلة:

إن استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة ، تقلل من مخاطر التهديد الناتجة من تقديم المنافسين منتجات بديلة أو خصائص جديدة نظراً لتحسين قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمنافسة .

✓ التأثير على قطاع الأعمال :

يقصد بتأثير نظم المعلومات الاستراتيجية على قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة التغيرات المستمرة في طريقة أداء المنظمة في هذا القطاع ، وهذا التأثير يشمل القطاع ككل وليس فقط العلاقات بين منافسين معينين أو الموردين أو بعض المستهلكين أو العملاء ، كما أن هذه التأثيرات تؤدي إلى إعادة تعريف منظمات الأعمال والناتج عن اندماج تكنولوجيا المعلومات مع المنتج والخدمات ، والجدول رقم (2) يوضح هذا التأثير .

1- طبيعة المنتجات والخدمات:

كثير من المنتجات لها مكونات مادية ومعلوماتية ، فالمعلومات قد تكون مفيدة في شراء أو استعمال أو إصلاح المنتجات والخدمات ، وقد نحصل على هذه المعلومات في عمليات إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة ، فمثلاً في الخدمة المصرفية تعتبر المعلومات وتكنولوجيا المعلومات مركزاً محورياً للأعمال .

2- اقتصاديات الحجم في الإنتاج:

إن نظام الإنتاج المرن يجعل من الممكن اقتصادياً إنتاج منتجات على دفعات صغيرة ، و يؤدي هذا بالتالي إلى الاحتفاظ بمخزون أقل ، كما يساعد على التحول في الإنتاج من منتج إلى منتج آخر حسب الطلب ، و سرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين .

3- تغيير القيمة المضافة:

يمكن لنظم المعلومات الاستراتيجية أن تساعد المنظمة في إضافة قيمة للمنتجات بالتركيز على موضوعات جديدة و إضافية ، فمثلاً يمكن لنظام معلومات استراتيجي مطبق في إحدى منظمات السمسرة المالية أن تساعد في نصح و إرشاد العملاء في اختيار قروض الإسكان المناسبة و مدى إمكانية استفادتهم من التسهيلات المصرفية ، وهذا النظام يساعد على تحويل المستهلك من مجرد الاستثمار في الأوراق المالية إلى مجال نشاط أوسع يتعلق برفاهية المستهلك ، و إمكانية حصوله على أراضي أو منازل أو عمارات سكنية¹.

4- قوة مساومة الموردين:

يمكن للمنظمة التي تتعاون مع الموردين أو ما يسمى بسلسلة التوريد ، أن تنجح في تحويل ميزان القوى لمصلحتها ، كما يمكن للمنظمة التحكم في السوق عن طريق التحكم في الأسعار أو توفير المواد أو التسليم أو جودة المواد المشتراة.

5- إيجاد منتجات أو منظمات جديدة:

يمكن للمعلومات و تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في نظم المعلومات الاستراتيجية أن تساهم في إيجاد منتجات أو منظمات جديدة ، و هذا يمكن أن يحدث عن طريق:

- 1- جعل وجود منظمات جديدة ممكناً تكنولوجياً ، مثل تكنولوجيا المعلومات في مجال الاتصالات جعلت خدمة الفاكس والإيميل ممكنة
- 2- إيجاد طلب على المنتجات جديدة ، مثل التقدم في مجال الحاسبات الآلية و تقديم الحاسبات الصغيرة أدى إلى خلق طلب على نظم جديدة للبريد الآلي .
- 3- إيجاد منظمات جديدة بجانب المتواجدة فعلاً ، فالشركة التي تطور شبكة المعلومات لتحويل بياناتها قد تؤدي إلى وجود منظمات أخرى أو مجالات جديدة لعمل منظمات أخرى .

¹وسيم حمدان ، محمد سامر العجمي ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، مذكرة ماجستير إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة دمشق ، 2009 ، ص.ص9-10

طريقة التأثير	التأثير
إيجاد أو تغيير المنتجات / الخدمات عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات	1- طبيعة المنتجات و الخدمات
زيادة الحجم في الإنتاج بدون زيادة مماثلة في التكلفة أو في مزيج المنتجات	2-اقتصاديات الحجم في الإنتاج
تغير محتوى المنتجات / الخدمات و القيمة بإضافة معلومات مبنية على الأبعاد الجديدة	3- التغيير في القيمة المضافة
القدرة على التحكم في السوق عن طريق الأسعار أو توفير المواد أو التسليم أو جودة المواد المشتراة أو المكونات المشتراة	4- قوة مساومة الموردين
جعل وجود منظمات جديدة ممكناً تكنولوجياً إيجاد طلب على المنتجات جديدة إيجاد منظمات جديدة بجانب المتواجدة فعلاً	5- إيجاد منتجات أو منظمات جديدة

جدول رقم- 02- تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية على قطاع الأعمال

المطلب الثاني : مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية

هناك نسبة كبيرة من اراء الباحثين اتجاه مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية حيث قدم "daniel" منظورا لمكونات نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال ما قدمه عام 1961 حيث يرى ان مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية تتكون من ثلاث مكونات كالتالي: 1:

- معلومات بيئية.
- معلومات تنافسية .
- معلومات داخلية .

وكلها تحتوي على معلومات مختلفة.

ويتبين لنا مما جاء بيه "daniel" ان نظام المعلومات الاستراتيجية يتكون من معلومات استراتيجية تغطي البيئتين الداخلية والخارجية ، بحيث ان تكامل المعلومات الاستراتيجية التي يزود بها المؤسسة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية على اعتبار ان النظام من خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى اليها ، وهي استخدامه كسلاح تنافسي من خلال تأثيره في البيئة الداخلية والخارجية ويعتبر ميزة للمؤسسة عندما يكون فعالا من خلال المعلومات الاستراتيجية الفعالة التي يزود بها المؤسسة .

كما أشار "roland" الى ان نظام المعلومات الاستراتيجية يجب ان يبنى على فهم كامل لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

ويشير الى ان نظام المعلومات الاستراتيجية يتكون من العناصر التالية: 2:

- النظام الفرعي للتداول والتداخل
- النظام الفرعي للنماذج التحليلية
- النظام الفرعي للبيانات

1-النظام الفرعي للتداول والتداخل:

احسن علي الزغبي، نظم المعلومات الاستراتيجية ، -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة 1 ، 2005 ، ص 42
 2شارف عبد القادر ، مرجع سابق ، ص80

تتيح أنشطة التفاعل والتداخل للمستخدم إمكانية الاتصال بنظام المعلومات وذلك من خلال ادخال البيانات وتحديد خصائص النموذج المستخدم، وكذلك عرض النتائج في صورة مرئية او مطبوعة .

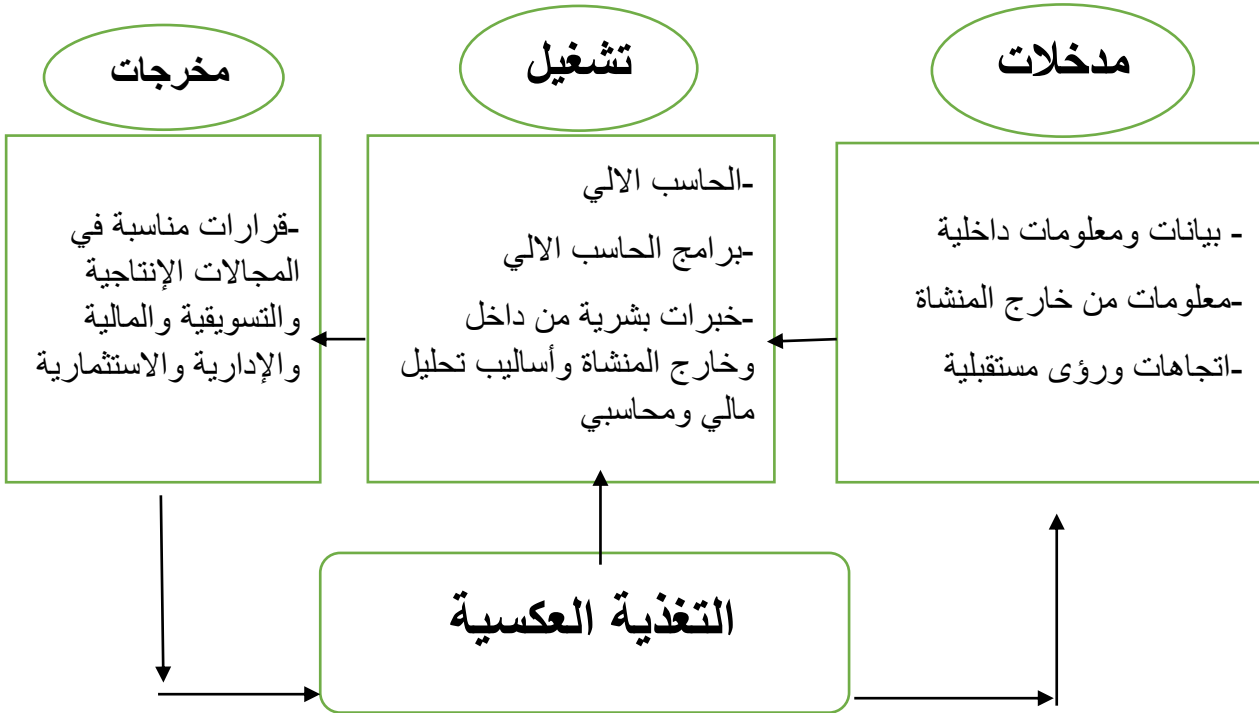
2- النظام الفرعي للنماذج التحليلية :

يعتبر هذا النظام جزءا مترابط ومتكامل من أجزاء نظام المعلومات الاستراتيجي، وهو يتولى مهام ووظائف تخزين واسترجاع النماذج التحليلية الفرعية ويساعد إدارة المستخدمين على بناء نموذج التحليل الشامل للمعلومات ومن خلال تحليل البيئة المالية والغير مالية نجد ان تلك النماذج تحتوي على العديد من المتغيرات والمعاملات وكذلك معادلات والصيغ الرياضية التي تربط بينهم، ويتيح النموذج التحليلي للمستخدم النهائي إمكانية تعريف وتخزين مكونات التقارير والقوائم المحاسبية المختلفة .

3-النظام الفرعي للبيانات :

يتضمن هذا النظام الوسائل المختلفة لتشغيل واسترجاع البيانات وذلك باستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام أيضا الأدوات المستخدمة لدراسة تلك البيانات ، ويلاحظ ان هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية ، كما ان هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المنظمة، وهي المتعلقة بأنشطة المنافسين والأوضاع الاقتصادية بصفه عامة .

الشكل رقم (03): مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية



المصدر : عيد احمد أبو بكر ، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية ، المؤتمر العلمي السنوي 11 ذكاء العمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن ، 2012 ، ص11.

المطلب الثالث : استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية

هناك عدة استخدامات نظم المعلومات الاستراتيجية نذكر منها ¹:

➤ **التكامل المطور لعمليات المنظمة الداخلية** : تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في إيجاد تكامل داخلي في انسياب المعلومات داخل المؤسسة لتحقيق تشاركية اكبر للمعلومات وإعادة تنظيم الأدوار مما يؤدي الى تخفيض التكاليف .

➤ **الربط مع العملاء والموردين** : تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في تضيق الفجوة المكانية بين المؤسسة واطرافها الخارجية من العملاء والموردين من خلال استخدام نظم المعلومات مبنية على تكنولوجيا الاتصالات بهدف تسريع عملياتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة .

➤ **السلع والخدمات المعتمدة على المعلومات** ¹.

¹ ايمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعبي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص289

نظم منفذي الإدارة العليا : تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة والضرورية لإعداد الخطط والتنبؤات لفترات زمنية، وذلك من خلال قاعدة بيانات ضخمة داخل المؤسسة تستقي معلوماتها من مصادر متنوعة داخلية وخارجية.

العائد على الاستثمار²: استخدام الأدوات التقليدية الكمية، مثل التحليل المالي للتكلفة والعائد الذي يمكن من تقدير تكلفة التطوير والتشغيل وتخفيض تكلفة المؤسسة وخلق العائد بما يمكن من تحديد التكلفة الصافية عبر الزمن .

الموائمة الإستراتيجية: تدعيم مباشر بواسطة الاستراتيجية للمؤسسة .

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

الاستجابة التنافسية : أنشطة تكنولوجيا المعلومات التي تهدف الى اللحاق بالمنافسين أو تخطيهم بطرق يصعب تقليدها أو التغلب عليها .

بناء هيكل نظم المعلومات الإستراتيجية: الاستثمارات الضرورية التي تساعد التطبيقات المتتابعة ان تحدث .

¹ نفس المرجع السابق ، ص 289

² نفس المرجع ، ص 289

خلاصة الفصل :

قمنا في هنا الفصل بإعطاء مفهوم شامل لنظام المعلومات وأسباب ظهوره ثم ذكرنا بعض أنواعه ثم بعد ذلك قمنا بإدراج مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية والتي عبارة عن استخدام الحاسوب وشبكات الاتصال من اجل دعم وتطبيق استراتيجية المنظمة ثم تطرقنا إلى آلية عمل نظام المعلومات الاستراتيجية وكذا إبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية ثم تكلمنا عن نظم المعلومات الاستراتيجية مع التطور المعاصر والحديث وفي الأخير تطرقنا إلى مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية.

الفصل الثاني

المبحث الأول: ماهية التنافسية

بدأت المؤسسات في السنوات الأخيرة الماضية في تغيير نسق نموها مقارنة بالربع الأخير من القرن الماضي وبالتالي بدأت المؤسسات بالبحث عن قدرة تنافسية لها تبقىها على النسق الصحيح ، وهذه القدرة باتت مرهونة بدور وقدرة المؤسسة على تصميم وإدارة استراتيجيات حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق المالية نتيجة ما يعرف بالعولمة، ومن هنا أصبحت التنافسية حتمية لا تقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا العالمية منها .

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

التنافسية لم يتفق على مفهوم محدد لها، فهناك من يرى أن التنافسية مفهوم واسع يشمل الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوما آخر يركز على تنافسية السعر والتكاليف إلا أن الفكر التقليدي السائد في العديد من الأوساط التجارية القومية يربط مفهوم التنافسية بسعر صرف تفضيلي أو ميزان تجاري ايجابي أو صناعة مدعومة أو حتى فعل تضخم متدني، إلا أن التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بإرادة المؤسسة الساعية إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية.

ويبين تعريف "LAURA DANDEREATYSON" وهو من أكثر التعاريف رواجاً وتري أن التنافسية هي القدرة على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في اختيار المنافسة المحلية والدولية ، في حين يتمتع المواطنون بمستوى معيشة متنام ومستدام على حد سواء¹ .

لكن ببساطة يمكن تعريف التنافسية بأنها هي القدرة المستمرة على مواجهة المنافسة ومختلف تغيرات المحيط² ، الأمر الذي يتطلب أن تتوفر للمؤسسة ميزة أو أفضلية تنافسية تمكنها من مواجهة المؤسسات المنافسة.

في حين تقتضي الميزة النسبية اقتحام الأسواق الدولية بالاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية وعلى

¹رجم نصير، أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر، 29. 30 أكتوبر ، 2002 ، ص

13 .

²عبد الملوك مزهودة، محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003، (محاضرات غير منشورة).

استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض التكلفة (جانب العرض) وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر، إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق المحلية والدولية . لذا فان الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجات المستهلك (جانب الطلب) من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل متطورة ومدربة على الرغم من أثرها في زيادة التكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والفنية¹ .

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

هناك ثلاثة أنواع للتنافسية "تنافسية المؤسسة، القطاع، الدولة " سنتطرق لها من خلال هذا المطلب :

التنافسية في المنظمة : "التنافسية على صعيد المنظمة هي " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا) وبعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا.² كما أنها تعرف أيضا "أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجديدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمة الأخرى.³

فالمنظمة قليلة الربحية هي منظمة غير تنافسية، وهذا عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، أي أن قيمة الموارد التي تستعملها تزيد على قيمة السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها، وهذا يجعلها تتضاءل وتتبدد، فضمن فرع نشاط معين بمنتجات متجانسة.

¹ <http://www.mafhoum.com/press2/com.p 76.HTM>

² ibid p 78

³ كمال رزيق، مسدور فارس، مداخلة في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، 29 - 30 أكتوبر 2002، ص 105 .

ويمكن للمنظمة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها وقد يعود ذلك لإنتاجيتها الأضعف، وأن عناصر الإنتاج لها تكلفة أكثر أو للسببين معا.

فبناء وتطوير القدرة التنافسية لأي مؤسسة على المستوى العالمي أو المحلي يمكن النظر عليها باعتبارها هدفاً أو استثماراً يتطلب إستراتيجية وتكتيكا في نفس الوقت فوجودها يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار.

2-تنافسية القطاع: " هي قدرة منظمات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذا المجال " ¹ . وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي الداخل والخارج إضافة على مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة كمؤشرات هامة في تحديد تنافسية القطاع.

3-تنافسية الدولة: " هي قدرة الدولة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وفي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد. كما أن هناك فرقا بين مفهوم التنافس ومفهوم التنافسية، فالتنافسية تعرف على أنها" القدرة على تصريف بضاعة في الأسواق الدولية، أما التنافس أو المزاحمة فهي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في الدولة المعنية" . وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية والتنافس والتنافسية هما العنصران الأساسيان لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية، وتشارك سياسات رفع القدرة التنافسية في هدف موحد والتوجه نحو الفعالية ، وأن الإجراءات المتخذة نحو أحدهما في أي من الميادين بلا شك تؤثر على تطور الآخر، فالإجراءات الهادفة على تقوية المنافسة في الأسواق المحلية تزيد أيضا من التنافسية الدولية، وبالمقابل فإن الإجراءات الموجهة على رفع قوة التنافس الدولي للدولة سيكون لها تأثير على هيكل السوق المحلي وعلى شكل المنافسة في الأسواق الداخلية أو الإقليمية.

كما أن القدرة التنافسية للدولة هي قدرتها على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وأن الدول النامية تملك فرصة أكبر على تحقيق نمو أعلى لمعدل نصيب

¹كمال رزيق، مسدور فارس، مرجع سابق، ص 105 .

الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ومن الدول المتقدمة، ذلك أن هذه الأخيرة تكون قد وصلت إلى الطاقة القصوى في استخدام مواردها .

كما تعرف بأنها : " الدرجة التي يصل إليها بلد ما بحيث يستطيع أن ينتج سلع وخدمات تقابل احتياجات الأسواق الدولية تحت ظروف الطلب والتفسير السريع للأسواق بحيث تزيد من مداخيل مواطنيها.¹ وبالتالي تشير إلى أربعة عناصر هي: - الاستجابة لحاجات الزبون - التجديد - الجودة - الكفاءة .

المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية

هناك العديد من مؤشرات التنافسية مثل²:

-أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك.

-قيمة وحدة التصدير للسلع المصدرة المصنعة.

-السعر النسبي للسلعة المتاجر بها وغير المتاجر بها.

-تكلفة وحدة العمل في الصناعة التحويلية.

-مقارنة تكاليف وحدة العمل في الصناعة التحويلية في البلدان المنافسة وتختلف مؤشرات التنافسية باختلاف أنواع التنافسية (مؤسسة- قطاع - دولة).

1-تنافسية المؤسسة: تقاس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها³:

-الربحية ومعدل نموها عبر فترة من الزمن .

-إستراتيجية المؤسسة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التزويد الخارجي باعتبار أن الضغوط التنافسية بين المؤسسات لا تقتصر على المستوى المحلي فحسب، بل تتعداه إلى المستوى العالمي. كما وضع " M.PORTER " نموذجاً لقياس القدرة التنافسية يستند على الأسس الجزئية على اعتبار أن التنافس يتم بين المؤسسات لا بين الدول، فلقد صنف العوامل المحددة للميزة التنافسية على نشاط معين في أربع مجموعات تتمثل في : ظروف

¹كمال رزيق، مسدور فارس ، مرجع سابق، ص 106

²نفس المرجع، ص 107

³نفس المرجع ، نفس الصفحة

عوامل الإنتاج ومدى توفرها، وظروف الطلب من حيث حجمه أهميته وتأثيراته وأنماطه. ووضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها¹، بالإضافة إلى الوضعية الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة من حيث وجود البيئة المفضرة للقدرة التنافسية، فمن خلال دراسة هذه العوامل وطبيعة العلاقة بينها يمكن تحديد القدرة التنافسية للنشاط ونقاط القوة والضعف ومقدرته على المنافسة من خلال التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وبالتالي تطوير القدرة التنافسية له.

2-تنافسية فرع النشاط الاقتصادي :

إن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فروع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر، ويتضمن فرع النشاط التنافسي مشروعات تنافسية إقليمية ودوليا. ويكون تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه متساوية لدى المؤسسات الأجنبية المنافسة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي التكاليف الوحوية للمنافسين أو نقلا عنهم.

كما يستعمل الميزان التجاري وكذلك الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات التنافسية على مستوى فروع النشاط وقد نشأ PORTER مقياسا للتنافسية مستندا إلى الميزة التنافسية الظاهرة. ويمكن أن يكون فرع النشاط متضمنا في آن واحد منتجات يمتلك البلد فيها ميزة نسبية، ومنتجات يعاني فيها عكس ذلك إذ أن فرع النشاط الذي يمتلك البلد فيه الميزة النسبية يمكن أن يكون أكثر أو أقل إنتاجية من الفروع المناظرة له في بلد آخر أو أن معدل نمو إنتاجيتها أكثر أو أقل سرعة، ويتضمن مصدر الميزة التنافسية تكاليف عوامل الإنتاج من الموارد الطبيعية و البشرية و المدخل إلى الأسواق (ميزة جغرافية -تكلفة النقل)، الابتكار و يتعلق بثروات رأس المال البشري أي وفرة اليد العاملة المتخصصة و الخدمات المهنية و بالتالي الأمر لم يعد كما كان في فالعولمة جعلت التركيز يكون على الميزة التنافسية بدلا من الميزة النسبية².

3-تنافسية الدولة:

إن الأمم تتنافس فيما بينها على الشكل نفسه الذي تتنافس فيه المؤسسات، أن هناك احتمالا لوجود خاسرين و رابحين و تختلف البلدان في قدرتها التنافسية باختلاف المعايير المعتمدة فنجد كندا

¹الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق تنافسية، الملتقى الأول حول التنمية البشرية، جامعة الجزائر، 10 مارس 2004، ص 259 . 262 .

²نفس المرجع السابق، ص108

رتبتها 10 بين دول العالم في التنافسية الإجمالية لعام 1999 ، لكنها في مكان أكثر تقدماً في بعض جوانب التنافسية المعتمدة مثل البنية التحتية والموارد البشرية والالتحاق بالتعليم العالي، بينما الولايات المتحدة الأمريكية التي تحتل المرتبة الأولى في التنافسية الإجمالية نجدها تقع في المرتبة 06 في الموارد البشرية والمرتبة 15 في الحكومة، وهذا دائماً خلال 1999 .

لقد استعمل - PORTER - منهجية دعاها " الجوهرة الوطنية" لتطور مجموعة من التوصيات وإجراءات التنافسية التي يتوجب على الدول إتباعها في إطار دعمها للتنافسية في الدولة والفكرة الأساسية في هذه المنهجية تقوم على تحليل اقتصاد البلد قطاعاً قطاعاً من خلال شروط عوامل الإنتاج ، ظروف الطلب، الصناعات الداعمة والمتصلة، إستراتيجية المؤسسة وهيكلها ومنافسيتها ودور الحكومة .

إن عوامل قياس التنافسية في مستوى الانفتاح الاقتصادي الوطني على التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي ودور الحكومة في النشاط الاقتصادي وتطور الأسواق المالية ونوعية البنية التحتية والمستوى التقني وكيفيات التسيير ومرونة سوق العمل وأيضاً نوعية المؤسسات القضائية والسياسية... الخ.

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

إن نشاط المنظمة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يتحقق لها ذلك إلا عندما تتمكن من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة¹ ."

¹ سملاي يحضيه، سعيدي وصاف، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005، ص34

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية "وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميّز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها¹."

ويعرف السلمي أيضا القدرة التنافسية على انها هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.²

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل.³

¹سملالي يحضيه ، سعدي وصاف ، مرجع سابق،ص35

²علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104
عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية - فوق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص70 .

وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الاداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف انظمة، واستراتيجيات، وانشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي الى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.¹

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية

على المؤسسة ان تتمكن من التعرف على مصادر ميزتها التنافسية حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها . وتتمثل اهم المصادر التي جاء بها المفكرين والباحثين في أربعة مصادر :²

- ❖ الإدارة الاستراتيجية.
- ❖ الموارد الملموسة وغير الملموسة .
- ❖ الموارد البشرية والكفاءات.
- ❖ الابداع .

المصدر الأول : الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من اهم المصادر التي تحقق الميزة التنافسية وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التنافس والبدائل المتاحة لذلك.

1 – استعمال استراتيجيات التنافس : لتحقيق ميزة تنافسية عالية لابد من تبني استراتيجية مناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل المنظمات الى عمل فوري ومنتج . اذ تعرف استراتيجية التنافس على انها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين .

2 – أساليب وأدوات تحليل البدائل الاستراتيجية : تستعمل الإدارة الاستراتيجية مجموعة من الأساليب او البدائل الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتعرف هذه البدائل او الخيارات

¹عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002، ص16

²امينة بن علي، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان : الميزة التنافسية مفهوم و محددات، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، 2009، ص.ص 5-15

على انها الوسائل المتاحة التي يمكن ان تستعملها المؤسسة للانتقال من وضعها الحالي الى موقع استراتيجي جديد .

المصدر الثاني : الموارد

1 – الموارد الملموسة : وتنقسم الى ثلاث أنواع .

- **المواد الأولية** : تستمد أهميتها من مدى تأثيرها على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لذي يتوجب على هذه الأخيرة ان تحسن اختيار مورديها وان تتفاوض معهم على جودتها .
- **معدات الإنتاج** : تعتمد عليها في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية الى منتجات ، اذ تعد معدات لانتاج من اهم أصول المؤسسة .
- **الموارد المالية** : تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة .

2 – الموارد الغير ملموسة : نذكر من أهمها .

- **الجودة** : ان تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم في ظل سوق شديدة التنافس لا يتم الا بواسطة تحسين المنتج والحفاظ على جودته بصفه دائمة ومستمرة .
 - **التكنولوجيا** : الاعتماد عليها من قبل المؤسسات لخلق ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة ويجب مواكبتها مع التغيرات التي تحدث لها ¹.
 - **المعلومات** : تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية والتي تسيروها بمساعدة عمالها كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة من المعلومات .
- وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبه المؤسسة من خطر يحدق بها او من فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل ان يتفطن لها المنافسون .
- بالإضافة الى عدة موارد غير ملموسة مثل : اليقظة التنافسية و إدارة الوقت .

¹ عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي ، مرجع سابق ، ص73

المصدر الثالث : الموارد البشرية والكفاءات

- 1 – الموارد البشرية : ان اهم عامل في نجاح المؤسسة هو العنصر البشري المتميز ، والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار واهم واثمن أصول المؤسسة ، كما تعد المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة بالإضافة الى قدرتها على تحويل التحديات الى قدرات تنافسية قوية .¹
- 2 – الكفاءات : بما فيها الفردية والمحورية .

المصدر الرابع : الابداع

يعرف الابداع على انه نتائج انشاء او تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج او احداث تغيير في المنتج القائم مسبقا ، او خلق منتج جديد وتعد استراتيجية الابداع من اهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله .

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية وخصائصها

- 1-الاستجابة السريعة للعملاء "المرونة التنافسية" :وتعني القدرة علنا لاستجابة لحاجات العميل المتغيرة ، ونتيجة لعدة عوامل مثل التغيير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلات واذواق العملاء وسهولة الاتصال وسرعة انتقال تأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية والجزئيةالخ وانعكاسها على رغبات العملاء وزيادة الإنتاج حسب طلب العميل والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للعميل مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات .²
- 2-التميز في الخدمات "التميز التنافسي" : وتشمل عاملين هما قدرة التميز على المنافسين من خلال الجودة او السعر او وقت التسليم او خدمة مابعد البيع ، والتميز في جذب العملاء من خلال تلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل دائم .

¹عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي ، مرجع سابق ، ص74
²غالب محمد البستنجي ، اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية ،أبحاث اقتصادية وإدارية ،جامعة الامام بن سعود ،السعودية ،العدد التاسع ،2011،ص11

3-التكلفة الأقل : تتبع المؤسسات هذه الاستراتيجية بغية تحقيق كلفة اقل في خدماتها المقدمة للعملاء ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى القطاع ككل او لقطاع معين ،بحيث تتمكن من تحديد الأسعار ببيع المنافسين وتحقيق الهدف الاسمى وهو الربح .¹

خصائص الميزة التنافسية: هناك عدة خصائص للميزة التنافسية نذكر منها:²

-تقدم المساهمة الأهم في الاعمال.

-تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة .

-طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

-تقدم قاعدة لتحسينات لاحقة.

-نقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.

-نسبية ، بمعنى تتحقق بالمقارنة وليس المنطق.

-تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.

-تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .

المبحث الثالث : علاقة نظم المعلومات الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية.

هناك العديد من المؤسسات تسعى دوما الى تحقيق القدرة التنافسية وكذا الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على نظم معلومات استراتيجية كمصدر رئيسي لتحقيق ذلك .

المطلب الاول : استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لتحقيق ميزات تنافسية

نظم المعلومات الاستراتيجية يمكن أن تساعد المنظمة أن تتغلب على المنافسة بعدة طرق فتمكن من مساعدة المنظمة في تطوير منتجات و خدمات جديدة ، و تحسين حصتها السوقية ، وتشجيع

¹هبة حسين داسي ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة اعمال ،كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ،2006-2007،ص93

²داسي وهيبة ، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ،مجلة الباحث

،عدد11، 2012،ص168

المستهلكين و الموردین علی التعامل مع المنظمة دون منافسيها و تقديم منتجات جديدة بأسعار أقل من المنافسين.

-و تستطيع نظم المعلومات الاستراتيجية أن تحقق ميزات تنافسية عن طريق استخدام نموذج سلسلة القيمة.

-نموذج سلسلة القيمة : (The Value Chain Model)

يوضح هذا النموذج مجموعة من الأنشطة المحددة في المنظمة حيث يمكن تطبيق الاستراتيجيات التنافسية ، و حيث يكون هناك تأثير واضح لنظم المعلومات ، و هذا النموذج ينظر للمنظمة على أنها تتكون من مجموعة أو سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة مضافة لمنتجات أو خدمة المنظمة ، وهذه الأنشطة يمكن أن تصنف إلى أنشطة رئيسية و أنشطة مساعدة أو مدعمة¹.

❖ الأنشطة الرئيسية:

هي الأنشطة المرتبطة بالإنتاج و التوزيع لمنتجات و خدمات المنظمة و التي تخلق قيمة بالنسبة للعملاء ، وتتضمن تلك الأنشطة الإمداد الداخلي و العمليات و الإمداد الخارجي للمبيعات و التسويق و الخدمات ، و أنشطة الإمداد الداخلي تتضمن تسلم و تخزين الخامات و المواد الأولية لتوزيعها على العمليات التشغيلية ، كما أن العمليات التشغيلية تتضمن تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية و الإمداد الخارجي يتضمن تسليم و تخزين و توزيع المنتجات ، و الأنشطة الخدمية تتضمن صيانة و إصلاح منتجات و خدمات المنظمة.

❖ الأنشطة المساعدة أو المدعمة:

هي التي تجعل القيام بالأنشطة الرئيسية ممكناً و تكون البنية الأساسية للمنظمة (الإدارة و التنفيذ) و الموارد البشرية (تعيين الموظفين و التدريب) و التكنولوجيا (تحسين الإنتاج و العمليات الإنتاجية) و التوريد (المدخلات من المشتريات).

- إن المنظمة تحقق ميزة تنافسية عندما تضيف قيمة أكثر لعملائها أو عندما تقدم نفس القيمة ولكن بتكلفة أقل ، ولذلك فإن نظام المعلومات الاستراتيجي يساعد المنظمة في أن تقدم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من المنافسين أو تقدم منتجات وخدمات للعملاء بنفس التكلفة ولكن بقيمة أكبر

¹حسن ، الزعبي ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005، ص.ص153-154

من المنافسين ، عن طريق تطوير نظام المعلومات الاستراتيجي للأنشطة الرئيسية والتي تضيف وتحقق فائدة أكبر للمنظمة ، ويوضح الشكل رقم (05) الأنشطة الخاصة بسلسلة القيمة ونظام المعلومات الاستراتيجي ، والممكن تطويره لجعل كل من هذه الأنشطة ذات كفاءة اقتصادية ، فمثلاً يمكن للمنظمة أن توفر في الأنشطة الخاصة بالإمداد الداخلي عن طريق جعل الموردين يتبعون نظاماً خاصاً للتوريد اليومي للمنتجات مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين .

الإدارة و التشغيل : الجدولة الإلكترونية و الرسائل الإلكترونية	أنشطة
الموارد البشرية : نظام تخطيط القوى العاملة	مساعدة
التكنولوجيا : نظم التصميم باستخدام الحاسب الآلي	أو
المشتريات : نظام الأوامر المبنية على الحاسب الآلي	معاونة

الإمداد الداخلي	العمليات والإنتاج	الإمداد الخارجي	التسويق والمبيعات	الأنشطة الخدمية	أنشطة رئيسية
تحويل نظام	مراقبة	تحويل	تحويل	نظام	
المخزون	العمليات	نظام	نظام	صيانة	
إلى نظام	باستخدام	الشحن	الإدارة	المعدات	
آلي	الحاسب	لنظام آلي	لنظام الآلي		

شكل رقم (04) : نموذج سلسلة القيمة مع أمثلة لأنواع نظم المعلومات الاستراتيجية

المصدر : حسن ، الزعبي ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 154 .

المطلب الثاني : علاقة نظام المعلومات الاستراتيجي والاستراتيجية التنافسية مع الميزة التنافسية .

استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي كميزة تنافسية هو احد المداخل الحديثة لخلق الميزة التنافسية او لمواجهة استراتيجية المنافسين ، حيث ان نظام المعلومات يصمم ليلعب دورا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساهمته في زيادة القيمة التي يستلمها العملاء من خلال تزويدهم بالمعلومات عن السلع والخدمات . ان استخدام أسلوب الإنتاج حسب متطلبات الزبائن ، وتقليل وقت الانتظار وتحقيق السهولة في الحصول على المنتجات من خلال الغاء الوسطاء ، او تقليل زمن انجاز المعاملات ، او استخدام تطبيقات التجارة الالكترونية هي افضل مثال على ذلك .

ان افضل طريقة لاستخدام نظام المعلومات الاستراتيجي لدعم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من اجل تحقيق ميزة تنافسية والوقوف امام المنافسين هو من خلال الاعتماد على المعلومات التي يقدمها في المجالات التالية:¹

- تقديم افضل منتج او خدمة لعملائها .
- توفير خدمة إيصال المنتجات الى العملاء بأسرع وقت .
- تقديم منتج باقل كلفة للعملاء .
- امتلاك تكنولوجيا تصنيعية رائدة .
- تقليص الفترة اللازمة لتطوير المنتج او الخدمة .

ولدينا مثال على الميزة التنافسية التي يقدمها نظام المعلومات الاستراتيجي وهو استخدام بعض المصارف لنظام معالجة القروض بصورة سريعة وافضل مما لدى المنافسين ، إضافة الى تطوير معايير تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لاختيار القروض²، ان هذا المثال يوضح لنا الدعم الذي يقدمه نظام المعلومات الاستراتيجي من اجل تحقيق قيمة مضافة للمنظمة ، تتلائم مع استراتيجية المنظمة وظروف البقاء والاستمرار لها ، إضافة الى تحقيق ميزة تنافسية اعتمادا على استراتيجية النمو وخلق خدمات جديدة .

¹غسان عيسى العمري ، سلوى امين السامرائي ، مرجع سابق ، ص 149

²نفس المرجع السابق ، ص150

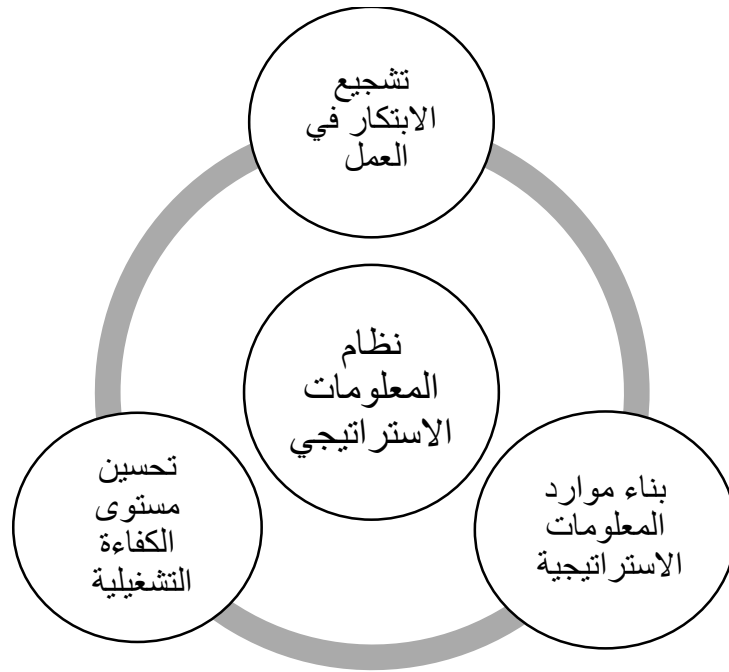
الملاحظ ان المزايا التي حققتها المنظمات جاءت نتيجة ماحققه نظام المعلومات الاستراتيجي الذي ساهم في دعم وخلق الميزة التنافسية لوحدات الاعمال ، لانه ساهم في احداث تغييرات جوهرية في الطريقة التي تؤدي فيها المنظمات اعمالها ، إضافة الى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ورفع مستوى أدائها ونتاجها .ويمكن تحديد الأدوار الاستراتيجية التي يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيقها لمنظمات الاعمال بما يلي :

1. تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية

2. تشجيع الابتكار في العمل

3. بناء موارد المعلومات الاستراتيجية

ان هذه الأدوار تمثل قدرات استراتيجية لمنظمات الاعمال لمواجهة القوى التنافسية .



الشكل رقم (05) : الأدوار الاستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي

المصدر : غسان عيسى العمري ، سلوى امين السامرائي ، مرجع سابق ، ص150.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل ماهية التنافسية حيث تطرقنا إلى أهم التعاريف المرتبطة بالتنافسية وأدوات صياغتها ، حيث استنتجنا أن التنافسية تشتمل على الأهداف ، السياسات والخطط، وهي وسيلة فعالة تسمح للمؤسسة، بالبقاء وفرض نفسها أمام المؤسسات الأخرى ثم تناولنا أنواع التنافسية وقلنا أن هناك ثلاثة أنواع للتنافسية:

- تنافسية المؤسسة.

- تنافسية القطاع

- تنافسية الدولة.

بعدها تطرقنا إلى مؤشرات التنافسية وهي مجموعة من المحددات أو المقاييس التي تقيس تنافسية المؤسسة أو القطاع أو الدولة.

ثم تطرقنا الى مفهوم الميزة التنافسية والى مصادرها : الإدارة الاستراتيجية ، الموارد ، الموارد البشرية ، الابداع ثم الى أنواع الميزة التنافسية : التكلفة الأقل ، تميز الخدمات ، الاستجابة السريعة للعملاء .

وفي الأخير علاقة نظم المعلومات الاستراتيجية بالميزة التنافسية حيث استنتجنا ان استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي كميزة تنافسية هو احد المداخل الحديثة لخلق الميزة التنافسية حيث ان نظام المعلومات يصمم ليلعب دورا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساهمته في زيادة القيمة التي يستلمها العملاء من خلال تزويدهم بالمعلومات عن السلع والخدمات كما ساهم في تحقيق القدرة التنافسية للعديد من المنظمات وبالتالي الوصول الى أهدافها و غايتها سواء في تحقيق الأرباح او البقاء في المنافسة لمدة أطول من المنافسين الاخرين .

الفصل الثالث

مقدمة الفصل :

لكي تكون لدراستنا نظرة شاملة حول ما تناولناه في موضوع نظم المعلومات الاستراتيجية و الميزة التنافسية بالجانب النظري ,كان لابد من دراسة حالة لمؤسسة ما حتى نستطيع مطابقة الدراسة النظرية مع واقع تلك المؤسسة .

ولهذا الغرض قمنا بدراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع -بسكرة -، وهو فرع تابع وخاضع للإدارة المركزية لمديرية ورقلة .

وسنحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على نظم المعلومات الاستراتيجية و الدور الذي تلعبه في تحقيق مزايا تنافسية لشركة موبيليس.

حيث في المبحث الأول سنتطرق للاطار المكاني والمنهجي للدراسة بعرض لمحة تاريخية عن شركة موبيليس تاريخ انشائها و كذا الهيكل التنظيمي ثم المرور على مراحل التطور للمؤسسة وكذا توضيح ادوات المنهجية المستخدمة، اما في المبحث الثاني سنقوم بتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : التعريف بمحل الدراسة

يتكون سوق الهاتف النقال في الجزائر من 3 متعاملين أساسيين و تعتبر موبيليس أهم الشركات في مجال الإتصالات لما لها من ثقة عند الجمهور.

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة محل الدراسة "مؤسسة موبيليس."

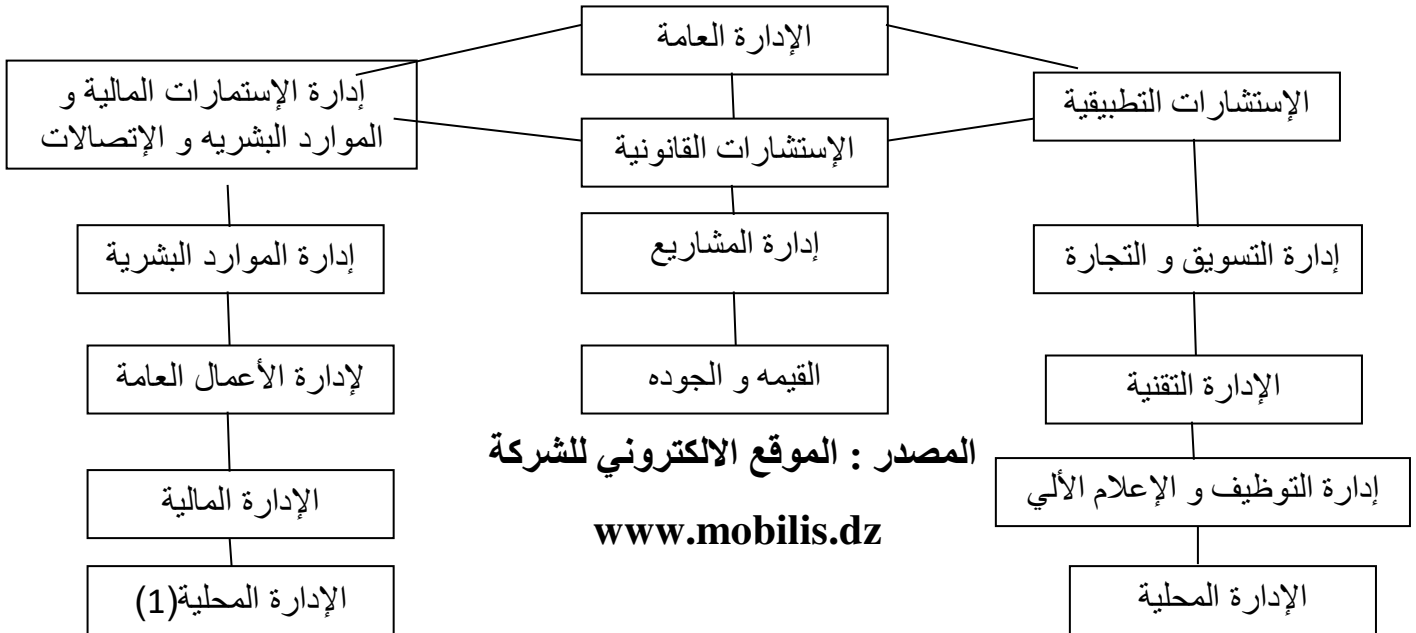
أولاً: تعريف عام للمؤسسة

ظهرت شركة موبيليس في أوت سنة 2003 كشركة تابعة لدولة الجزائرية في ميدان الإتصالات للهاتف النقال ذات أسهم برأسمال 100.000.000 دج موزعه على 1.000 سهم بقيمة 100.000 لكل واحد أو سهم ، بعدما انفصلت عن شركة إتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الأول و الأخير في مجال الإتصالات التي تعرض على زبائها مجموعه واسعه من الخدمات المقدمة و بجوده عالية و تحتل موبيليس مكانه مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر بإعتبارها المتعامل الأول في مجال الإتصال .

ثانياً: تنظيم شركة موبيليس

لدى شركة موبيليس هيكل تنظيمي يعتمد على نمط إدارة عالية التنظيم تتوضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لشركة mobilis :



إن شركة موبيليس شركة تسير من طرف رئيس مجلس إدارة محاط بستة إدارات وطنية هي:

-الإدارة التجارية: تهتم بالمبيعات ورفعها و تحسين و تحسين العلاقات العامة .

-إدارة التسويق و الإتصال : تهتم بشؤون الإتصال التسويقي .

-إدارة التقنيات .

-إدارة التوظيف و الأعمال العامة.

-إدارة المالية .

-إدارة نظم المعلومات.

ثالثا : مراحل تطور موبيليس

سوف نتطرق تدرجيا الى تطور شركة موبيليس من أوت 2003 الى غاية السنة الجارية 2010 و ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مراحل تطور مؤسسة موبيليس

التاريخ	الإجراءات المطورة
03 أوت 2003	ظهور شركة موبيليس
ديسمبر 2003	إجراء أول إتصال بواسطة موبيليس
03 فيفري 2004	طرحت شركة موبيليس بطاقة مع تعبئتين 1000دج، 2000دج
23 ماي 2004	فتح أول مركز خدمات يلبي إحتياجات الزبائن
28 سبتمبر 2004	وضع بطاقة تعبئة 500دج في السوق
25 أكتوبر 2004	تنطلق عملية البحث عن الزبائن لتسديد فاتورتهم غير المسددة
26 أكتوبر 2004	عملية الترويج تلقى نجاحا باهرا و تمتد فترة العرض
10 نوفمبر 2004	زيادة عدد المشتركين ب400.000 زبون ليصبح العدد 700.000 مشترك
07 ديسمبر 2004	شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر لتوفير منتج على مدى 3200 مكتب بريد
20 ديسمبر 2004	تخفيض سعر البطاة إلى 500دج مع عروض خاصة في نهاية السنة
27 ديسمبر 2004	وضع هدايا تكريمية للمشارك المليون
30 ديسمبر 2004	أكثر من 5000 نقطة بيع لموبيليس

تعلن موبيليس عن 1.200.000 زبون نشط لموبيليس	04 جانفي 2005
تعلن موبيليس عن رعاية الفريق الوطني لكرة اليد	22جانفي 2005
تضع موبيليس خدمة(GPRS-MMS) تحت تصرف زبائنها	16 فيفري 2005
تضع موبيليس خدمه جديدة وهي موبيليس الدفع عن بعد الخاصة بالشركات	04 مارس 2005
تضع موبيليس مونتوج جديد هو موبلي لايتMOBI LIGHT	28مارس 2005
تضع موبيليس منتوج جديد بالشراكة مع بريد الجزائر موبيبوست MOBI POST	12أفريل 2005
تضع موبيليس موقع إلكتروني خاص بالمعلومات حولها WWW.MOBILIS.COM	30ماي 2005
تحتفل موبيليس بالمشارك 2مليون بقصر المعارض	05 جويلية 2005
تعلن موبيليس عن تحقيق 3 مليون مشترك نشط	07 سبتمبر 2005
تعلن موبيليس عن تحقيق 4 مليون مشترك نشط	26أكتوبر 2005
تشارك موبيليس في معرض " ICT 4 ALL "	13 نوفمبر 2005
تعرض موبيليس " خدمة "كلمني لرسائل القصيرة	29 نوفمبر 2005
تعرض موبيليس خدمة التعبئة الجديدة"USSD"	30نوفمبر 2005
أعلنت موبيليس عن تحويل 6 مليون رسالة قصيرة في حفل نهاية السنه	03 جانفي 2006
تحقيق موبيليس 5 مليون مشترك	17 جانفي 2006
تحقيق موبيليس 6 مليون مشترك	23 مارس 2006
تطلق موبيليس خدمه جديدة هي قوسطو gosto	20أفريل 2006
إطلاق خط الدفع المسبق (0661)	17جوان 2006

2007	تعلم موبيليس عن تحقيق 9 مليون مشترك نشط
2 سبتمبر 2007	تعرض موبيليس خدمة blak brry
13 جويلية 2007	إطلاق خدمة قوسطويا باك
07 جانفي 2008	إطلا خدمة موي كونكت mobi connct
2009	تغطي شبكة موبيليس 96.7%
2010	موبيليس تطلق موقع عبر النت باللغة العربية مما يسمح لجميع الشرائح بالتطلع على الموقع
2011	موبيليس تطلق عرض جديد موبى كوربوريت الخاص بالمؤسسات
2012	يصل قيم التسيير والموازنات المالية لموبيليس الى 10%
2013	اطلاق العديد من المبادرات منها استقدام فريق ريال مديد الى الجزائر وكذا اطلاق الجيل الثالث للنقل في 19 ولاية وتجاوز عدد مشتركى موبيليس ال 5,15 مليون مشترك
2015	ظهور شبكة الجيل الرابع
2016	موبيليس تطلق عرض جديد win و عروض انترنت عديدة وظهور شبكة الجيل الرابع في العديد من الولايات

www.mobilis.dz

18.05.2017

الموقع الرسمي: 21:53

✓ نقاط قوة المؤسسة موبيليس:

- اعتماد المؤسسة على خبرتها الواسعة في خدمة زبائنها والتعرف على احتياجاتهم وذلك لاعتبارها المتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر وقدم نشأتها .
- انخفاض أسعارها وتوازها مقارنة مع المنافسين مما يسمح لها بفرصة ضرب منافسيها باستعمال ميزة أسعارها .
- علاقاتها مع المؤسسات الأخرى مثل بريد واتصالات الجزائر .
- الحملات الاعلانية المتميزة التي تركز عليها المؤسسة .

✓ نقاط ضعف المؤسسة :

- الازدحام الكبير الذي يميز شبكة المؤسسة .

- عدم امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات تسويقية متكاملة .

رغم بعض السلبيات الا ان المؤسسة تسعى في المستقبل الى:

1. الارتقاء بمستوى الخدمة والتغطية وتعزيز اثر العلامة موبيليس في السوق الجزائرية ، وان تكون المتعامل الأول من حيث الحصة السوقية بعروض التكنولوجيا الحديثة .
2. التحسين المستمر للخدمات والتكنولوجية المستعملة وضمان شبكة ذات جودة عالية .
3. الاستماع للزبائن والاستجابة في الوقت المناسب .
4. تطوير احترافية الفريق العامل .
5. الحضور المكثف للمؤسسة في المناسبات و تدعيم العديد من المجالات .
6. السعي الى ابرام عقود شراكة مع العديد من المؤسسات المحلية والأجنبية .
7. تقديم عروض تتناسب مع احتياجات كل سوق وكل جزء منه .
8. إنجاز تنفيذ نظام جودة الخدمة واكتساب التكنولوجيا الحديثة .
9. الوفاء بكل الوعود .

المطلب الثاني : اداة البحث (المقابلة)

تعتبر المقابلة من أدوات جمع المعلومات المهمة والتي رأينا انها تناسب موضوع الدراسة الحالية .

تعريف المقابلة: هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث¹.

أسئلة المقابلة يمكن تصنيفها إلى:

✓ مفتوحة (غير محددة الإجابة)

هي الأسئلة التي لا تعطي أي خيارات للإجابة

مثال : ماهو رأيك بالنسبة للتعليم المختلط ؟ ولعمل المرأة ؟

تمتاز هذه النوعية من الأسئلة بغزارة المعلومات التي يمكن الحصول عليها ولكن مع صعوبة تصنيف الإجابات.

✓ مغلقة (محددة الإجابة)

هي الأسئلة التي تكون الإجابات عليها محددة إما بنعم -لا - أحيانا ... الخ

مثال : هل توافق على التعليم المختلط ؟

أنواع المقابلة:

1-المقابلة الشخصية:

هي المقابلة وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث وهي الأكثر شيوعا

2-المقابلة التلفزيونية:

تجري للأشخاص المبحوثين عل الهاتف لأسباب تخرج إدارة الباحث والمبحوث.

3-المقابلة بواسطة الحاسوب:

محاورة المبحوث عبر البريد الالكتروني أو المقابلة بالفيديو عن بعد.

خطوات إجراء المقابلة : - شروط المقابلة الجيدة -

1- تحديد الهدف أو الغرض من المقابلة : يجب على الباحث عند إعداده للمقابلة أن يحدد هدفه من إجراء المقابلة الأمور التي يريد انجازها والحقائق التي يريد مناقشتها والمعلومات التي يسعى إليها.

• وأن يقوم بتعريف هذه الأهداف للأشخاص التي سيجري معهم المقابلة ولا يترك هذا الأمر معلقا بالصدفة إلى أن يجري المقابلة.

2- الإعداد المسبق للمقابلة ويتضمن:

أ) تحديد الأشخاص المعنيين بالمقابلة أو الجهات المشمولة بالمقابلة (الأشخاص والجهات التي لديها معلومات كافية ووافية لأغراض البحث)

ب) تحديد وإعداد قائمة الأسئلة والاستفسارات وربما يكون من الأفضل إرسالها قبل إجراء المقابلة لإعطاء المبحوثين فكرة عن الموضوع ويراعي فيه إعداد الأسئلة للوضوح والصيغة الدقيقة.

ت) تحديد مكان ووقت المقابلة بما يتناسب مع ظروف المبحوثين والالتزام بذلك (عادة ماتتم المقابلة في مكان عمل المبحوث وإذا كان في الإمكان التأثير على ظروف المقابلة ويمكن اقتراح إجراء مقابلة في مكان خاص لسرية المعلومات وتوفير الهدوء)

3- تنفيذ المقابلة وإجرائها: هناك عدة أمور على الباحث إتقانها لإثارة اهتمام وتعاون المبحوث وحتى تكون المقابلة مفيدة.

أ) إيجاد الجو المناسب للحوار من حيث إيجاد المظهر اللائق للباحث واختيار العبارات المناسبة للمقابلة.

• يخلق الباحث أجواء صداقة وثقة وتعاون مع المبحوث بأن يوجد بيئة ودية للمقابلة وأن تكون المحادثة ضعيفة أيضا وتلقائية وأن لا يشعر المبحوث بأن المقابلة عبارة عن استجواب

ب) دراسة الوقت المحدد لجمع المعلومات بشكل لبق.

ت) التحدث بشكل مسموع وعبارات واضحة.

ث) إذا كانت المقابلة تخص شخصا واحدا محددًا يستحسن أن تكون معه على انفراد بمعزل عن بقية العاملين معه.

ج) أن يتجنب الباحث تكذيب المبحوث أو إعطاء المبحوث الانطباع بأن جوابه غير صحيح بل يترك للمبحوث إكمال الإجابات والطلب منه توضيحها وإعطاء أمثلة وما شابه ذلك.

وفي دراستنا هذه قمنا بمقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين في مؤسسة موبيليس وكانت جد متفهمة لدراستنا هذه حيث اعطتنا الإجابة على جميع الأسئلة الموجهة لها وللمؤسسة عموما حيث شملت المقابلة 24 سؤال ككل في ثلاث محاور .

الهدف من هذه المقابلة :

المحور الأول :

-حيث كان الهدف من الأسئلة من(1الى 5) هو قياس مدى معرفتهم بنظم المعلومات وعن مكوناتها وهل هو مطبق ام لا .

-اما الأسئلة من(6الى 11) فكان الهدف منها هو معرفة هل هناك ابداع وتطوير داخل المؤسسة ام لا بالإضافة الى جودة شبكات الاتصال المستعملة .

في المحور الثاني :

-كانت الأسئلة من(12الى 20) تهدف جميعها الى معرفة مزايا المؤسسة عن باقي المنافسين بالإضافة الى مصادر هذه الميزة التي تجعل منها المتعامل الأول في الجزائر عن غيرها من المؤسسات .

اما المحور الثالث :

-فكانت الأسئلة من(21الى 24) تهدف الى معرفة هل نظم المعلومات الاستراتيجية لها دور فعال في إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة ام لا .

المبحث الثاني : تفرغ محتوى المقابلة

كانت أسئلة المقابلة واجوبتها كالتالي :

المحور الأول :

س1: ماهو نظام المعلومات ؟

ج1: هو كل شيء وهو العصب الحساس للعمل داخل المؤسسة بدونه لا نستطيع العمل او التطوير او أي شيء وبالنسبة بمكوناته أجهزة الحاسوب هي المدخلات ولدينا برامج ونظم تساهم في معالجة المعلومات واخراجها.

س2: هل لدى المؤسسة نظام معلومات استراتيجي؟

ج2: نعم موجود ولدينا النية في التطوير والتجديد والهدف منه تحقيق الريادة عبر كافة تراب الوطن .

س3: هل نظام المعلومات الاستراتيجي الذي تطبقه المؤسسة ساهم في تسهيل العمليات مع العملاء ؟

ج3: اكيد ، لولا هو لكانت هناك تعقيدات كثيرة داخل المؤسسة وخارجها ومع الوحدات الأخرى عبر كافة الولايات .

س4: هل تملك المؤسسة العديد من أجهزة الحاسوب التي توفر معالجة المعلومات باستمرار ؟

ج4: اكيد يوجد اكثر من 15 جهاز يساعد في جميع الاعمال الداخلية والخارجية عن طريق شبكات الاتصال .

س5: هل تملك المؤسسة قاعدة بيانات كافية لمتطلبات العمل ؟

ج5: اكيد وبالأخص في مؤسستنا فقاعدة البيانات ضرورية للعمل .

س6: هل تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقاتها مع العملاء ؟ وهل هو جد متطور.

ج6: اكيد هناك برامج وهناك تعاملات مباشرة وغير مباشرة عن طريق الانترنت .

س7: هل هناك تخطيط استراتيجي داخل المؤسسة ؟

ج7: اكيد هناك تخطيط استراتيجي وبما انه هناك منافسة في هذا القطاع اكيد التطوير والتخطيط للمدى البعيد موجود .

س8: هل هناك تحفظ و سرية في المعلومات و الخطط الموضوعة لانظمة المعلومات داخل المؤسسة ؟

ج8: اكيد (كل مؤسسة لها تحفظات)

س9: هل هناك تركيز على التطوير والابداع ؟

ج9: اكيد ضروري .

س10: هل شبكة الاتصال بين المؤسسة وفروعها جيدة ؟

ج10: اكيد ضرورية هناك اتصال بين المؤسسة وفروعها وجميع مستوياتها .

س11: ماهي المجالات التي تعمل فيها المؤسسة ؟ والى أي مدى تريد الوصول .

ج11: مجال الاتصال طبعا +بيع الهواتف + أجهزة الاتصال بالانترنت (المودام) + عقود الرعاية لمؤسسات محلية واجنبية وكذا المنتخب الوطني +عروض عديدة للمشاركين وزبائننا .

المحور الثاني :

س12: هل لدى المؤسسة ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات المنافسة ؟

ج12: هناك ميزة في كثرة العروض + التسعيرة منخفضة + كانت سبابة لشبكة الجيل الرابع G4

س13: هل هناك ميزة للخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء ؟

ج13: اكيد يوجد العديد منها والزبون ادرى بها .

س14: هل تلبى المؤسسة خدماتها للعملاء في الوقت المناسب ام هناك تأخير ؟

ج14: اكيد في الوقت المناسب .

س15: ماذا عن أسعار الخدمات هل هي في متناول الجميع ام محتكرة لفئة ما ؟

- ج15: في متناول الجميع وهناك العديد منها وغير محتكرة وهناك عروض جد مناسبة .
- س16: ماهي مصادر الميزة التنافسية لدى المؤسسة ؟
- ج16: مصادر الميزة هي تكنولوجيا المعلومات + العلاقات الجيدة للمؤسسة مع غيرها من المؤسسات المحلية والأجنبية .
- س17: هل هناك كفاءات فردية ومحورية جيدة داخل المؤسسة ؟
- ج17: يوجد لكن ليس بالعدد الكثير (محدودة) .
- س18: بماذا تتميز موبيليس عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في مجال خدمات الانترنت ؟
- ج18: سرعة التدفق عالية مقارنة بالمؤسسات الأخرى ،(جيزي و اوريدو) بالإضافة الى العروض الكثيرة .
- س19: هل ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تخفيض التكاليف داخل المؤسسة ؟
- ج19: خفضت بشكل قليل لانه للأسف مازال الاعتماد على النظام اليدوي (الورقي) ،الإدارة الالكترونية لم تطبق 100%
- س20: هل التحسين والتطوير المستمر أدى الى تخفيض التكاليف داخل المؤسسة ؟؟
- ج20: اكيد نوعا ما .

المحور الثالث :

- س21: هل أدى استخدام نظم المعلومات الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟
- ج21: اكيد أدى الى زيادة في الأرباح بالإضافة الى التنوع في الخدمات وكثرة العروض مقارنة بالمنافسين حيث حقق ميزة التكلفة الأقل وكذا سرعة الاستجابة للعملاء .
- س22: هل هناك نظام تخطيط للقوى العاملة ؟؟
- ج22: اكيد يوجد هناك شروط في اختيار اليد العاملة والتخطيط المسبق لها .
- س23: هل هناك نظام أوامر الكتروني داخل المؤسسة ؟
- ج23: اكيد يوجد وهو مفيد جدا .
- س24: هل هناك نظام تقييم العملاء ومعرفة احتياجاتهم واستعمالها كأداة ميزة للمؤسسة ؟
- ج24: اكيد يوجد مراعاة اراء العملاء مايعرف بإدارة معرفة الزبون .

المبحث الثالث : تحليل محتوى المقابلة

من خلال أجوبة الأسئلة من 1 الى 5 تبين لنا ان المؤسسة تتبنى نظام معلومات استراتيجي الهدف منه تسهيل العمليات للمؤسسة وكذا امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات كافية لمتطلبات العمل .

ومن خلال أجوبة الأسئلة من 6 الى 11 تبين لنا ان المؤسسة تسعى دائما للتطوير والابداع وهناك تخطيط استراتيجي منظم داخل المؤسسة وهناك تجديد في التكنولوجيا المطبقة وهناك تحفظ لبعض المعلومات الداخلية التي تخص المؤسسة .

ومن خلال أجوبة الأسئلة من 12 الى 20 تبين لنا ان المؤسسة تملك ميزة عن باقي منافسيها وهي تخفيض التكلفة وكذا تخفيض في أسعار عروضها المتعددة وكذا تميز في الخدمات المقدمة للعملاء والذي تكلمنا عنه سابقا في الاطار النظري وكذا سرعة في الاستجابة الى العملاء .

ومن خلال أجوبة الأسئلة من 21 الى 24 تبين لنا ان استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية كان له دور فعال في الزيادة في الأرباح بالإضافة الى التنوع في الخدمات مقارنة بالمنافسين وان المؤسسة تملك نظام متكامل سواء في التخطيط للقوى العاملة او لتقييم العملاء ومعرفة احتياجاتهم او ما يسمى بنموذج سلسلة القيمة الذي يبين مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة التي تساهم في تحقيق الأفضلية والتميز .

ولتدعيم اجابتنا السابقة ولعدم تمكننا من اجراء مقابلة مع مسؤولين اخرين بالمؤسسة ، قمنا بتوزيع استمارة مكونة من 25 سؤال على (05) رؤساء أقسام داخل المؤسسة وكانت اجاباتهم حسب تكرار الإجابة كالتالي :

أولا : نظم المعلومات الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية .

1-نظم المعلومات الاستراتيجية :

عبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
✓ المتطلبات التنظيمية					
1 يساهم الموظفون مهما كان مستواهم الإداري في تطوير نظم المعلومات داخل المؤسسة .	3			1	1
2 تعتمد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات على نظم المعلومات الاستراتيجية.				1	4
3 تعتبر المعلومات مصدرا أساسيا لدعم عملية اتخاذ القرارات الداخلية .			2	1	2
4 تساهم الإدارة العليا في التخطيط والتنظيم وبناء نظم المعلومات داخل المؤسسة .				1	4
5 توفر المؤسسة خطة عمل مرنة وتتماشى مع				1	4

التغيرات الخارجية .					
✓ المتطلبات التكنولوجية					
4	1			6	تملك المؤسسة العديد من أجهزة الكمبيوتر التي توفر السرعة في الدخول ومعالجة المعلومات باستمرار.
4	1			7	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كافية لمتطلبات العمل .
1	2	2		8	تملك المؤسسة مجموعة من البرمجيات التي تمكنها من الحصول على معلومات جيدة تساعدها في عملية اتخاذ القرارات .
3	1	1		9	تملك المؤسسة شبكة اتصالات حديثة تمكنها من الاتصال والعمل بأريحية داخل المؤسسة وخارجها.
3		1	1	10	تعتمد المؤسسة على برامج تسيير علاقات العملاء جد متطورة في تسيير علاقاتها مع العملاء .

2-الميزة التنافسية :

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
✓ تميز الخدمات						
2	2	1			11	تقدم المؤسسة خدماتها بدون أخطاء وبشكل صحيح.
	2	1	2		12	تتابع المؤسسة اراء زبائنها حول الخدمات المقدمة .
4	1				13	تخضع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الى التحسين المستمر.

3	1	1		يساهم تميز الخدمات في إعطاء قدرة تنافسية للمؤسسة .	14
	2	1	2	تقدم المؤسسة خدماتها بشكل دائم دون انقطاع .	15
				✓ الاستجابة السريعة للعملاء	
4	1			لدى الموظفين قدرة على الاستجابة للعملاء اسرع من أي وقت مضى .	16
3	2			تتلبى المؤسسة خدماتها للعملاء في الوقت المناسب ودون تأخير .	17
	3	2		تعمل المؤسسة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة الانشغال .	18
3	1	1		تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا .	19
5				تعمل المؤسسة على إرضاء زبائننا .	20
				✓ التكلفة الاقل	
4	1			يستفيد العمال من التجارب السابقة في تقديم الخدمات بتكلفة اقل .	21
4		1		تعمل المؤسسة على تقديم اعمالها باقل الأسعار .	22
3	2			يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل .	23
1	3	1		تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف لدى المؤسسة .	24
	4	1		التحسين والتطوير المستمر داخل المؤسسة يؤدي الى تخفيض التكاليف .	25

وتعليقي على الأجوبة هو كالتالي :

- بالنسبة للسؤال الأول كانت الإجابة متقاربة حيث الأغلبية كان غير موافق تماما على ان التطوير في نظم المعلومات يأتي من اشخاص مهما كان مستواهم اذ ليس أي شخص من أي مستوى اداري يمكنه تطوير نظم المعلومات .
- اما بالنسبة للسؤال الثاني فالاغلبية كانت اجابتهم بموافق تماما على ان الإدارة تعتمد على نظم المعلومات الاستراتيجية .
- اما السؤال الثالث فتباينت الإجابات بين موافق وموافق تماما ومحاييد أي كلها واغلبها موافق باعتبار المعلومات مصدر أساسي لعملية اتخاذ القرارات الداخلية .
- اما السؤال الرابع والخامس والسادس والسابع كانت اجابتهم جميعها واغلبها بموافق تماما في انه لدى المؤسسة قاعدة بيانات تساعد في العمل وكذا العديد من أجهزة الحاسوب كذلك للمساعدة في العمل .
- فيما يخص السؤال الثامن كانت الإجابة عليه متباينة حيث كانت الإجابات بين محايد وموافق على ان المؤسسة تملك مجموعة من البرمجيات التي تساعد في الحصول على المعلومات .
- اما السؤال تسعة و عشرة كانت الإجابة عليهم متقاربة جميعها بموافق في ان المؤسسة تملك شبكة اتصال حديثة .
- اما السؤال 12 فكانت الاجابه عليه 2 غير موافق واثنين موافق وواحد محايد حول ان المؤسسة تتابع اراء العملاء بعد الخدمة .
- اما السؤال 13 و14 كانت الإجابة عليهم متقاربة بموافق تماما على انه هناك تحسين مستمر للخدمة وكذا تميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة .
- اما السؤال 15 حول ان المؤسسة تقدم اعمالها دون انقطاع كانت الإجابة عليه باثنين غير موافق وواحد محايد و اثنين موافق .
- فيما يخص الإجابة عن أسئلة الاستجابة السريعة للعملاء والاسئلة من 16 الى 20 كانت متقاربة كلها بموافق.
- اما أسئلة التكلفة الأقل كذلك من السؤال 21 الى 25 كانت الإجابة عنها كلها متقاربة بموافق تماما أيضا .

ثانيا : تفسير النتائج المتحصل عليها والاجابة عن أسئلة الدراسة .

ومن خلال دراستنا هاته لمؤسسة موبيليس وماتبين لنا من أجوبة وتصريحات في مجمل المقابلة وللإجابة عن سؤال اشكاليتنا والذي هو *ماهو دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات * وكانت الإجابة في دراستنا انه هناك دور فعال تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق مزايا عديدة للمؤسسة تمس السعر و تحفيض التكلفة و كذا تميز الخدمات وماقدمته نظم المعلومات الاستراتيجية لمؤسسة موبيليس من تصريحات رؤساء الأقسام انه كانت سببا في نمو المؤسسة في وقت وجيز وكذا حصولها على مزايا عديدة منها تخفيض التكاليف و تميز خدماتها وعروضها العديدة التي تخدم العميل بالدرجة الأولى وكذا المؤسسة.

- 1-ان مستوى نظم المعلومات الاستراتيجية لدى المؤسسة عالي جدا حيث مكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف وكذا حصولها على عدة مزايا ولديه مساهمة فعالة في نموها واستمراريتها .
- 2-ومستوى الميزة التنافسية لدى موبيليس هو ان المؤسسة تمكنت من تحقيق عدة مزايا منها تخفيض الأسعار التي يمكن بها ضرب المنافسين دون تحقيق تكاليف اكثر وبالتالي تملك المؤسسة العديد من المزايا التنافسية .
- 3-بالنسبة للدور الذي تلعبه نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة السريعة للعملاء هو اكيد موجود وفعال بحيث بواسطة نظم المعلومات الاستراتيجية تمكنت الإدارة من السرعة في الاستجابة بفضل تكنولوجيا المعلومات التي توفر نظام معلومات رقمي جيد يساهم في تسهيل العمليات .
- 4-اما بالنسبة لتحقيق التكلفة الأقل والدور الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق ذلك فاكيد حسب الدراسة السابقة للمؤسسة وتصريحات مسؤوليها هناك دور كبير لهذه النظم في تحقيق هذه الميزة .
- 5-اما فيما يخص نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة تميز الخدمات اكيد هي تلعب دور مهم في تميز خدمات المؤسسة عن غيرها وكثرة عروضها وسهولة في تطبيق هذه العروض .

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس فرع -بسكرة- وتمكننا من مقابلة بعض المسؤولين في المؤسسة وتفضلنا عليهم بمجموعة من الأسئلة وكانت هنا إجابة مباشرة عن هاته الأسئلة ، مكنتنا هاته الإجابات من الحصول على عدة نتائج تخص موضوع دراستنا والذي هو الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة موبيليس .

الخاتمة العامة

الخاتمة :

في الأخير وبعد دراستنا هذه عن نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية والذي اصبح وجودها في المؤسسات هام جدا بما تحمله من تكنولوجيا متطورة تمكن من رصد وتحديد وقياس التغيرات في العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية حيث توفر هذه النظم المعلومات اللازمة لإعداد وصياغة التقارير الاستراتيجية الفعالة ، كما تساعد في قياس وتصميم أداء النظم الإدارية المختلفة والتي تقوم على تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التي تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية .

1-نتائج الدراسة :

- تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورا فعال في مساندة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة على القيام بوظائف على اعلى مستوى من الكفاءة والفعالية .
- ضرورة وعي الإدارة العليا بتوفير المقومات الأساسية لنظم المعلومات الاستراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية .
- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية على المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية بأحسن شكل ممكن يسهل له عملية تطوير هذه النظم .
- لا يمكن لأي مؤسسة ان تملك ميزة تنافسية الا اذا توفرت لديها مجموعة من المصادر التي تنشأ من خلالها الميزة التنافسية .
- هناك دور فعال لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- هناك دور كبير لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق ميزة الاستجابة السريعة للعملاء لدى المؤسسة .
- هناك أهمية كبيرة لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق ميزة التكلفة الأقل لدى المؤسسات ككل .
- لدى نظم المعلومات الاستراتيجية أهمية كبيرة لدى المؤسسات من اجل تحقيق ميزة تميز خدماتها عن باقي منافسيها .

2-التوصيات :

من خلال النتائج السابقة تم التوصل الى التوصيات التالية :

- يجب على المؤسسة استحداث وحدات إدارية متخصصة بجوانب نظم المعلومات الاستراتيجية من اجل التطوير وكذا تحقيق الاستمرارية .
- ضرورة استمرار اهتمام المؤسسة بالابعاد التي تحقق لها التفوق والتميز ، والعمل على بناء مزايا تنافسية واستدامتها .

-
- العمل على تطوير نظم المعلومات الاستراتيجية لكي توفر معلومات تساهم في اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق مزايا للمؤسسة .
 - العمل على التخطيط الجيد للقوى العاملة التي من شأنها تحقيق مزايا للمؤسسة في المستقبل .

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

- 1- منال محمد الكردي وجمال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية(النظرية-الأدوات-التطبيقات), الدار الجامعية، الإسكندرية، ص186-187.
- 2- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2005، ص177
- 3- معالي فهمي حيدر، , نظم المعلومات(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2002، ص32-33.
- 4- محمد عبد العليم صابر, نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر ، 2007، ص 8
- 5- علاء عبد الرزاق السالمي , نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص29.
- 6- سليم الحسنية ,نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، ط3، 2006، ص27.
- 7- سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، مصر ، ص 14.
- 8- بول غامبل وجون بلاكويل, إدارة المعلومات، طبعة1، دار الفاروق للنشر و التوزيع، 2003، ص40.
- 9- كامل السيد غراب, نظم المعلومات الإدارية- مدخل إداري- ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر, 1999، ص85.
- 10- ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة, مرجع سابق، ص123.
- 11- عبد الرحمان توفيق, نظم المعلومات وقواعد البيانات، ط3، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ،مصر، ص18.
- 12- غسان عيسى العمري ،سلوى امين السامرائي ،نظم المعلومات الاستراتيجية :مدخل استراتيجي معاصر ، جامعة الاسراء ،الأردن ،2008، ص126
- 13- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية ، -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة 1 ، 2005 ، ص 42
- 14- ايمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزعبي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004، ص289
- 15- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104
- 16- عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية –وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014، ص70

- 17- حسن ،الزعيبي ،نظم المعلومات الاستراتيجية ،دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع ،الطبعة الأولى ، 2005،ص.ص153-154.
- 18- سمير ، مصطفى ، منظومة الإدارة بالمعلومات ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2002 ، ص 67.

قائمة المذكرات:

- 1- لمين علوطي ،تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة اعمال ،قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،2004،ص103
- 2- شارف عبد القادر ، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعته الجزائر 3 ، 2010-2011، ص.ص64-65
- 3- وسيم حمدان ، محمد سامر العجمي ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، مذكرة ماجستير إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة دمشق ، 2009 ، ص.ص9-10
- 4- عمار بوشناف ،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها ، تنميتها ،وتطويرها ، رسالة ماجستير ،قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،الخروبة ،2002،ص16
- 5- هبة حسين داسي ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة اعمال ،كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ،2006-2007،ص93

قائمة المجالات والمداخلات والملتقيات:

- 1- عيد احمد أبو بكر ، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية ، المؤتمر العلمي السنوي 11 ذكاء العمال واقتصاد المعرفة ،جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن ، 2012 ، ص11
- 2- رجم نصير ، أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مداخلته في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر ، 29. 30 اكتوبر ، 2002 ، ص 13.
- 3- عبد الملوك مزهودة، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003 ،(محاضرات غير منشورة).
- 4- كمال رزيق، مسدور فارس، مداخلته في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط،جامعة محمد خيضر، 29 – 30 أكتوبر 2002 ،ص105
- 5- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق ميز تنافسية ، الملتقى الأول حول التنمية البشرية، جامعة الجزائر ، 10 مارس 2004 ، ص 259 .
- 6- سملاي يحضيه ، سعدي وصاف ، الملتقى الدولي حول :المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديةيات ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2005،ص34
- 7- امينة بن علي ،العجال بوزيان ،مداخلته بعنوان : الميزة التنافسية مفهوم و محددات ،جامعة الطاهر مولاي بسعيدة ،2009،ص.ص5-15

- 8- غالب محمد البستنجي ،اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية ،أبحاث اقتصادية وإدارية ،جامعة الامام بن سعود ،السعودية ،العدد التاسع ،2011،ص11
- 9- داسي وهيبية ،دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ،مجلة الباحث ،عدد11 ،2012،ص168
- المراجع الأجنبية:

1-Robert,Galliers, Strategic Information Systems, The Journal of Strategic Information Systems, 2009,Vol.18, p.5 .

2-C., Wiseman, Strategic Information Systems, Irwin, Homewood, Illinois, 1988, pp.95 – 100

المواقع الإلكترونية:

[1-http://www.mafhoum.com/press2/com.p 76.HTM](http://www.mafhoum.com/press2/com.p 76.HTM)

[2-www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

الملاحق

قائمة محكمي الاستبانة :

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ بقسم علوم التسيير – جامعة محمد خيضر بسكرة -	أقطي جوهرة	01
أستاذ بقسم علوم التسيير – جامعة محمد خيضر بسكرة -	حسام غضبان	02
أستاذ بقسم علوم التسيير – جامعة محمد خيضر بسكرة -	مزيو ألفة	03
أستاذ بقسم علوم التسيير – جامعة محمد خيضر بسكرة -	براهيمي نوال	04