



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



التخصص: إدارة أعمال إستراتيجية

الشعبة: علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تحت عنوان:

دور نظم المعلومات في تنمية الميزة التنافسية

الأستاذة المشرفة:

مقدمة من طرف الطالبة،

بن نامة فاطمة الزهراء

-بوقرط حورية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضراً	خليفة الحاج
مشرفا	أستاذة محاضر ب	بن نامة فاطمة الزهراء
مناقشا	أستاذة محاضر ب	بن علي عائشة

السنة الجامعية 2021-2020

شكر وعرفان شكر وعرفان

"إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله
جل جلالك"

"إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين
.. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من أمدنا بيد العون والمساعدة فساهم من
قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع وتخطي الصعوبات بنصائحهم
وتوجيهاتهم و أخص بالذكر الأستاذة المشرفة بن نامة فاطمة الزهراء.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بمعارفهم
وأمدونا بالعلم والمعرفة

والى كل الزملاء الذين رفقونا طيلة مشوارنا الدراسي
إلى كل أساتذة السنة الثانية ماستر إدارة المناجمنت

إهداء

بسم الله المستعان الذي أمامه تهون كل الصعاب والذي لو لا فضله ما تم
التوفيق لإنهاء هذا العمل.

إلى اللذان علماني ومنحاني زاد التقوى والصمود والتحدي

إلى اللذين كان سراجا أضاء درب حياتي

إلى اللذين ألبساني خصال العفة والشجاعة و الكرامة

أبي العزيز وأمي الغالية أبقاهما الله لي ذخرا

إلى الذين أناروا لي دروب الحب والحياة إخوتي الأعزاء: خيرة، فاطمة، فطيمة، محمد، حمزة
، يسمينة، بلال. فضيلة.

إلى كل صديقاتي و الأصدقاء

إلى كل الأهل والأقارب

أهدي ثمرة هذا العمل

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	شكر وعرفان
	إهداء
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لنظام المعلومات
13	مقدمة الفصل
14	المبحث الأول: مفهوم النظام
14	المطلب الأول: تعريف ومكونات النظام
16	المطلب الثاني: نظرية النظام وأنواعه
17	المطلب الثالث: خصائص النظام
18	المبحث الثاني: نظام المعلومات
18	المطلب الأول: ماهية البيانات
19	المطلب الثاني: ماهية المعلومات
20	المطلب الثالث: أنواع المعلومات والفرق بين البيانات والمعلومات
22	المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات
22	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وأسباب نشأته
25	المطلب الثاني: موارد، خصائص وأنواع نظام المعلومات
27	المطلب الثالث: وظائف نظام المعلومات والتحديات التي تواجهه
31	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثالث: نظام المعلومات كمورد استراتيجي في تنمية الميزة التنافسية
33	مقدمة الفصل
34	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للميزة التنافسية
34	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
37	المطلب الثاني: أهمية و أبعاد الميزة التنافسية
39	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
42	المبحث الثاني: محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
42	المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
43	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
45	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

46	المبحث الثالث: نظام المعلومات كمورد استراتيجي للميزة التنافسية
46	المطلب الأول: اسهامات نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
49	المطلب الثاني: التأثير الاستراتيجي لنظم المعلومات
58	المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في تنمية الميزة التنافسية
60	خلاصة الفصل الثالث
62	الخاتمة العامة
66	المراجع
70	الملخص

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 1-1	الفرق بين البيانات و المعلومات	21
الجدول رقم 1-2	أبعاد نطاق التنافس	45
الجدول رقم 2-2	التأثير التنافسي لنظم المعلومات	51
الجدول رقم 3-2	تأثير نظم المعلومات في الصناعة	52

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم 1-1	مكونات النظام	15
الشكل رقم 2-1	الخصائص المحددة لملائمة المعلومة	20
الشكل رقم 3-1	عملية تحويل البيانات إلى معلومات	22
الشكل رقم 4-1	شكل عام لنظام المعلومات	23
الشكل رقم 5-1	أنواع نظم المعلومات	27
الشكل رقم 6-1	وظائف نظام المعلومات	29
الشكل رقم 1-2	الفائض الاستهلاكي	38
الشكل رقم 2-2	تأثير الكفاءة، الجودة، والتحديث والاستجابة للعملاء على تكلفة الوحدة والسعر	43
الشكل رقم 3-2	دورة حياة الميزة التنافسية	44

48	أهمية نظام المعلومات المنتج في تحسين إنتاجية التصميم	الشكل رقم 4-2
48	أهمية نظام معلومات المنتج في تقليص عدد التغيرات في التصميم	الشكل رقم 5-2
53	القوى الخمس لبورتر	الشكل رقم 6-2
56	علاقة نظم المعلومات بنموذج سلسلة القيمة	الشكل رقم 7-2

مقدمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة عامة

المقدمة:

شهد العالم تغيرات وتطورات في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و الثقافية، و بعد التقدم الكبير في وسائل الاتصالات وتطور التكنولوجيا، والذي جعل من العالم قرية واحدة يسهل عبورها واختراق الحدود السياسية و الجغرافية للدول، الأمر الذي أدى إلى تبدل قواعد المنافسة وتغيرها من خلال ما أفرزته التحديات العالمية الجديدة خاصة مع انتشار مفاهيم الخصخصة و العولمة و الانفتاح نحو الأسواق العالمية، كل ذلك عزز من أهمية المعلومات التي أصبحت أحد الموارد الأساسية و الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية، حيث أصبح موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا إذ يقضي المسيرين جزءا كبيرا من وقتهم في التفسير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا رئيسيا في نجاح منظماتهم، ففي ظل المنافسة وسرعة التغيير في رغبات احتياجات الزبائن أو العملاء، تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، واكتساب ميزات تنافسية قوية و دائمة لمواجهة حدة المنافسة.

إن مديري المنظمات يدركون أهمية نظم المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وأنها تساهم في تعزيز العلاقات مع المستهلكين والحفاظ على استمرارية المنظمة و احتلالها المراتب الأولى في السوق لذا يتوجب على أي منظمة توفير نظام معلوماتي يساعد على حل المشكلات و التعامل مع التطور وإجراء تغييرات مناسبة في المنظمة و من هنا تبرز أهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه نظم المعلومات في تميز و استمرارية المنظمة. ونظرا للإتجاه المتزايد في البحث حول نظم المعلومات، فقد تبين أن الإستثمار في نظم المعلومات يسمح بتحقيق مزايا تنافسية.

1- إشكالية البحث:

من هذا المنطلق ارتأينا تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة التي أصبحت توليها مختلف المنظمات لنظام معلوماتها لماله الأثر الكبير على تنافسيته، باعتباره المسؤول الأول و الأخير عن المعلومة بمختلف أنواعها. و على هذا الأساس يحاول هذا البحث الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو دور نظام المعلومات في تنمية الميزة التنافسية؟

وتتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

* ما هو مدلول كل من النظام و المعلومة و نظم المعلومات و أهميته؟

* ما المقصود بالميزة التنافسية و ماهية أبعادها؟

مقدمة عامة

* كيف يؤثر نظام المعلومات على الميزة التنافسية؟ وما هو دوره في تنميتها؟

2: فرضيات البحث:

بناء على إشكالية البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

أ- تعتبر المعلومات مصدرا مهما لحياة المؤسسة و استمراريتها ، وموردا استراتيجيا لمواجهة المنافسين.

ب- استخدام المؤسسة لنظام المعلومات يساعدها على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وبذلك تتمكن من التعرف على نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.

3- أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من خلال:

أ- أهمية المتغيرين الأساسيين المتمثلين في كل من نظم المعلومات و الميزة التنافسية، حيث توجد كلتاهما في قلب إهتمامات الإقتصاد المعاصر.

ب- مع ظهور الثورة المعلوماتية التي شهدها العالم في هذا العصر، أصبحت الحاجة إلى المعلومات و ضرورتها بالنسبة للمنظمة من عوامل استمراريتها وبقاءها في السوق.

ج- أصبح التنافس يمس كل المنظمات الإقتصادية و الإجتماعية و الإدارية، نظرا للإنتشار السريع للتطور التكنولوجي خاصة نظام المعلومات و عليه أصبح مهما جدا التركيز على نظام المعلومات الذي من شأنه تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.

د- الأهمية التي اكتسبتها المعلومات في هذا العصر، إذ أنها تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في مجابهة ظروف المنافسة و التأقلم مع الظروف البيئية سريعة التغيير.

4- أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
- محاولة إبراز الجوانب المهمة للميزة التنافسية للمنظمة و بالتالي الحصول على موقع تنافسي مهم في السوق.
- محاولة الربط ما بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية من خلال تبيان الأثر الذي تحدثه نظم المعلومات على الميزة التنافسية لأي منظمة.

مقدمة عامة

- الوقوف على الدور الإستراتيجي الذي تلعبه نظم المعلومات في تحقيق موقع تنافسي مهم يمكنها من رفع حصتها السوقية و تحقيق عوائد على المدى الطويل.

5- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- الميول الذاتي والرغبة في دراسة الموضوع.

- اهتمامي الشديد بالمعلوماتية في ظل التحولات التكنولوجية الهائلة.

ب- الأسباب الموضوعية:

- شدة المنافسة ما بين المؤسسات ومحاولة كسبها لمزايا تنافسية بمنافسيها.

- محاولة فهم وتوضيح ولو جزء بسيط من دور نظام المعلومات في تنمية الميزة التنافسية .

6- منهجية البحث:

يتضمن البحث جانب نظري يتمثل باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله القيام

بالوصف النظري لموضوع الدراسة و تحليل بياناته و العلاقة ما بين مكوناته والآثار التي يحدثها و الآراء التي طرح حولها و

العمليات التي تتضمنها.

أما فيما يخص ادوات البحث فكانت كالتالي:

كتب بلغتين العربية و الفرنسية ، المذكرات، المجالات العلمية، الملتقيات و المقالات.

7- هيكل البحث:

تماشيا و منهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بتقديم مقدمة أبرزنا من خلالها أهم

الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لننتقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها من خلال إدراج فصلين، كل منهما

مقسم إلى مجموعة مباحث تليها مجموعة من المطالب، وصولا إلى خلاصة لكل فصل على حدا، ثم خاتمة عامة توضح

مقدمة عامة

أهم ما استخلصته الباحثة من نتائج.

- الفصل الأول: الذي يحمل عنوان مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات ، فقد تطرقنا فيه أولاً إلى نظرة حول المعلومات و النظام ، و التي يعتبر مفهومها داعماً أساسياً لمفهوم نظم المعلومات ثم خصصنا المبحث الأخير لوظائف نظام المعلومات و التحديات التي تواجهه مروراً بمفهومه و أسباب نشأته إلى موارده، خصائصه وأنواعه.
- الفصل الثاني : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، ثم انتقلنا إلى محدداتها و معايير الحكم على جودتها وفي الأخير تطرقنا لنظام المعلومات على أنه مورد استراتيجي للميزة التنافسية .

8- طرق جمع البيانات

* الكتب و المقالات و المجلات و البحوث و الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة، و ذلك لتكوين

فكرة واضحة عن المفاهيم و المعطيات النظرية و بالتالي الحصول على الخلفية النظرية الكافية للدراسة.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات

المبحث الأول: مفهوم النظام

المبحث الثاني: نظم المعلومات

المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات

تمهيد:

إن علم المعلومات هو العلم الذي يدرس خواص المعلومات ومتغيراتها، والعوامل التي تحكم تدفقها، ووسائل تجهيزها لتفسير الإفادة منها إلى أقصى حد ممكن وتجميعها وتنظيمها واختزانها واسترجاعها وتفسيرها، وهذا يشمل بحث تمثيل المعلومات في النظم الطبيعية والصناعية. وإذا اعتبرنا أن ظاهرة المعلومات هي مجال الدراسة في علم المعلومات رغم ما يكتفها من غموض، وأن علم المعلومات يغطي الحلقة الكاملة لتداول المعلومات أو نقلها، فإننا سوف نجد أن هناك أربعة قطاعات رئيسية تمثل هذه الحلقة وهي: إنتاج المعلومات وبنائها، تجميع المعلومات، تنظيم المعلومات و اختزانها، واسترجاع المعلومات منها، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم النظام

المبحث الثاني: ماهية البيانات و المعلومات

المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات

المبحث الأول: مفهوم النظام

المطلب الأول: تعريف ومكونات النظام

أولا تعريف النظام:

هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام و متفاعل، تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد، لتحقيق غايات مشتركة و هدف عام بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة و الرقابة و تسمى هذه العملية ديناميكية النظام¹.

حيث يعتبر النظام العنصر الأساسي في أنظمة المعلومات، و لا يمكن التحدث عن نظام للمعلومات دون وجود نظام يستند إليه و يستمد منه قواعده و مبادئه، و لا تنحصر أهمية النظام في نظام المعلومات فقط، بل تنصرف إلى كل أنواع العلوم و المعرفة التي تتخذ النظام كمنطق و منهج لها. و في الواقع فإن فكرة النظام تعود إلى عصور زمنية قديمة، لكن المفهوم الحالي لهذه الفكرة يختلف عن ما كان عليه قديما في مضمونها و تطبيقها في مختلف مجالات الإدارة و العلوم الإنسانية و الطبيعية.

توجد عدة تعاريف للنظام أهمها:

تعريف أول: النظام هو بنية متواصلة التنفيذ مكونة من عدة أطراف تعمل معا للوصول إلى تحقيق هدف مشترك، و كلمة نظام تتضمن ترتيب، تخطيط، طريقة تنظيم.

تعريف ثاني: النظام هو مجموعة العناصر أو الأجزاء التي تنظم في تكوين كل مقعد.

تعريف ثالث: النظام هو مجموعة ذلك الكل المنظم و المركب، الذي يجمع و يربط أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا.

تعريف رابع: النظام مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها و تحكمها علاقات و آليات عمل معينة و في نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين.

تعريف خامس: النظام مجموعة مترابطة و متجانسة من الموارد و العناصر (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام) و تعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئة المحيطة.²

ثانيا مكونات النظام:

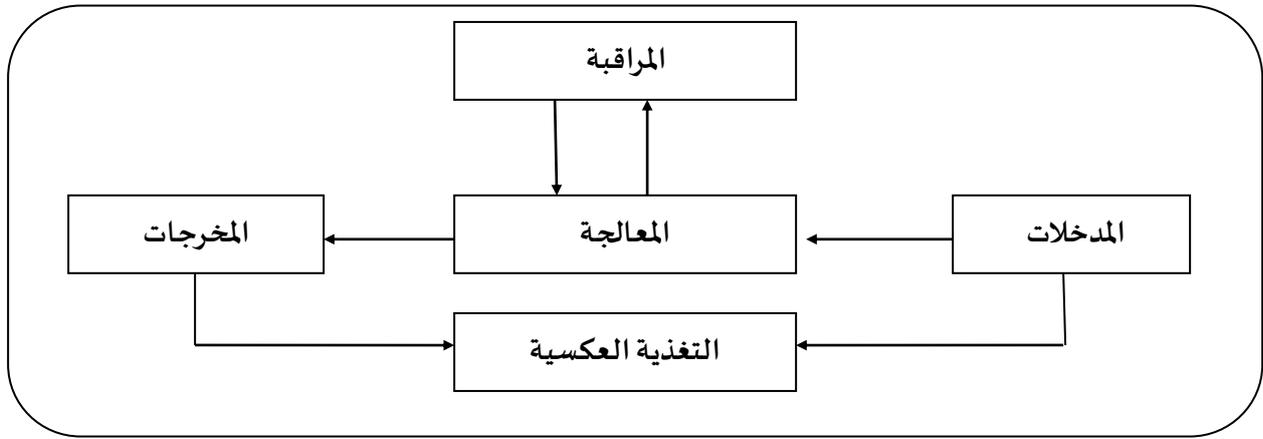
يتكون النظام من المكونات الأساسية التالية:

¹ د. فايز جمعة النجار ، قسم نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، الحامد للنشر و التوزيع ، ط 2010 ، ص38

² صبياد صباح، أنظمة المعلومات و تأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، السنة الجامعية 2017-2018، ص 08.

- 1- المدخلات: هي مجموعة المفردات التي يتكون منها النظام ويعتمد عليها بشكل أساسي، وتتعدد مدخلات النظام وتتنوع على ضوء الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها فقد تكون بيانات أو مواد خام أو رأس مال أو مواد بشرية
- 2- العمليات: هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام و هي تجميع العلاقات المبرمجة و الأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات و تحويلها إلى مخرجاته بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للتنظيم.
- 3- المخرجات: هي منتجات النظام أو مخرجات الأنشطة و العمليات التحويلية ، ويقدم النظام المخرجات للمستفيدين على شكل منتجات جاهزة للإستخدام مثل: السلع النهائية أو المعلومات المفيدة أو الخدمات المطلوبة، و التي بدورها تشبع حاجات و رغبات المستفيد وتحقق أهداف التنظيم.
- 4- التغذية العكسية: و هي التغذية الراجعة أو تأثير البيئة الخارجية على النظام و التي تحدد مدى ملائمة و صلاحية النظام و كفاءته في تحقيق الأهداف المطلوبة و تلبية الحاجات للمستفيد من خلال تمرير الملاحظات عن أي قصور أو عيب في تطبيق النظام ليتم إصلاحها³

الشكل 1-1 مكونات النظام



المصدر: كامل السيد و راب و فادية محمد حجازي، "نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري"، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، 1999، ص 72.

³ ناصر بوراس، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير 2014-2015، ص 08.

المطلب الثاني: نظرية النظام وأنواعه

أولاً نظرية النظام : تعتبر نظرية النظم إحدى أهم النظريات التي جاءت بعد عدة نظريات سابقة، مثل النظرية الكلاسيكية، التي سميت نسبة لنمط التفكير الذي قامت على أساسه . حيث ركزت في مجملها على العمل، معتبرة أن الفرد آلة، ولا يعتبر من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي . وقد بني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية هي : تقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والتدرج الرئاسي الهرمي، والمشورة والخدمات المعاونة المتخصصة . ومن أهم رواد النظرية الكلاسيكية: هنري فايول، وفريدريك تايلور، وماكس ويبر. كما جاءت نظرية النظم بعد النظرية السلوكية أو الكلاسيكية الحديثة، كردة فعل للنظرية الكلاسيكية، فاهتمت بالفرد وسلوكه في التنظيم، وأنه لا يمكن معالجة الفرد بشكل منعزل ولكن يجب معالجته كعضو في جماعة. و يتعرض لضغوطها وتأثيراتها، وأن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي . لذا اهتم أنصار النظرية السلوكية بالتنظيم غير الرسمي، كالصداقات بين أعضاء التنظيم، وأثرها على القيادة.

وتأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي قامت على أساس نقد النظريات السابقة، سواء التقليدية أو السلوكية، لأن كل من ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان)، باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما اعتبرته نظرية النظم نظاما مفتوحا، يتفاعل مع البيئة المحيطة ويؤثر ويتأثر به . وقد تصدت نظرية النظم لتساؤلات لم تتصدى لها النظريتين السابقتين؛ لأنها اعتبرت أن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد، سواء كان قائدا أو منفذا، وتعالج هذه النظرية أربعة أمور أساسية هي:

- 1- حوافز الفرد واتجاهاته.
- 2- الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب.
- 3- التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وتفاعلها مع بعضها.⁴

ثانياً أنواع النظم:

1- النظم المفاهيمية والنظم المادية: النظم المفاهيمية تتكون أجزاءها من مفاهيم مجردة تهدف إلى تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا سواء كانت تلك الظواهر طبيعية أو اجتماعية، وتعد النظريات خير مثال على ذلك النوع من النظم، فعلى سبيل المثال النظرية النسبية لأينشتاين لتفسير ظاهرة انتشار الضوء الأثير.

أما النظم المادية فهي نظم ملموسة لها مكونات من أشياء أو أفراد أو خليط منهما، وعادة ما تكون النظم المادية مبنية على نظم مفاهيمية، فمثلا ظهور القنبلة الذرية إلى حيز الوجود اعتمد على نسبة الكتلة التي قدمتها النظرية النسبية لأينشتاين.

⁴ ماهر أحمد محمود غنيم، دور نظم المعلومات الادارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال، 425 هـ 2004 م، ص48، 47.

- 2- النظم المفتوحة و النظم المغلقة: النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع بيئته بحيث يؤثر فيها ويتأثر بها، وتعتبر النظم البيولوجية و المنظمات من أمثلة النظم المفتوحة.
- أما النظم المغلقة فهي عبارة عن نظم لا تتأثر بالبيئة ولا تؤثر فيها، و النظم المغلقة توفر مدخلاتها ذاتيا كما أنها تستخدم مخرجاتها أي أنها في حالة سكون ، والملاحظ في الظواهر المحيطة بنا أنه لا يوجد ما يسمى بالنظم المغلقة ، وإنما يمكن تصميم نظام مغلق كما يحدث في التجارب الفيزيائية حيث يقوم بعزل النظام عن بيئته.
- 3- النظم الطبيعية و النظم الاصطناعية: هي تلك النظم التي وجدت في الطبيعة أي أوجدها الخالق عز وجل كالإنسان النبات و المجموعة الشمسية
- أما الاصطناعية فهي تلك التي يتدخل فيها الإنسان لصنعها للاستفادة منها كالنظم الاجتماعية و الاقتصادية و الصناعية و السياسية و غيرها من النظم.
- 4- النظم الاجتماعية و النظم الفنية – الاجتماعية: من العلاقات التبادلية بين الأجزاء المكونة للنظام، سواء كانت أشخاصا أو جماعات .
- أما الفنية و هي التي لا يتدخل فيها العنصر البشري سواء من حيث توفير المدخلات أو الأنشطة أو عمليات الضبط و الصيانة للنظام ، وعلى سبيل المثال تلك الأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض.
- أما في حالة إذا كان نظام معين يجمع بين النظم الفنية و الاجتماعية فهنا النظام يتخذ من التفاعل بين النظامين أساسا لتحقيق أهدافه و يعتبر النظام الإنتاجي أحسن مثال.
- 5- النظم الدائمة و النظم المؤقتة: مفهوم النظم الدائمة هو مفهوم نسبي ، فالنظم التي تستمر فترة زمنية أطول من أعمار مستخدميها تعتبر نظم دائمة على الرغم من التغيرات التي تحدث في تلك الأنظمة.
- أما النظم المؤقتة فهي تنشأ لتحقيق هدف معين خلال فترة معينة ينتهي بعدها النظام.⁵

المطلب الثالث: خصائص النظام

ويمكن تلخيص خصائص النظم فيما يلي

1- العناصر:

فالنظام يجب أن يتكون من خمسة عناصر، أي أكثر من عنصر واحد.

2- العلاقات:

أي يجب أن يكون هناك علاقات منطقية و تكاملية واضحة بين كل عناصر النظام، فالنظم الميكانيكية تحقق هذا الشرط، فالعناصر التي تتكون منها الساعة و السيارة بعضها بعضا منطقيا و عمليا.

3- آليات عمل:

⁵ رجال جميلة و بن عويدات حنان، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - فرع عين تموشنت، رسالة ماستر ،معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2017-2018 ص 10، 09.

من المفترض أن يعمل النظام وفق آليات عمل معينة و متناسقة حتى يؤدي ورضه، فتواجد عناصر النظم و تكاملها لا يكفي بل لا بد من وجود آلية عمل تحكم علاقاتها و تكاملها، فحتى تدور عجلات السيارة، لا بد من أن يعمل المحرك و الأنظمة الأخرى الكهربائية و المائية، وفق آليات تتناوم مع بعضها البعض.

4- العمل في نطاق محدود:

أي أن للنظام حدودا مميزة، و إن كانت متداخلة مع الأنظمة الأخرى المجاورة، فإذا لم يكن للنظام حدود مميزة فمن الصعوبة بمكان تعيين ما هو ضمن النظام و ما هو خارجه.

5- تحقيق هدف معين:

إن النظام الطبيعي أو النظام الاصطناعي يعمل عادة لتحقيق هدف محدد، فالنظام الميكانيكي للساعة صمم ليخبرنا عن الوقت، و هكذا السيارة تقطع مسافات بسرعة.⁶

المبحث الثاني: ماهية البيانات و المعلومات

المطلب الأول: ماهية البيانات

أولا تعريف البيانات:

هي عبارة عن الحروف و الجمل و العبارات و الأرقام و الرموز غير المنتظمة بموضوع واحد، والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل و الشرح والتي إذا ما فرزت و صنفت و نظمت فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات.⁷

وفي تعريف آخر عرفت على أنها: و هي عبارة عن حقائق ثابتة بدون معالجة، أو يمكن تعريفها على أنها المادة الخام التي تشتق منها المعلومات.⁸

ثانيا خصائص البيانات:

1- يجب أن تكون بيانات كافية

2- ان تكون دقيقة و مطابقة لواقع الأمور و معبرة عن الحقيقة

3- أن تزيد الأهمية النسبية عن تكاليف الحصول عليها

4- أن تكون حديثة و إمكانية الاستفادة منها

5- أن تكون منسقة فيما بينها و لا يوجد بينهما تناقض او تعارض

6- أن تكون شاملة بغير إيجاز مخل و لا تفصيل زائد.⁹

⁶ صبياد صباح، مرجع سبق ذكره، ص9.

⁷ صالح أحمد مفتاح غميص، نظام المعلومات الادارية و دورها في صنع القرار الاستراتيجي، رسالة ماجستير، قسم الادارة العليا، جامعة بروايجايا

الحكومية ملانج، السنة الجامعية 2017-2018، ص14

⁸ ماهر أحمد محمود غنيم، المرجع سبق ذكره، ص52.

⁹ ناصر بوراس، المرجع سبق ذكره، ص11.

المطلب الثاني: ماهية المعلومات

أولا المعلومات:

- 1- تعتبر المعلومة في المنظمات العصرية موردا لا يقل أهمية عن عنصر رأس المال والعمل، حيث لا يمكن تخيل النظام دون معلومات تعتبر عماد و أساس قيامه ووجوده.
- فالمعلومة عبارة عن بيانات ثم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها كالاستفادة منها.
- : كما أن هناك بعض استخدامات ممكنة للمعلومات ونذكر منها ما يلي:
- * تعتبر أداة من أدوات دعم وتنسيق عمليات التسيير و الإدارة.
 - * هي ناقل للمعرفة من الأفراد.
 - * هي أداة اتصال في المؤسسة.
 - * هي أداة اتصال مع البيئة المحيطة.¹⁰

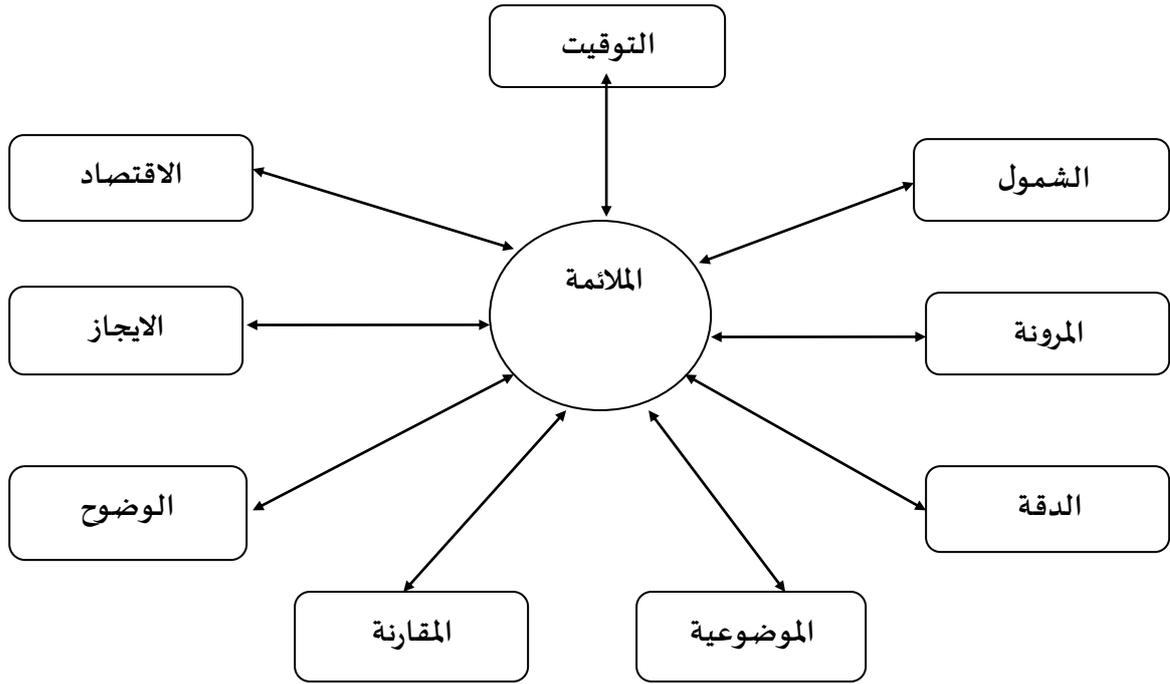
ثانيا خصائص المعلومة:

- تختلف المعلومة باختلاف الموقف فقد تكو كميّة، وصفية، أو قيمة... الخ، وقد حدد Bruch وزملائه عشرة خصائص أساسية للمعلومات :
- * التوقيت: عدم وصول المعلومات لمتخذ القرارات بعد الحاجة لها أو قبل ذلك بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها.
 - * الدقة: وتكون في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات وتشغيلها وتلخيصها وتجهيزها وعرضها.
 - * الصحة: أي درجة خلو المعلومات من الأخطاء سواء كانت لغوية أم رقمية .
 - * إمكانية التعبير الكمي: إمكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام والنماذج الكمية إذا لزم الأمر .
 - * إمكانية التحقق: درجة الاتفاق فيما بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون نفس المعلومات.
 - * إمكانية الحصول عليها: وتعني درجة اليسر و السرعة في الحصول على المعلومات .
 - * الخلو من التحيز: أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي.
 - * الشمول: اكتمال المعلومات حتى تغطي كامل جوانب اهتمامات مستخدميها.
 - * الملائمة: مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها .
 - * الوضوح: مدى خلو المعلومات من الغموض.¹¹

¹⁰ بقاص نعيمة - خيزي نسرين - ديك مسعودة، " أثر جودة نظم معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بالمؤسسات الصناعية في الجزائر، رسالة ماستر، ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017-2018، ص07.06.

¹¹ بقاص نعيمة - خيزي نسرين - ديك مسعودة، "الرجع نفسه، ص07.

الشكل رقم 1-2: الخصائص المحددة للملائمة المعلومة



المصدر: مرمي مراد، أهمية نظام المعلومات كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010، ص 19

المطلب الثالث: أنواع المعلومات والفرق بين البيانات والمعلومات

أولاً. أنواع المعلومات:

1- التصنيف حسب درجة الرسمية:

أ- معلومات رسمية: هي تلك المعلومات التي تقدم عبر نظام المعلومات في المنظمة، أي عبر الأطر الرسمية القانونية في المنظمة، و هي المعلومات التي تعتمد عليها الإدارة و أي قصور أو نقص فيها يدل على عجز و نقص نظم المعلومات في المنظمة.

ب- معلومات غير رسمية: هي تلك المعلومات التي تنشأ خلاف نظم المعلومات المنظمة، و قد يكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها، و تتكون من المجموعات غير الرسمية من الأشاعات.¹²

2- تصنيف المعلومات وفقاً لمستويات اتخاذ القرار: تقسم المعلومات وفقاً لهذا المعيار إلى:

أ- المعلومات الإستراتيجية: يستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، و وضع السياسات طويلة الأجل التي هي عادة من مسؤوليات الإدارة العليا، ويمتاز هذا النوع بدرجة عالية من عدم التأكد.

ب- المعلومات الإدارية: تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التحليل ومتابعة السياسات، كالمعلومات التحليلية لجداول الإنتاج.

¹² صياد صباح، المرجع سبق ذكره، ص 16.

ج- المعلومات التشغيلية: هي المعلومات التي تتعلق بالعمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة و تستخدم من قبل الإدارة الدنيا.¹³

3- يمكن تصنيف المعلومات من حيث الوظيفة:

أ- معلومات إنجازية: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار لإنجاز عمل أو مشروع، مثل اتخاذ القرار يتعلق بتعيين موظف.

ب- معلومات إنمائية: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون في الدورات التدريبية.

ج- معلومات تعليمية: وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات.

د- معلومات إنتاجية: وهي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج¹⁴.

ثانيا الفرق بين البيانات والمعلومات:

هناك معيارين للفرقة بين البيانات و المعلومات:

أ- الإضافة المعرفية: إذا أدت البيانات إلى إضافة معرفة لدى الشخص المتلقي تحولت إلى معلومات.

ب- الارتباط: أي ارتباط البيانات بمشكلة معينة أو حدث معين يراد منه اتخاذ قرار بشأنه من قبل الشخص المستفيد للتحول إلى معلومات فهي إما أن تكون متعلقة باتخاذ قرار سليم، أو التأكد على قرار سابق بأنه سليم أو تغييره أو تعديله.¹⁵

الجدول رقم 1-1: الفرق بين البيانات و المعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	منتظمة في هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة والتأثير على قيمة المعلومات
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي
المصدر	عديدة المصادر	محدودة المصادر

¹³ بوعسلة فطيمة، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة، السنة الجامعية 2013-2014، ص5.

¹⁴ موطي زكية، مومني سعيدة، واقع تطبيق نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أدرار، السنة الجامعية، 2015-2016، ص14

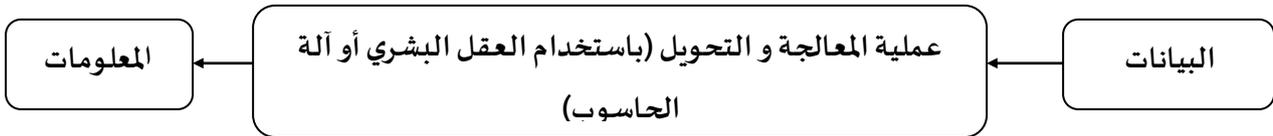
¹⁵ موطي زكية، مومني سعيدة، نفس المرجع، ص14.

الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبير جدا	صغير نسبيا بحجم البيانات

المصدر: رجال جميلة ، بن عويدات حنان ، المرجع سبق ذكره ، ص 15

وبصفة عامة يمكن القول أن البيانات تتصف بالشكل التفصيلي و بالتالي يصعب علينا اتخاذ القرارات على أساسها، بينما المعلومات تأتي بعد معالجة البيانات و تأتي لتبسيط الكم الهائل من البيانات بحيث توضح لمتخذ القرار كيف يسير المنظمة وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة ومن هنا يمكن توضيح العلاقة بينهما في الشكل الآتي الذي يبين لنا كيفية الحصول على المعلومة (المخرجات) بعد معالجتها و تحليل البيانات (المدخلات)، ومنه يمكن القول أن المعلومات تحتاج إلى نظام خاص يسمح بالمعالجة و التحليل والذي هو نظام المعلومات.

الشكل رقم 1-3 : عملية تحويل البيانات إلى معلومات



المصدر: عبد الناصر خري، دور نظم المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير البلدية، جوان 2006 ، ص 79.

المبحث الثالث: ماهية نظام المعلومات

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وأسباب نشأته

أولا . مفهوم نظام المعلومات:

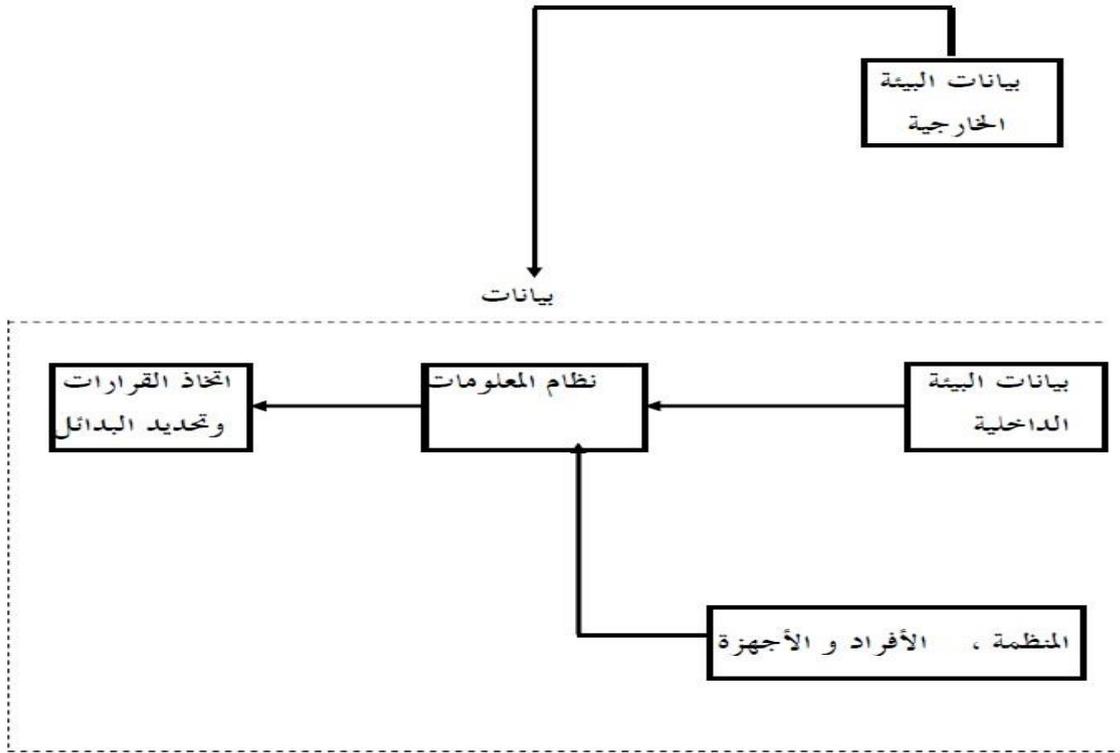
أن نظام المعلومات يساعد المنظمة على التسيير بحيث يمكن الميسرين من اتخاذ قراراتهم التي تزيد من فاعلية التنظيم وبذلك تخفف قدر الإمكان من الأخطار المرتبطة بعدم التأكد إذ أن النظام الجيد للمعلومات القائم بالمنظمة عليه أن يمكن المستخدمين من معرفة الحاضر و التنبؤ بالمستقبل و الإعلام الفوري بمجريات الأعمال و الأحداث.

تعريف مختلفة لنظام المعلومات:

1- يعرف بأنه إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية و الآلية لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق أهداف المشروع.

2- هو عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها لإنتاج المعلومات وذلك بمعالجتها، وتخزين البيانات لأجل استخدامها في العملية الرقابية واتخاذ القرارات الصائبة للمؤسسة.¹⁶

الشكل رقم (4-1): شكل عام لنظام المعلومات



Source : ABTEY. B. H et VINAY. A , « contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise approche par le système information », édition Clet, 1984, p55.

ثانياً. أسباب النشأة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم تطوراً سريعاً في مختلف المجالات ، حيث أصبحت المعلومات في ظل هذا التطور تشكل عنصراً مهماً ومورداً استراتيجياً ، ولما كتبه يجب على أي منظمة أن يتوافر لديها نظاماً للمعلومات إذ أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى الاتجاه المتزايد للمنظمات لاعتماد نظم معلومات للاستفادة منها في معالجة الكم الهائل من

¹⁶ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية -مدخل اتخاذ القرار-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع طبعة 2018، ص56.

البيانات ، وكذا اتخاذ القرارات الصحيحة، إنطلاقا مما توفره من معلومات ملائمة من حيث الدقة و التوقيت و الحداثة.يشير (Laudon & Laudon, 2006)¹⁷

وكذلك من أسباب النشأة نذكر ما يلي:

المشكلة الإدارية:

إن جوهر المشكلات الإدارية يتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية تسيير وتوزيع الموارد الموجودة في ظل تأثير العوامل الخارجية التي لا تملك الإدارة السليمة القدرة على السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها السلبية تجمع المعلومات الضرورية من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات وذلك لتصميم نظام معلوماتي فعال يساعد الإدارة على تقرير الاحتمالات المستقبلية بصورة صحيحة واتخاذ القرارات السليمة

تقسيم العمل:

إن تقسيم العمل أدى إلى ظهور ضرورة تبادل المعلومات فالمؤسسة اليوم تشمل العديد من الإدارات المختلفة (المشتريات، الإنتاج، التسويق....) هذه الإدارات والأقسام تتم فيها عمليات التبادل من أجل أداء هذه الأنشطة بشكل فعال، ويكون التبادل في المعلومات بشكل أفقي بين الإدارات في المستوى الواحد وعمودي بين الإدارات في المستويات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ويمكن القول أنه كلما زاد التقسيم الوظيفي المكافئ للعمل زادت أهمية تبادل المعلومات ليؤمن تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

التقدم التقني والعملية:

إن التطورات العملية والتقنية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيدا، فالمشروعات أصبحت كثيرة و ضخمة وتحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة ووفرة (استبدال الوسائل المتاحة بأخرى أكثر تطورا).

هذه العوامل أدت إلى زيادة مخاطر القرار حيث أن أي قرار خاطئ قد يؤدي إلى خسائر كبيرة لأن الإجراءات الإنتاجية تسيير في المؤسسات الحديثة بشكل سريع مما جعل إدارة المؤسسات الحديثة أكثر تعقيدا وتحتاج إلى كم هائل من المعلومات التي يجب أن تتدفق بشكل منتظم وسليم بين المراكز الإدارية المتعددة في المؤسسة.

المنافسة الدولية والمحلية:

إن أهم وسيلة في الاقتصاديات الحديثة أنها تقوم على إقتصاديات السوق حيث يوجد تنافس كبير بين المؤسسات على الصعيد الدولي و المحلي بالإضافة للاقتصاد الذي هو اقتصاد العرض يلقي على عاتق المؤسسة أعباء إضافية من أجل

¹⁷ بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة على تحقيقا لمزايا التنافسية -دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي و الخدمي بالجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، سنة 2016-2017،

ضمان بقاءها في السوق واستمرارها في العمل في ظل الظروف الراهنة و هنا يتطلب بعض البيانات الهامة كما أن ثورة الاتصالات تؤدي الى تغير مستمر في أذواق المستهلكين مما يلقي على عاتق المؤسسة أعباء متابعة أذواق المستهلكين و رغباتهم من أجل تطوير الإنتاج و الخدمات بما يتلاءم مع التغيرات.¹⁸

المطلب الثاني: موارد، خصائص وأنواع نظام المعلومات

أولاً. موارد نظام المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من خمس موارد يمكن استخدامها لجمع البيانات و تحويلها إلى منتجات معلوماتية وهي كالآتي:

- 1- الموارد البشرية وتشمل المستخدمين النهائيين لمخرجات النظام كالمحاسبين ورجال البيع، و المديرين ، وأيضاً أخصائي النظم مثل محلي ومطوري البرامج و المشغلين.
- 2- الموارد المادية وهي المعدات كالحاسبات الآلية، الطابعات، الشاشات و الوسائط مثل الورق و الأقراص المرنة.
- 3- موارد البرمجيات ويقصد بها برامج نظام التشغيل و برامج التطبيقات و الإجراءات كإجراءات إدخال البيانات و إجراءات تصحيح الأخطاء.
- 4- موارد البيانات : تتمثل في قواعد البيانات التي تتكون من الملفات مثل: ملفات العملاء و ملفات العاملين.
- 5- موارد الشبكات: وتشمل وسائط الاتصالات و برامج الاتصال بالشبكات و الرقابة عليها.¹⁹

ثانياً. خصائص نظم المعلومات:

يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر الآتية :

- شبكة اتصال: يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسرات معلومات إلى الكثير من النقاط وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع وربما إلى أماكن خارج المشروع.
- مراحل تحويل وتوظيف البيانات: تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهنا توجد ثلاثة مراحل أساسية في هذا التحويل هي مرحلة الإدخال، مرحلة التشغيل، و مرحلة الإخراج، وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف وهي تجميع البيانات وتشغيل البيانات و إنتاج المعلومات.
- إدخال البيانات اخراج المخرجات: يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات.

¹⁸ العياشي عيوني، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير -سطيف، السنة الجامعية 2013-2014، ص 04، 05.

¹⁹ لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير النتاج في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل

بسكرة، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص تسيير -جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2014-

2015، ص 63

- مستخدمو المعلومات: يتم إنتاج المعلومات من نظم المعلومات بالمشروع وذلك ليستخدمه كل من المستخدم الداخلي أو المستخدم الخارجي. ويشمل المستخدم الداخلي المديرين والموظفين بالمشروع، أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الدائنين والموردين والعملاء... إلخ.
- الأهداف: أي نظام معلومات بأي مشروع له ثلاثة أهداف أساسية هي:
 - * التزويد بالمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار.
 - * التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني.
- الموارد: يحتاج نظام المعلومات إلى موارد لإتمام وظائفه ويمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات، مهمات، معدات، أفراد، وأموال.²⁰

ثالثاً أنواع نظم المعلومات:

يمكن تصنيف نظم المعلومات وفقاً لطبيعة الدور الذي تلعبه في المنظمة إلى نظم تشغيل البيانات والنظم المعرفية، ونظم المعلومات المكتبية، ونظم المعلومات الإداري، ونظم دعم القرار، ونظم معلومات الإدارة العليا، النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي:

- 1- نظم تشغيل البيانات: يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة، ويعتمد هذا النظام على تسجيل البيانات اليومية التي تتم في مجالات النشاطات المختلفة كالأجور مثلاً، ويعمل هذا النظام على:
 - أ- رسم حدود المنظمة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها، وبالتالي فإن فشل تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة.
 - ب- تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- 2- النظم المعرفية: تعمل هذه النظم على دعم العاملين في مجالي المعرفة والمعلومات داخل المؤسسة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة والخبرة الفنية بشكل متكامل.²¹
- 3- نظم المعلومات المكتبية: وهي تلك النظم التي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب، وتجهيزها آلياً بحيث تشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر، سواء داخل أو خارج المؤسسة.
- 4- نظم المعلومات الإداري: مع بداية الستينات من القرن الماضي، أدى القصور الناتج عن تطبيق نظم معالجة البيانات، وعدم إمكانية هذه النظم عن إشباع حاجات المدراء من المعلومات إلى ظهور نظم المعلومات الإدارية بهدف إنتاج معلومات تساعد الإدارة، هذه النظم تشمل المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، في حين أن نظم معالجة البيانات تقتصر فقط على البيانات التاريخية، أي أن مخرجات تبقى بيانات تعتمد عليها لإنتاج المعلومات.
- 5- نظم دعم القرارات: هي تلك القرارات التي تساند المدير الفرد أو مجموعة صغيرة من المديرين يعملون معاً كفريق لحل مشكلة شبه مبرمجة وذلك من خلال توفير المعلومات الاقتراحات المتعلقة بقرارات معينة. وهذه المعلومات يتم توفيرها في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة بالإضافة إلى نواتج النماذج الرياضية. وتكون لدى هذه النظم درجات متفاوتة مقترحات زيادة فعالية القرار.²²

²⁰ موطي زكية، مومني سعيدة، المرجع سبق ذكره، ص 17.

²¹ عبد الناصر خري، نفس المرجع السابق: ص 85.

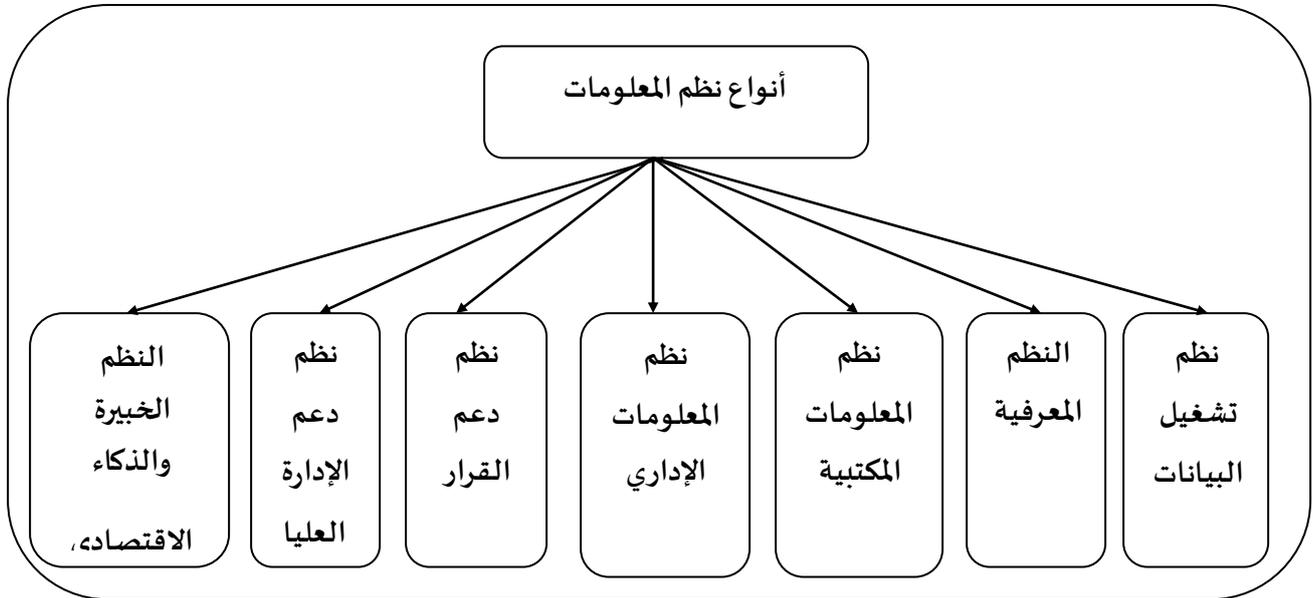
²² د. ليث سعد الله حسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مداخل ومناهج - أدوات وتقنيات، شركة دار الأكاديميين للنشر والتوزيع، 2021/01/01، ص 22.

6- نظم دعم الإدارة العليا: هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة الإدارة العليا في المنظمات، والمقصود بالإدارة العليا هي تلك الفئة من المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط استراتيجية للمنظمة.

7- النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي: تعتبر النظم الخبيرة مجموعة فرعية من الذكاء الاصطناعي، والذي يعتبر تقدما فاق كل التطبيقات، والذكاء الاصطناعي هو أنشطة تزود أجهزة الحاسبات الآلية بالقدرة على ممارسة سلوك يمكن أن يوصف بأنه ذكاء إذا قام به العنصر البشري.

ويمكن اعتبارها كذلك بأنها برامج تتسم بالذكاء، تعتمد على معارف مستمدة من الخبرة البشرية وقواعد الاستدلال المنطقي في الوصول إلى النتائج وأساليب حصولها.²³ الشكل الآتي يوضح الأنواع المختلفة لنظم المعلومات:

الشكل رقم 1-5: أنواع نظم المعلومات



المصدر: خري عبد الناصر، المرجع سبق ذكره، ص 84.

المطلب الثالث: وظائف نظام المعلومات والتحديات التي تواجهه

أولاً. وظائف نظام المعلومات:

تمر هذه الوظائف بخطوات تمثل دورة تشغيل البيانات والتي تقوم بتحويل البيانات من مصادرها المتعددة إلى معلومات للمستخدمين، وفيما يلي شرح لهذه الوظائف:

1- جمع البيانات: يقوم نظام المعلومات بتجميع البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها، ثم إعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من العمليات.

²³ عبد الناصر خري، المرجع سبق ذكره، ص 86

إن البيانات تشكل مدخلات النظام من أجل عمليات المعالجة اللاحقة، فالمستندات و الوثائق التي تصور العمليات بين الشركة و البيئة المحيطة تشكل مدخل نظام المعلومات، وذلك في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المؤسسة²⁴.
أ- بالنسبة للإدارة العليا: تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة ووضع الخطط الإستراتيجية التي تمتد لعدة سنوات، أما المعلومات الداخلية فتعبر عن إجمالي أنشطة المؤسسة ومواردها، والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة وتتضمن بذلك معلومات إنتاجية، تسويقية، مالية، ... الخ.

ب- بالنسبة للإدارة التنفيذية: تختص الإدارة التنفيذية بوضع الخطط القصيرة المدى وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها، ومن ثم تحتاج إلى المعلومات التالية:

- معلومات عن سوق توزيع المنتجات، سوق المواد الخام المستخدمة في الإنتاج .
- معلومات عن سوق التوزيع الفعلي للمنتجات والمستهدف خلال فترات محددة.
- معلومات عن سير العمل ومعدلات ومعايير الأداء الفعلي وتحديد انحرافاتة لتحقيق الرقابة .
- معلومات عن سير العمليات المالية في المؤسسة والعمليات المالية مع الغير .
- معلومات عن تكاليف العمل .

- معلومات عن مستويات المخزون وعمليات الشراء²⁵.

2- معالجة البيانات: يمكن تعريف معالجة البيانات بمجموعات متباينة من العمليات التي تسمح بتغيير المعطيات إلى مخرجات (المعلومات)

- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات: تتحدد هذه التعليمات في ضوء الاعتبارات التالية:
- للإستخدام: حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات بالموصفات المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات.
- الخيرات المتخصصة: حيث يشارك المتخصصون في استعمال المعلومة بوضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

- تكنولوجيا المعلومات: تتحدد التكنولوجيا المستخدمة والإجراءات الفنية للتشغيل .

- تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات: تتضمن هذه الوظيفة تقسيم البيانات، التأكد من صحتها وتناسبها مع الغرض الذي ستستعمل فيه، ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض عمليات المعالجة وفقاً لإجراءات معدة مسبقاً.

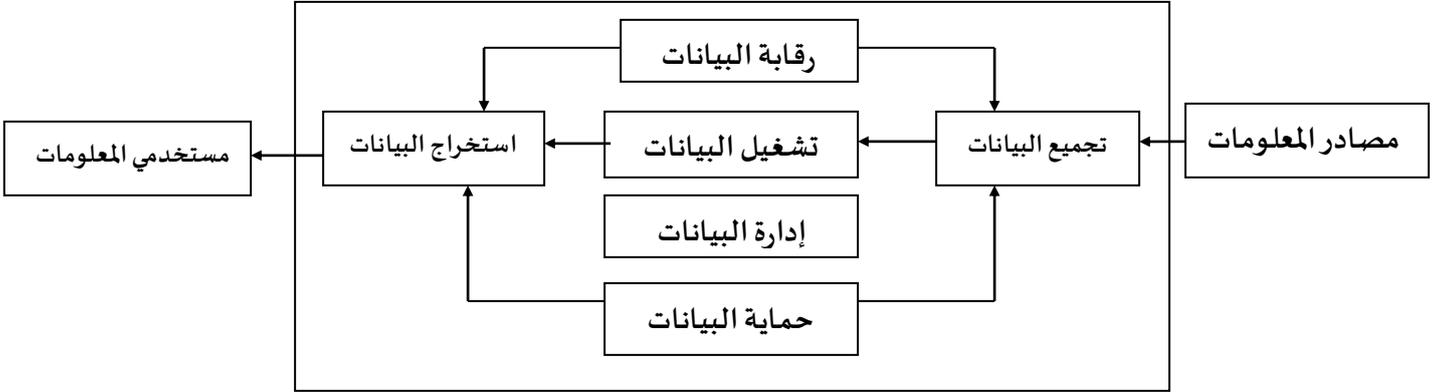
3- إدارة أو تخزين البيانات: وقد تسمى بوظيفة تصنيف المعلومات في ملفات حيث تحافظ على جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت لغرض معين أو لم تستخدم، ويتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

4- إنتاج المعلومات: هي الوظيفة النهائية التي تمثل إنتاج التقارير وتوصيلها إلى مستخدمها في صورة مفهومة ومفيدة، حيث تستعمل وسائل مختلفة لهذا الغرض²⁶.

²⁴ د . طلال محمد علي الحجاوي و د فؤاد عبد المحسن الجبوري، نظم المعلومات الحاسبية و فاعليتها في ظل الدور الاستراتيجي لمنظمات الاعمال ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 30 جويلية 2019، ص 17، 18.

²⁵ الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاقتصادية ، رسالة ماجستير جامعة العلوم الاقتصادية تلمسان، السنة الجامعية 2010 - 2011، ص 101.

الشكل رقم 1-6: وظائف نظام المعلومات



المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي ، سمير كامل محمد ، نظم المعلومات المحاسبية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 2.

ثانياً، التحديات التي تواجه نظام المعلومات:

إن لنظم المعلومات الإدارية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تحسن من جودة مخرجاتها وبالتالي تحسن من أدائها وتزيد في فعاليتها مما ينعكس بالإيجاب على جودة وفعالية القرارات التي تبني عليها؛ لكنها مع ذلك تواجه مجموعة من العقبات والصعوبات الممكن اعتبارها بمثابة تحديات عليها مواجهتها والتأقلم معها، ومن ثم التغلب عليها، وهذا ما يعمل المختصون في حقل تطوير أنظمة المعلومات على الوصول إليه، ومن بين هذه التحديات يذكر بعض المؤلفين:

1- بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام: تكون بعض المعلومات الضرورية لعمليات صنع القرارات من طبيعة لا تسمح بعملية الإدخال في نظم المعلومات وذلك لصعوبة التعبير عنها بشكل نظامي؛ ومثال ذلك الأفكار بشأن تقديم منتجات جديدة، بعض آراء المستهلكين حول منتج معين، خطط المنافسين، بعض القرارات السيادية التي تصدرها الدولة.

2- المعلومات عادة ما تحتاج إلى سياق يمكن تفسيرها من خلاله: غالباً ما تهتم نظم المعلومات في المنظمات بالبيانات الكمية نظراً لسهولة إدخالها، وهذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة ما لم يتم ربطها مع معلومات أخرى؛ وبالتالي فإن قيمة المعلومات تتوقف إلى حد كبير على وجود سياق يتم تفسيرها من خلاله، يتوقف هذا السياق على ما يتوافر لدى مستخدم المعلومات من معرفة أساسية، مثلاً رصيد المخزون عادة ما لا يكون له قيمة إلا إذا تم ربطه بمعلومات أخرى مثل حجم الطلب المتوقع.

3- قيمة المعلومات تتناقص بمرور الزمن: تتناقص قيمة المعلومات بشكل سريع مع مرور الزمن، فالمعلومة ذات القيمة العالية الآن قد لا تكون كذلك في المستقبل، إذ أن توقيت ظهور المعلومة يحدد إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات فمثلاً رصيد المنظمة في أحد البنوك يمثل معلومة ذات قيمة في لحظة إصدار شيك معين ولكن بمجرد صدور الشيك تصبح هذه المعلومة عديمة القيمة.

²⁶ الشيخ ولد محمد، نفس المرجع أعلاه ، ص 102 .

- 4- التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات: نتيجة لحركية البيئة المحيطة ، تواجه المنظمة بعد إنفاقها مبالغ طائلة ومجهودات ضخمة أثناء دراستها لاقتناء نظام معلومات معين يخدم احتياجاتها في ضوء حصتها في السوق، إمكانية اندماجها مع منظمة أخرى أو ظهور تشريعات جديدة مما يؤدي إلى تغير حصتها في السوق؛ ومن ثم يصبح ما بذلته المنظمة من مال وجهد غير ذي جدوى نتيجة للتغيرات التي حدثت.
- 5- تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغير مستمر: يعد التغير والتطور السريع والملموس في تكنولوجيا الحاسبات من التحديات التي تواجه نظم المعلومات، حيث أن هذا التطور يؤدي إلى تقادم نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي بعد فترة قصيرة من اقتنائها مما يؤدي بالمنظمة إما إلى تغيير النظام- وما يترتب عليه من أعباء ماليّة -أو الإبقاء على النظام الحالي وهو ما تفضله المنظمات توفيراً للتكاليف وهو ما يؤدي إلى استخدام نظم معلومات أقل حداثة ولفترات طويلة نسبياً.
- 6- النقص الملحوظ في العمالة الفنية الماهرة: أدى نقص المبرمجين ومحلي النظم ذوي المهارة العالية إلى زيادة تكاليف عنصر العمل ، كما أدت زيادة الطلب على تطبيقات الحاسب إلى زيادة النقص في العمالة الفنية الماهرة والمتخصصة؛ ترتب على ذلك وجود فجوة في أقسام نظم المعلومات بالمنظمات مداها الزمني يتراوح بين سنتين وأربع سنوات.
- 7- المتطلبات من العمالة في تغير مستمر: إن تعلم الفرد المهنة مرتبطة بالحاسب الآلي ثم استمرار مزاولته لها مدى الحياة-بنفس المعارف- أمر غير مجدي؛ فنتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا الحاسبات والمعلومات، والصلة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات وحياة المنظمات يجد العاملون والإداريون أنفسهم مجبرين على تطوير معارفهم وتدريباتهم بشكل متكرر ومستمر لكي يواكبوا التغيرات السريعة بما لديهم من أدوات.
- 8- التوقعات الخاطئة: يدرك القليل من الأفراد أن هناك مجهود كبير أو تكلفة ضخمة تبذل من أجل الحصول على نظام فعال للمعلومات في العديد من التطبيقات التي يمكن ملاحظتها، مثل نظم حجز تذاكر الطيران، أو غيرها؛ وقد أدى هذا إلى أن المديرين يتصورون أنه يمكن تصميم نظام معلومات متكامل يربط المنظمة ككل بأقل تكلفة وخلال فترة زمنية وجيزة بغض النظر عن حجم المنظمة.²⁷

خلاصة:

بعدما استعرضنا المفاهيم الأساسية لنظام المعلومات في هذا الفصل، بدراسة مختلف جوانبها والعلاقات فيما بينها باعتبارها تمثل القاعدة الأساسية لإدراك المفهوم العام لنظام المعلومات، حيث تمثل المعلومات الهدف من تفاعل كل العناصر في نظام المعلومات، والأساس الذي يدفع المنظمات إلى تحقيق مزايا اقتصادية بكل أنواعها، حيث ركزنا على كل ما يتعلق بالبيانات و المعلومات من تعاريف و طرق الحصول على البيانات و تحويلها إلى معلومات، ثم خصائص المعلومات. كما تطرقنا للنظام و خصائصه باعتباره الوحدة الأساسية التي تجسد العناصر (الأجزاء) التي تتفاعل لتحقيق الهدف العام لنظام المعلومات. وأخيراً تطرقنا إلى نظام المعلومات فعالجنا كل ما يرتبط به من تعاريف وأنواع ووظائف و موارد المعلومات وكذلك التحديات التي تواجهه .

²⁷ اسماعيل مناصرة، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير -المسيلة، السنة الجامعية 2003-2004، ص 107، 106.

الفصل الثاني: نظام المعلومات كمورد استراتيجي في

تنمية الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للميزة التنافسية

المبحث الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المبحث الثالث: نظام المعلومات كمورد إستراتيجي للميزة التنافسية

تمهيد:

في ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، خصوصاً جراء الزخم العلمي المهبول الذي واكب المنظومة المعرفية والتكنولوجية وانفتاح العالم على كل أرجاء المعمورة مجارة لإفرازات العولمة وانعكاساتها غير المتناهية، تسعى المؤسسات المختلفة إلى تطوير قدرات وكفاءات تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها بكل ما تملك من طاقات وما تتوفر (أو قد تتوفر) عليه من إمكانيات. تلجأ هذه المؤسسات إلى عدة استراتيجيات تنافسية تتناسب وقدراتها الداخلية من جهة، وتتوافق وقيودها الخارجية من جهة أخرى، بغية تحقيق ميزة تعطيها الأفضلية مقارنة بمنافسيها، وترشيد أداؤها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في ظل القيود البيئية المتزايدة المليئة بالمخاطر والتحديات وكذلك المفعمة بالفرص السانحة.

الفصل الثاني نظام المعلومات كمورد استراتيجي في تنمية الميزة التنافسية

المبحث الأول : مفاهيم أساسية للميزة التنافسية

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

أولاً . تاريخ ظهور الميزة التنافسية:

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، واتضح أن هناك اختلاف وجهات النظر بشأن الميزة التنافسية وهذا حسب الوحدة التي ينظر الي ميزتها التنافسية ، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، عكس اهتمام رجال الاعمال الذين يركزون على تنافسية المؤسسة أو الصناعة.

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط ، بل يقوم بتقدير الاتجاهات و النتائج و مقارنتها مع بيانات المنافسين، وأن اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة.

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى chamberlin سنة 1939 ، لكن يمكن إرجاعه إلى selznick سنة 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة ، إلى أن جاء كل من schendel و hofe و وصفها على أنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء day سنة 1984 ثم m.porter عام 1985 واعتبارها على أنها هدف الإستراتيجية المتغير التابع ، وليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ويعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية وصمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس يتم بين المؤسسات ذاتها.²⁸

ثانياً . تعريف الميزة التنافسية:

أ- تعريف M.Porter:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²⁹

ب- تعريف علي السلمي:

القدرة التنافسية 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.³⁰

²⁸ حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية سكيكدة، السنة الجامعية 2006-2007، ص 3

²⁹ حجاج عبد الرؤوف ، نفس المرجع السابق، ص 4.

³⁰ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

الفصل الثاني نظام المعلومات كمورد استراتيجي في تنمية الميزة التنافسية

ج- تعريف نبيل مرسي خليل:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.³¹

د- محسن أحمد الخضيرى: بأنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة تملكها منظمة معينة تتفق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس، أما الرابع فيرى أن الأنشطة الأربعة سابقة الذكر (الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية) هي الكفيلة بالحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة.

وعلى الرغم من كثرة التعاريف التي اسندت إلى مفهوم الميزة التنافسية إلا أنها جميعها يشترك في ذلك القاسم المشترك المتمثل في الإختلاف و التميز الذي تحوزه المنظمة عن منافسيها و الذي سيقودها في النهاية إلى الاستفادة من عدة مزايا منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة، وتطبيق أسعار تنافسية منخفضة و الحصول على حصة سوقية أكبر، وتحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن.³²

ومنه يتضح لنا بأن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية تنافس محققة للقيمة و من جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معيارين هما:

1- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية لدى المنافسين سواء الحاليين أو المحتملين.

2- عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

وحتى تحقق أي منظمة هدفها الرئيسي في بحثها عن ميزة تنافسية، هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاث شروط أساسية للوصول إلى هدفها و مبتغاها المنشود و هي:

1- أن تكون حاسمة: اي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين.

2- الاستمرارية: مستمرة و مناسبة نسبياً.

3- أمكانية الدفاع عنها: عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.³³

و من التعاريف السابقة و من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يأتي:

³¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.
³² الأستاذ. دن أحمد، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، العدد الثاني، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير-الجلفة، ص148.
³³ حجاج عبد الرؤوف، المرجع سبق ذكره، ص 04.

الفصل الثاني نظام المعلومات كمورد استراتيجي في تنمية الميزة التنافسية

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين .
- أنها تنبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن و إدراكهم للأفضلية فيما نقدم للمنظمة و تحفزهم للشراء منها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.³⁴

ثالثا، عناصر الميزة التنافسية: يعتمد تحقيق الميزة التنافسية، على مدى توافر العديد من العناصر، وعلى طبيعة التفاعل، والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:

1- الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لميزة المنظمة أو المؤسسة، إلا أن ونظرا للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، فتوافرها لم يعد مصدرا أساسيا لتحقيق ميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولا أخرى امتلكن هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد الطبيعية، لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

2- رأس المال: لقد كان توافر رأس المال في الدولة، قادرا على تحقيق ميزة تنافسية عالية لكن الاقتصاد العالمي الجديد، العابر للحدود، والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر، أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة، أو المؤسسة، في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3- التكنولوجيا: يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما، في تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية، عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذا ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر، لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

4- الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التأهيل المتميز، والمهارة العالية، بعدا إستراتيجيا هاما، في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة، ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلا عن كونها عنصر غير قابل للمحاكاة، أو التقليد، بشكل سريع من قبل المنافسين.³⁵

³⁴ محمود علي محمد الروسان، "العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي و أثرها في الأداء التصديري: دراسة تحليلية في شركات الأدوية

الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد - جامعة بغداد، 1997، ص28.

³⁵ فاطمة علي الربابعة، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية،

أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص08.

الفصل الثاني نظام المعلومات كمورد استراتيجي في تنمية الميزة التنافسية

المطلب الثاني: أهمية و أبعاد الميزة التنافسية

أولا . أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء و تلبية احتياجاتهم وضمان ولائهم ، ودعم وتحسين سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم.
 - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق.
- إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها ، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكن معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأقل أسعار ، و هذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية و الكفاءات بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و تحسين الجودة و بالتالي ضمان ولاء العملاء و زيادة حصتها السوقية و تعظيم الربحية على المدى الطويل³⁶.
- ثانيا. أبعاد الميزة التنافسية:

- إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات تنافسية ، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما : القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.
- أ- القيمة المدركة لدى العميل: وهو قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات والتي تساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر و الجودة ، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة و خدمات ما بعد البيع. أي تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أفضل و أعلى من منافسيها.³⁷
- يمكن القول انه كلما ارتفعت القيمة المدركة التي يولها الزبائن لمنتجات وخدمات المنظمة، كلما ارتفع السعر الذي تقبضه المنظمة على هذه المنتجات والخدمات ويجب مراعاة ان السعر الذي تفرضه المنظمة للسلعة او الخدمة يكون عادة اقل من القيمة التي يولها الزبائن لتلك السلعة او الخدمة، ذلك لان الزبون يستأثر ببعض القيمة في اطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية ويستطيع الزبون ان يفعل ذلك لان المنظمة تتنافس مع المنظمات الاخرى من اجل مصلحة الزبون والشكل التالي يوضح هذا المفهوم:

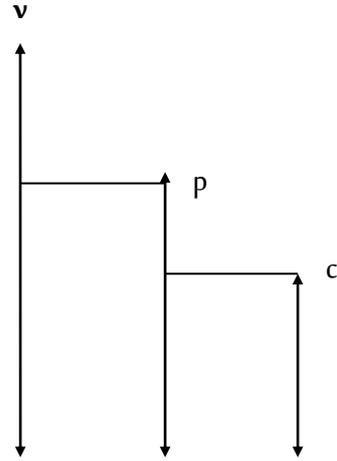
³⁶ سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير -تلمسان، السنة الجامعية 2010-2011، ص.8.

³⁷ حبري بوشعور و صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق

ميزة تنافسية مستدامة، 14/13 ديسمبر 2011، ص.7.

الشكل رقم: 1-2 الفائض الاستهلاكي



v: قيمة المنتج بالنسبة للزبون

p: السعر الذي تمكن أن تضعه المنظمة للمنتج في ظل الضغوط التنافسية

c: تكلفة انتاج المنتج

P-C: هامش ربح المنظمة

V-P: الفائض الاستهلاكي

المصدر: الأمين حلموس ، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة بين الزبون في تحقيق تنافسية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017، ص 193.

ب- التميز: من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها يمكننا تحقيق الميزة التنافسية، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد البشرية، رأس المال الفكري و كذا الإمكانيات التنظيمية. فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج السلع و الخدمات بسعر أرخص من منافسيها، وفيما يتعلق بالموارد المادية و التي تتضمن المعدات و التكنولوجيا فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة و مميزة عن المؤسسات الأخرى ، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق لل مؤسسة الميزة التنافسية ، فالعديد من المؤسسات يكون وراء نجاحها أساسا ما تملكه من مهارات و قدرات بشرية ن أما المصدر الرابع فهو الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها و أفرادها الموجودين من اجل تحقيق احتياجات عملائها.³⁸

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية

³⁸ سليمان عائشة، المرجع سبق ذكره، ص 09.

الفصل الثاني نظام المعلومات كمورد استراتيجي في تنمية الميزة التنافسية

نميز نوعين من الميزة التنافسية:

أ- ميزة التكلفة الأقل:

أ-1 تعريفها ومصادرها:

لكي تستطيع الشركة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى مادون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي :

1- مراقبة الحجم: يمكن للشركة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على الشركة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

2- مراقبة التعلم: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

3- مراقبة الروابط: إن تمكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع الشركة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

4- مراقبة الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلالها للإمكانات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5- مراقبة الإجراءات: غالبا ما تلجأ الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

6- مراقبة تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء و الموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

7- مراقبة الرزنامة: إن الشركات السباقا إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال و الإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية... أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع³⁹.

أ-2 شروط نجاحها:

إن نجاح استراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائيا، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تملك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه، أو باتباعها لنفس السياسة. وعلى المؤسسة أن تسعى دائما إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير الاستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من قبل المسيرين، فعليها أن لا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية. وتساهم عدة عوامل، كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب نشر المعرفة، في التحكم في التكاليف. كما أن كل فرد

³⁹ وليد الهلالي، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير -

مسيلة، السنة الدراسية 2008-2009، ص 26، 27.

يعمل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف . ومن بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين .

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين، ولكنها لا تضمن لها الريادة. ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها. ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل:

- اقتصاديات الحجم والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردین وقنوات التوزيع المستقبلية.
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، والتي من الصعب محاكاتها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع⁴⁰.

وحتى تطبق ميزة التكلفة الأقل وجب توفر الشروط الآتية ذكرها:

- * وجود طلب كرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع .
 - * نمطية السلع المقدمة.
 - * عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - * وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
 - * محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج منظمة بمنتج منظمة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.⁴¹
- ب- ميزة التميز:

ب-1 تعريفها ومصادرها:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيّزة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيّزة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيّل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

عوامل التفرد مع الشرح:

1- الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المنظمة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى

⁴⁰ فلة العهيل، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير-الجزائر، سنة 2005، ص110.

⁴¹ الأستاذ. دن أحمد، نفس المرجع السابق، ص149.

الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجودة وسائل الإنتاج المستعملة، وكفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط).

2- الروابط: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة مصدراً للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. يمكن أيضاً تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين (تقليص مدة تطوير منتج جديد). بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.

3- الرزنامة: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المنظمة نشاطاً معيناً بخاصة التفرد، فمثلاً المنظمة السباق في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للشركة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4- الموضع: إن اختيار الموضع الملائم للأنشطة الشركة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.

5- الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركاً بين عدة وحدات تابعة لنفس المنظمة.

6- التعلم وأثاره: قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها...، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز مستمر.

7- التكامل: قد ترتبط خاصية التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدراً للتفرد أو التميز.

8- الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبياً على التميز، كأن يضعف مرونة الشركة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة (تراكم الخبرات) إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضارفاً الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالشركة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة⁴².

ب- 2 شروط نجاحها:

تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة أن توظف مبالغ هامة لاكتساب خاصية التفرد بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها. فمثلاً تقديم مساعدة فنية للعملاء يتطلب توفر مختصين إضافيين، مما يكون مكلفاً للمؤسسة، كما أن تصنيع منتج أكثر دواماً واستمراراً من منتجات المنافسين يتطلب توفر عدد أكبر من المواد الأولية التي قد تكون غالية السعر.

إن بعض أشكال التميز قد تكون مكلفة مقارنة بغيرها، فالتميز الناجم عن تنسيق أفضل للأنشطة المترابطة في المؤسسة لا يؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية عادة، في حين إدراج صفات أو إضافات جديدة في المنتج نظراً لمتطلبات العميل تزيد من كلفته. وترتبط تكلفة التميز بعوامل تطور تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تؤدي إلى تفرد المؤسسة، والعلاقة بين خاصية التفرد وعوامل تطور التكاليف تعد علاقة تأثير متبادل.

وتتجاهل المؤسسات فرصاً عديدة لتخفيض تكاليفها وزيادة تميزها والذي يتحقق من خلال تنسيق أفضل لنشاطاتها فمثلاً مراقبة الأسعار والتموين يسمح بتخفيض تكاليف التخزين وتقليص آجال التسليم.

و لكي تنجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية :

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.

- إمداد متخذ قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

⁴² وليد الهلاي، نفس المرجع السابق، ص 30، 29.

- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.
- ويتوقف دوام واستمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين، وهما أن يدرك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، وأن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها. كما أنها تتوقف أيضاً على العوامل التي تركز عليها في تحقيق التميز، والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين. ومن بين الشروط الواجب توافرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي:
- الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال نشاطها.
- اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تميزها أو امتلاكها لميزة التميز.
- تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد استراتيجية التميز ومحاكاتها.
- إن امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة التميز لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار،⁴³

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

يدخل في بناء المزايا التنافسية العديد من العوامل أهمها هي: الكفاءة (التكلفة)، الجودة، التجديد (التحديث) الاستجابة (سرعتها) وهي الاسس التي اعتمدها المؤسسة في الجانب التطبيقي من الاستبيان لأنها تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي منظمة ان تعتمد عليها بغض النظر عن مجالها او تخصصها، وبغض النظر عن نوع خدماتها ومنتجاتها وهي:

* **الكفاءة (التكلفة):** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من العاملة و الأرض...، أما المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات. فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، و المكونين الأكثر أهمية للكفاءة في اغلب المؤسسات هما: إنتاجية العامل، التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل و إنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات بالنسبة لكل وحدة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة⁴⁴.

* **الجودة:** إن المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية يمكن عليها الاعتماد عليها و الثقة بها لانجاز الوظائف المصممة لأدائها، وتحقيق المؤسسات لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها، سيزيد من قيمة هذه المنتجات و الخدمات بالنسبة لعملائها، وسيمكثها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها، وهذا سيكسبها ميزة تنافسية و يمكنها من البقاء و الإستمرار.⁴⁵

* **التجديد (التحديث):** يشار إلى التجديد على انه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات والخدمات التي تقدمه المنظمة ويقصد به أي تطور أو تقدم يطرأ على أنواع المنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج ونظم

⁴³ فلة العهيبار، المرجع سبق ذكره، ص 112.

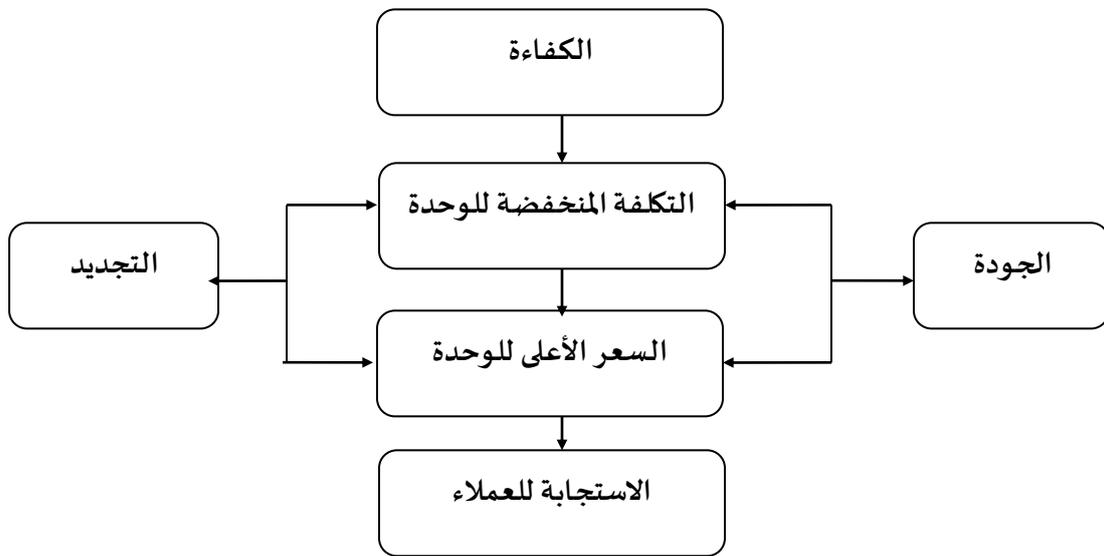
⁴⁴ سليمان عائشة، المرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴⁵ حسان بويعبية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - المسيلة، السنة الجامعية 2013-2014، ص 200.

الادارة والهيكل التنظيمية، ورغم انه ليس كل عمليات التجديد يحالفها النجاح إلا أن العمليات التي يكتب لها النجاح هي التي قد تشكل مصدرا للميزة التنافسية لأنها قد تمنح المنظمة شيء يفتقر المنافسون وبالتالي يسمح تفردا ان ترفع من اسعارها مقارنة بالمنافسين

* الاستجابة: لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على المنظمة ان تكون قادرة على اداء المهام افضل من منافسيها في تحديد واشباع حاجات ورغبات الزبائن وعندئذ سيولي الزبائن قيمة اكبر لمنتجاتها وخدماتها، إن تحقيق الابعاد السابقة يجب ان يتماشى مع سرعة الاستجابة لحاجات الزبون وهنا يبرز عامل مهم الا وهو موائمة السلع والخدمات للحاجات الفردية والجماعية، سرعة الاستجابة في البنك مثلا هي الوقت المستغرق لمعالجة القرض او الوقت الذي يقضيه الزبائن في الصف او الطابور، والشكل التالي يوضح تأثير الابعاد السابقة الذكر على⁴⁶

الشكل 2-2: تأثير الكفاءة، الجودة، والتحديث والاستجابة للعملاء على تكلفة الوحدة والسعر.



المصدر: الأمين حلموس، المرجع سبق ذكره، ص 196

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

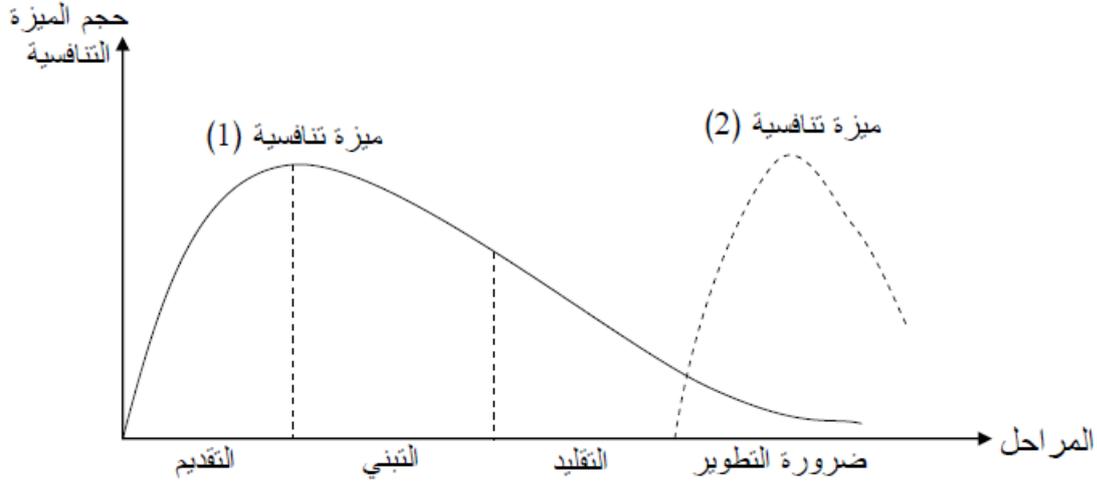
كما للمنتج دورة حياة في التسويق، فالميزة أيضا لها مراحل تمر بها، و بما أن لا شيء يدوم للأبد، فالنجاح مهما طال له محددات و بمرور الوقت جميع المزايا تصبح متقاربة، فمن خلال الإبداع تستطيع المؤسسة أن تحافظ على ميزتها التنافسية. و تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين، وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس. أ- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها.

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبيني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تمييز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة

⁴⁶ الأمين حلموس، نفس المرجع السابق، ص 194-195.

تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل، ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية⁴⁷.

الشكل 2-3 دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير، الاستعداد المادي و البشري، فمن خلال هذه المرحلة يبدأ ادراك الزبون لهذه الميزة فيتسع حجمها ليبلغ ذروته في نهاية هذه المرحلة (نمو سريع).
- مرحلة التبني: خلال هذه المرحلة تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة، فتعرف هذه الأخيرة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، ليبدأ في التراجع.
- مرحلة التقليد: تلم المؤسسات المنافسة بهذه الميزة فتجيد تقليدها، مما يتسبب في تراجع حجمها شيئا فشيئا متجها نحو الركود.
- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل. و في هذه المرحلة تكمن أهمية آلية الإبداع في ضمان في بقاء و استمرارية و نمو المؤسسة.
- إن الميزة التنافسية لها طبيعة ديناميكية لا يمكن أن تحوز عليها المؤسسة للأبد، فالمنافسون يقلدون ميزة المؤسسة مهما طال الزمن، لأن المنافسون يبحثون عن تقديم مثل أو أفضل من ميزة المؤسسة، وهذا يجبرها على إنشاء ميزة جديدة.
- ب- نطاق التنافس: ويعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، أو استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين⁴⁸.

⁴⁷ فلة عهيار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-خروبة الجزائر، السنة الدراسية 2014-2015، ص 113..

⁴⁸ صياد صباح، المرجع سبق ذكره، ص 109.108.

و حسب بورتر هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، على أساس أنه أداة قوية لخلق ميزة تنافسية، يلخصها الجدول الآتي:
الجدول 1-2: أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و الزبائن الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ويتيح من جانب آخر درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافى	يعكس عدد المناطق أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منتجاتها عبر كل العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، و قد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتجى إليها المؤسسة.

المصدر: صياد صباح، المرجع سبق ذكره، ص 110.

المطلب الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحد جودة الميزة التنافسية بثلاث عوامل رئيسية متمثلة في :

1- مصدر الميزة التنافسية:

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ. مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل؛ بحيث يسهل نسبيا محاكا وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/ الخدمة.

ب. مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.⁴⁹

⁴⁹ بوزايد وسليمة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسير - سطيف، السنة الجامعية 2011-2012، ص 22.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة، يسهل التغلب عليها ومحاکاتها من طرف المنافسين مثلا اعتمادها على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية بإمكان المنافسين إيجاد مصادر للتوريد أرخص مما تملكه المنظمة، لذا يجب على المنظمة امتلاك ميزة تنافسية تفوق ميزتها حيث يصعب تقليدها عند تعدد مصادرها، كاعتماد المنظمة على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية بالإضافة إلى تمييز المنتج بإضافة ووظائف جديدة عليه و تقديم خدمات ما بعد البيع.... الخ.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: لا يكفي أن تحوز الشركة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة وتقييمها باستمرار لذلك ينبغي على الشركات أن تتوجه نحو خلق مزايا تنافسية بطريقة أسرع من أن تقوم الشركات المنافسة بتقليدها، وهذا يتطلب قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة وذات مرتبة مرتفعة باستمرار.

حيث تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على الشركة فتدفعها للبحث عن مزايا تنافسية أو تجديدها بما يضمن لها البقاء من جهة و الريادة من جهة أخرى، وهذا ناتج عن عملية الجذب والدفع بين (البيئة/الميزة) حيث تدفع البيئة إلى خلق الميزة، وينتج عن الميزة عناصر جديدة تُضاف إلى البيئة التي تعمل ضمنها الشركة، مما يزيد من تعقيد البيئة وتزيد الحاجة لخلق مزايا تنافسية أقوى وأحدث.

ويمكن القول أن درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة التنافسية يتوقف على استمرارية البحث عن الممارسات الأفضل، لأن أي ميزة تنتج عن أي ممارسة يمكن أن تتقادم بمرور الزمن إذا لم يتم تحديث تلك الممارسة والبحث عن ممارسة أفضل منها باستمرار، وهذا ضروري كي تبقى ممارسات المنظمة هي الأفضل على مستوى المنافسين وتنتج ميزة أقوى عن أولئك المنافسين⁵⁰.

المبحث الثالث: نظام المعلومات كمورد إستراتيجي للميزة التنافسية

المطلب الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر إنشاء نظام المعلومات تحديا كبيرا أمام المؤسسة خاصة الصغيرة منها، غير أن التمكن من وضع أسس لهذا النظام داخل المؤسسة، يقدم لها الكثير من الفوائد والإسهامات في بناء ميزة تنافسية قوية من خلال إمكانية هذا النظام على تقليص التكاليف و إيجاد بيئة عمل مبدعة للتنوع.

أولا. اختصار وقت تسويق المنتج: يعد وقت الوصول إلى السوق، عاملا حاسما، في تحقيق المزايا التنافسية، وبخاصة عند طرح المنتجات الجديدة، وعلى العموم هناك ثلاثة عوامل حاسمة، تلعب دورا كبيرا في تحديد السرعة، التي من خلالها، يمكن طرح المنتج في السوق، وهي:

1- الوقت المطلوب لإنجاز المهام: مثل التصميم الهندسي، التصنيع وغيرها.

2- الوقت المستنفذ بين المهام المنجزة، كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد، عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الإنتاج، لحين إتاحة فرصته في الإنتاج.

3- الوقت المستنفذ في إعادة العمل: إذ يمكن لنظام معلومات المنتج، تقليص هذه الأوقات، وذلك بتسريع إنجاز المهام، والسماح لكل المخولين، من أعضاء المؤسسة، بالوصول إلى كل المعلومات الضرورية. ويشير في هذا الصدد أحد الخبراء، أن نظام المعلومات الجيد، يؤدي إلى تقليص وقت تصميم المنتج، بنسبة تتراوح بين (20% إلى 30%) كما يشير خبير آخر،

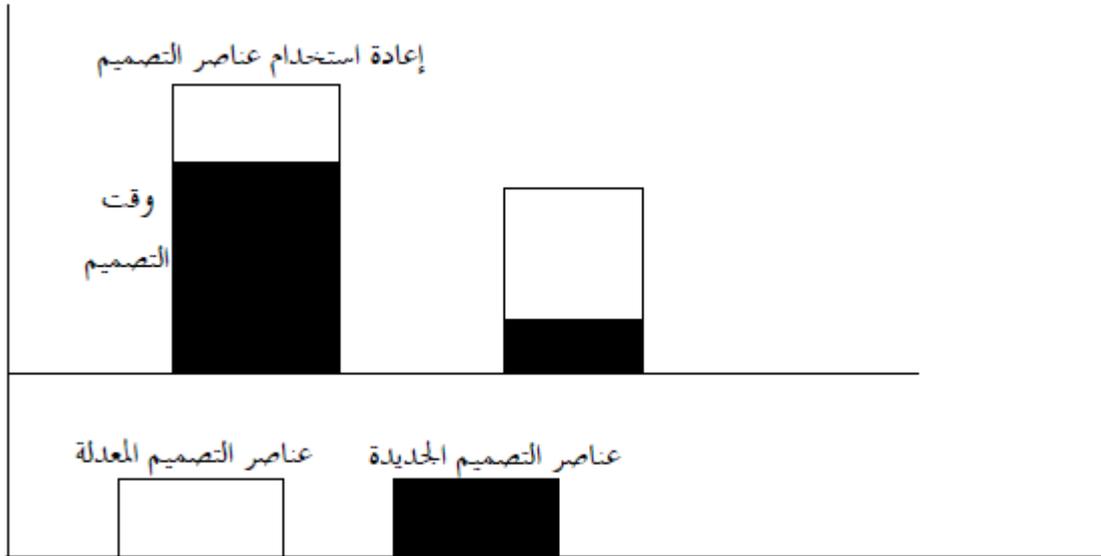
⁵⁰ مصطفى محمد درويش، الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد - قسم ادارة الأعمال حلب، 2013.

أن التخفيض النموذجي، في الوقت الضائع الكلي للإنتاج، قديصل إلى 42% وبنفس الاتجاه يؤكد " لوندونو"، أن مهندسي التصميم، يستنفذون ما مقداره (25%-32% من وقتهم في تداول المعلومات والبحث عنها واسترجاعها) ويختصر نظام معلومات المنتج، هذه الأوقات على نحو كلي على الأغلب، إذ يحتاج المهندس المصمم فقط لمعرفة موقع وجود التصميم المعادة أو معلومات أخرى، وهي جميعا تكون متاحة وميسرة إلى جانب استبعاد مقدار الوقت المستنفذ، من قبل المصمم لحل المشاكل، التي من المحتمل أنه قد تم حلها سابقا، وخاصة المعروفة منها.

على الرغم من صعوبة الإثبات والبراهين على تحقيق هذه الأرقام بطريقة أو بأخرى إلا أن المؤسسة حتى ولو تمكنت من تقليص أجزاء محددة فقط من هذا الوقت فإنه يمكنها تحقيق آثار مهمة في ربحيتها وفي حصتها في السوق وهو ما أشار إليه " داريس" عندما أكد على وجود علاقة قوية بين ربحية المؤسسة ونمو حصتها السوقية وبين سرعة وصول منتجاتها إلى السوق، ومنه تسعى المؤسسات جاهدة إلى تركيز مواردها على تقليص الوقت الضائع في إيصال منتجاتها إلى السوق⁵¹.

ثانيا. تحسين إنتاجية التصميم: يتيح نظام معلومات المنتج، الأدوات الملائمة، على النحو الذي يزيد من إنتاجية المهندسين، إذ أن وجود هذا النظام، يوفر الأدوات الصحيحة للوصول إلى هذه المعلومات بفعالية، وتشير الدراسات في كثير من المؤسسات، إلى أن نسبة كبيرة من التصميم الجديدة، تتكون إما من الأجزاء الحالية، أو بعد إجراء تعديلات بسيطة عليها.

الشكل 4-2: أهمية نظام المعلومات المنتج في تحسين إنتاجية التصميم

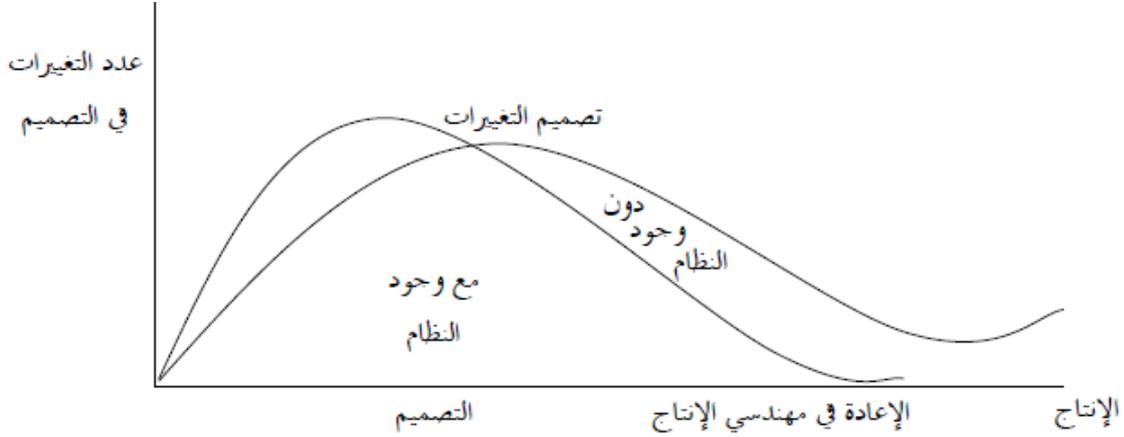


المصدر: صياد صباح، المرجع سبق ذكره، ص 185.

كما يتيح نظام معلومات المنتج، إمكانية الإدارة الأفضل للتغيرات الهندسية، من خلال إمكانية إعداد موديلات، أو نماذج متعددة، لأي تصميم، و تخزينها في قاعدة المعلومات، الأمر الذي يعني أن إعادة التصميم، يمكن أن تحصل دون التخوف من أن النماذج السابقة تم حذفها أو فقدانها فضلا عن تقليص عدد التغيرات الكلية المطلوبة لتصميم المنتج خلال دورة تطويره، والأكثر أهمية أن الحجم الأكبر من التغيرات يحصل في الخطوات المبكرة للتصميم، عندما يكون تأثير

⁵¹ سهام عدوي، فاعلية المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين الجزائرية، رسالة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -المسيلة، السن الدراسية 2019-2020، ص 39،40.

وقت وتكلفة التغيير منخفضة، على الرغم من أن جزء صغير فقط من تكلفة الإنتاج الكلية تستنفذ في عملية التصميم، فإن قرار التصميم الذي يصنع في المرحلة المبكرة من دورة حياة المنتج يشكل جزءاً مهماً من تكلفة الإنتاج الكلية⁵².
الشكل 2-5: أهمية نظام معلومات المنتج في تقليص عدد التغيرات في التصميم



المصدر: صياد صباح، المرجع سبق ذكره، ص 186.

ثالثاً. الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية: يكون المصممون عادة حذرين عندما يقدمون على اختيار الطريقة الملائمة لحل المشكلة، لأن توضيحات الوقت في البحث عن الحلول البديلة تكون عالية جداً، إذ أن المخاطر المترتبة عن صرف وقت إضافي في الوصول إلى طريقة تصميم جديدة، قد لا تعمل على نحو سليم تكون غير مقبولة، وبناءً عليه فإن نظام معلومات المنتج يتيح المجال لتحقيق الإبداع في المجالات الثلاثة التالية:

1- التواصلية لجميع الوثائق واختيار النتائج المتعلقة بالتغيير في المنتج واختيار عمليات إعادة التصميم وكذا الأخطاء المحتملة للتصميم.

2- تقليص مخاطر الفشل من خلال توزيع المخاطرة مع الآخرين وجعل المعلومات متاحة للأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب.

3- تشجيع الفريق المختص بحل المشكلة من خلال السماح لكل فرد بتنشيط أفكار الأفراد الآخرين باستخدام تسهيلات نقل الأفكار.⁵³

ربعا- التحكم الأفضل بالمشاريع: يستلزم تطوير المنتجات الجديدة، مخاطر عالية واستثمارات مهمة، في الأموال، والوقت والتعقيد مع معدل فشل عال، وعليه تجد أغلب المؤسسات أن المنتجات الجديدة ضرورية لتفوق المؤسسة، وبسبب ذلك يتشكل جزء مهم من إستراتيجية المؤسسة التي يجب أن تركز على التحكم الأفضل بمشاريع تطوير المنتجات إذ يعود السبب الأساسي لتأخر أغلب مشاريع تطوير المنتج ليس إلى سوء التخطيط وإنما كونها تقع خارج نطاق السيطرة بسبب الحجم الهائل من البيانات التي تتولد عن المشروع بالدرجة الأولى حيث يسهم نظام المعلومات في إبقاء المشروع ضمن نطاق السيطرة من خلال التدفق المستمر للبيانات والمعلومات والتنفيذ الإلكتروني للإجراءات.⁵⁴

⁵² صياد صباح، المرجع سبق ذكره، ص 185.

⁵³ يعي شريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -سطيف، السنة الجامعية 2017-2018، ص 171.

⁵⁴ صياد صباح، المرجع سبق ذكره، ص 188.

خامسا- إدارة الجودة الشاملة: يتيح النظام الفرصة لتوفير مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، من خلال اعتماد مجموعة من العمليات التدقيقية لدورة تطوير المنتج، إذ يمكن إرساء العديد من القواعد والأسس لإدارة الجودة الشاملة خاصة في ظل المنافسة الشديدة لضمان معايير الجودة الدولية، إذ يمكن لهذا النظام تحقيق ذلك من خلال اعتماد جملة من المعايير والتي تهدف إلى استبعاد واحد من أهم أسباب زيادة نسب المنتجات المعيبة، والمشكلة هنا ليست لرداءة التصميم وإنما لتقادم المعلومات والخسارة المترتبة على ذلك والتي تتمثل في قيمة الأجزاء التالفة مضافا إليها هامش خسارة التجهيز.⁵⁵

المطلب الثاني: التأثير الاستراتيجي لنظم المعلومات

تتمثل تأثيرات نظم المعلومات في الإدارة الإستراتيجية فيما يلي :

- 1- إضفاء خصائص البساطة، الوضوح، العمق والشمول على الرؤية الإستراتيجية.
 - 2- تحديد أنواع أنشطة الأعمال الجوهرية وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة وتحليل عناصر الميزة التنافسية مما يساهم في دعم عملية صياغة رسالة المؤسسة.
 - 3- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال مقارنة عناصر القوة والضعف للمؤسسة بالفرص والتحديات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية.
 - 4- تقديم معلومات موثوقة وذات جودة للمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية الممكنة واختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة.
 - 5- تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية من خلال ما توفره من معلومات عن القوى الخمس لبورتر .
- بما أن نظم المعلومات تؤثر في الإدارة الإستراتيجية فهذا ينعكس على المؤسسة، وبالتالي التأثيرات الإستراتيجية لنظم المعلومات في المؤسسة تتمثل فيما يلي:
- أولا. التأثير التنافسي:** التأثير التنافسي لنظم المعلومات الإستراتيجي هو ذلك التأثير في قدرة المنافسين على التشغيل، هذه الطبقة من نظم المعلومات عادة ما تخلق 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. يوضح طرق تأثير نظم المعلومات، في القدرة التنافسية.
- 1- تطوير دورة حياة المنتج: التصنيع باستخدام الحاسب الآلي، وأيضا التصميم باستخدام الحاسب الآلي، يجعلنا من الممكن تطوير وتقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات بسرعة وبالتالي يمكن للمؤسسات التغلب على المنافسين.
 - 2- دعم جودة المنتجات: وذلك عن طريق، توفير إمكانيات التشخيص المبكر للمشاكل والصيانة الوقائية بتوفير نماذج الاستبدال وذلك باستخدام الحاسبات الآلية وأنظمة الذكاء الاصطناعي فمثلا يمكن استخدام قواعد اتخاذ القرار بالاعتماد على الحاسب الآلي والتي تمكن من تخفيض الوقت المطلوب وتزيد من دقة وصحة القرارات.
 - 3- تدعيم البيع وقوة البيع: يمكن للمؤسسات أن تستخدم محطات الحاسب الآلي الطرفية، 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، وخلق ولاء المستهلك للمؤسسة وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية.

⁵⁵ يحي شريف حنان، نفس المرجع السابق، ص 172.

- 4- تخفيض تكلفة المكتب :استخدام الوحدات الطرفية ونظم الحاسبات يمكن أن توفر في تكلفة المكاتب وتخفيض وقت الأعمال الكتابية لتطبيق التغيير في الأسعار وجمع وتحليل ملخصات المبيعات، واتخاذ قرارات التسعير فضلا عن تخفيض التكاليف فإن هذه البيانات يمكن أن تعطى للمؤسسة من المبيعات إلى التصنيع والتوزيع ويمكن تلخيص المبيعات وفقا للإقليم أو حسب تاريخ اليوم أو الأسبوع أو حسب العبوة أو حسب الأسعار وقد حول نظام نقاط البيع المؤسسة إلى معمل لبحوث التسويق يغذي معلومات البيع إلى كلا من أنشطة الإنتاج وأنشطة التوزيع.
- 5- إدخال الأتمتة على دورة الأوامر :يمكن استخدام الحاسب الآلي، لنقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء فمثلا يمكن في النظام البنكي ربط العملاء بنظام معلومات مباشرة لمراجعة منح الائتمان بحيث يمكن لإدارة منح الائتمان مراجعة مواقف العملاء وإرسال المعلومات إلى محليين ماليين، لمعالجة البيانات، والإمداد بتقارير، تفيد القرار الخاص بمنح الائتمان ومثل هذا النظام قد يتم في حوالي عشرة دقائق بحيث يمكن من اتخاذ قرار سريع.
- 6- إدارة المخزون وقنوات التوزيع :يمكن عن طريق إدارة المخزون وقنوات التوزيع إضافة قيمة للمؤسسة فيمكن لنظام مبني على الحاسب الآلي نقل المعلومات المتعلقة بحجم المخزون وكذا القناة التوزيعية التي يتطلبها أو المناسبة للمنتج.
- 7- تخفيض في المستويات الإدارية :يمكن للمؤسسات التي تدخل الإعلام الآلي على تشغيل الأوامر أو إعداد الفواتير القضاء على نوعية من الوظائف التي تقوم بإصدار الأوامر، وكذا الجهات المسؤولة عن منح الائتمان وإدارته والجهات المسؤولة عن اختيار الموردين الشيء الذي يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الاستجابة للمتغيرات في الأسواق.
- 8- تدعيم صفات المنتج الخاصة وتقليل التهديد من البدائل :استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتجة من تقديم المنافسين منتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المنظمة على الإستجابة السريعة والمنافسة الاقتصادية.⁵⁶
- الجدول 2-3 التأثير التنافسي لنظم المعلومات

التأثير	التعريف
تطوير دورة حياة المنتج	تخفيض وقت البحوث والتطوير تخفيض وقت الإنتاج تخفيض وقت التوزيع
دعم جودة المنتج	جعل المنتج أو الخدمة أكثر اعتمادا عليه
تدعيم البيع	تحديد وتعريف العملاء تدعيم أنشطة المبيعات
تخفيض تكلفة المكتب	تخفيض الوقت في الأعمال والوظائف المكتبية
تدعيم صفات المنتج الخاصة وتقليل أو القضاء على تهديد البديل	القدرة على إدخال المرونة ومقابلة طلبات المستهلكين الجديدة
تخفيض في المستويات الإدارية	القضاء على الوسطاء والوظائف التي تقوم بانتقاء البيانات ونسخ احتكار البيانات.

⁵⁶ حسان بوبعاية، المرجع سبق ذكره ،ص206،205

المصدر: يوسف نورية، أثر نظام المعلومات في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-مستغانم، السنة الجامعية 2014-2015، ص38.

ثانياً. التأثير على الصناعة: تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على الصناعة يقصد بها التغيرات المستمرة في طريقة أداء المؤسسة في صناعة معينة وهذا التأثير يشمل الصناعة ككل وليس فقط العلاقات بين منافسين معينين أو أحد الموردين أو بعض المستهلكين أو العملاء، هذه التأثيرات تؤدي إلى إعادة تعريف المؤسسات، والذي يأتي نتيجة لاندماج تكنولوجيا المعلومات.

1- طبيعة المنتجات والخدمات: معظم المنتجات والخدمات في عصر المنافسة لها مكونات مادية ومعلوماتية فالمعلومات قد تكون مفيدة في شراء أو استعمال أو إصلاح المنتجات والمعلومات تدخل بصفة أساسية في عملية المنتج أو الخدمة.
2- دورة حياة المنتج: استخدام الأدوات المتحكم فيها بواسطة الحاسب الآلي ومعدات التشغيل الإلكتروني تستخدم لإضافة قيمة لوظائف و قدرات وطرق زيادة دورة حياة المنتجات وذلك عن طريق توفير المرونة في المنتج، مثل إمكانية التحسين أو التصليح أو التحديث وكل هذه الأبعاد تزيد من فترة دورة حياة المنتج.

3- المدى الجغرافي: استخدام أجهزة الاتصال الآلي جعلت من السهولة سرعة توصيل المنتجات إقليمياً ودولياً كما يمكن لبعض البرامج التي تستخدم في مجال الشحن بالبريد أن تعرض المنتجات وتأخذ الأوامر وتوزع المنتجات دون الحاجة إلى تأجير مساحة إضافية.

4- اقتصاديات الحجم في الإنتاج: إن نظام الإنتاج المرن يجعل من الممكن اقتصادياً إنتاج منتجات في دفعات صغيرة، ويؤدي هذا بالتالي إلى أن الاحتفاظ بمخزون أقل كما يساعد على التحول في الإنتاج، من منتج إلى منتج آخر حسب الطلب وسرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين.

5- تغير القيمة المضافة: من الممكن لنظم المعلومات أن تساعد المؤسسة في إضافة قيمة المنتجات بالتركيز على موضوعات جديدة أو إضافية.

6- قوة مساومة الموردين: يمكن للمؤسسة، مشاركة الموردين تبادل الأوامر آلياً، كما يمكن لها التحكم في الأسواق عن طريق التحكم في الأسعار أو توفير المواد أو التسليم أو جودة المواد المشتري.

7- خلق مؤسسات جديدة: يمكن للمعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، أن تساهم في خلق مؤسسات جديدة بجانب المتواجدة فعلاً فالمؤسسة التي تطور شبكة المعلومات لتحويل بياناتها قد تؤدي إلى إيجاد مؤسسات، أو مجالات جديدة للاستثمار فيها وتجدر الإشارة إلى أن نظام المعلومات الإستراتيجية يتطلب من مسيري اليوم الابتكار وتقويم المخاطر والمنافع والتنفيذ الناجح لذلك النظام والمحافظة عليه وهذا يحصل من خلال التخطيط الإستراتيجي السليم لامتلاك مثل هذا النظام الذي من خلاله يمكن دعم وإسناد الإستراتيجية التنافسية من أجل اكتساب المزايا التنافسية التي هي جوهر التفوق التنافسي على المنافسين في الصناعة⁵⁷.

⁵⁷ حسان بوبعابة، نفس المرجع السابق، ص208-207.

الفصل الثاني نظام المعلومات كمورد استراتيجي في تنمية الميزة التنافسية

الجدول 2-4: تأثير نظم المعلومات في الصناعة

التأثير	التعريف
طبيعة المنتجات و الخدمات	خلق أو تغيير المنتجات أو الخدمات عن طريق الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات
دورة حياة المنتج	مد دورة حياة المنتج أو الخدمة
المدى الجغرافي	تخفيض المحددات الجغرافية أو السوقية للمنتجات أو الخدمات
اقتصاديات الحجم في الإنتاج	زيادة الحجم في الإنتاج بدون زيادة مماثلة في تكلفة أو مزيج المنتجات
التغير في القيمة المضافة	تغير محتوى المنتجات أو الخدمات والقيمة بإضافة معلومات مبنية على الأبعاد الجديدة
تخفيض في المستويات الإدارية	القدرة على التحكم في السوق عن طريق الأسعار أو توفير المواد أو تسليم أو جودة المواد المشتراة أو المكونات المشتراة.
خلق مؤسسات جديدة	خلق منتجات جديدة أو أسواق جديدة

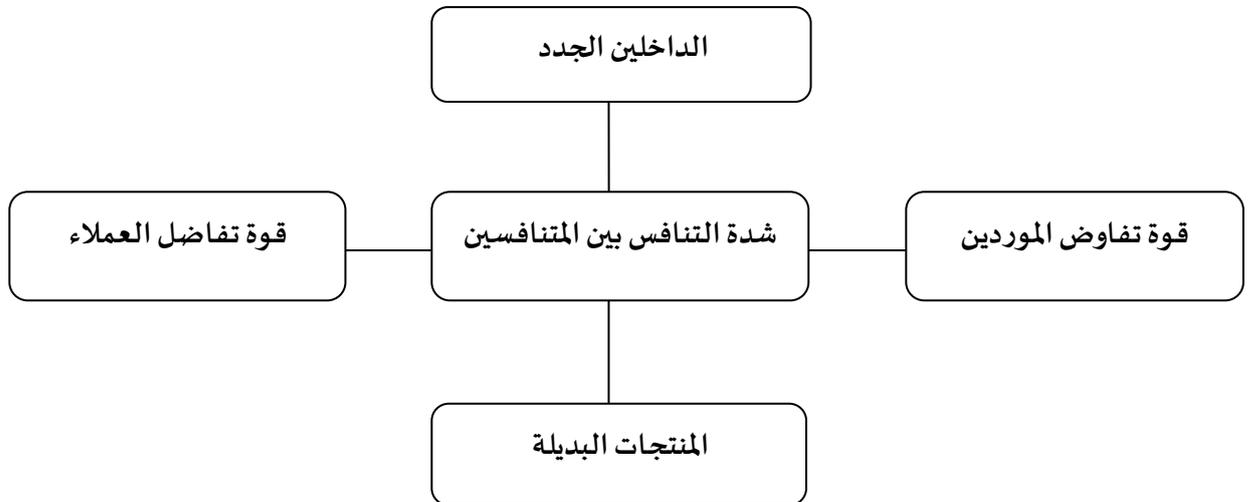
المصدر: يوسف نورية، نفس المرجع السابق، ص 40.

ثالثا. التأثير على تحليل الصناعة وقوى التنافس:

تحليل الصناعة و قوى التنافس يمكن التطرق اليها باستخدام نموذجين معروفين لبورتر وهما، نموذج القوى التنافسية الخمس و نموذج سلسلة القيمة.

1- نموذج القوى التنافسية الخمس: تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، و من ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية و اتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها و تحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا و تسمى هذه القوى بقوى التنافس و الموضحة في الشكل الآتي:

الشكل 2-6: القوى الخمس لبورتر



المصدر: اسماعيل مناصرية، نفس المرجع السابق، ص 105.

أ- المزاخمة بين المنافسين داخل الصناعة: ولقد ساعدت - نظم المعلومات - المنظمات في كيفية التعامل بكفاءة مع المنافسين. و اعتبرت تقنية المعلومات أداة و جزء رئيسي من استراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات ضد منافسيها. فروابط المؤسسات مع مورديها، عملائها و ربط الموردين مع العملاء ينشئ قوى تنافسية ضد المنافسين، و يؤدي الاستثمار في التقنية إلى تميز المنتجات، تقليل التكلفة و كذلك تحسين أداء العمل من خلال ميكنة العمل الداخلي.

فاستخدام تقنية المعلومات يسمح للمنظمة بتقديم خدمات و منتجات متطورة و محسنة و هذه من نقاط القوة للمنظمة فيمكنها من تسريع تقديم الخدمات أو إمكانية متابعة الطلبات من قبل العملاء، و وهذا ما يشكل التميز للمنظمة في تقديم خدماتها و منتجاتها عن المنافسين، فسهلت المنظمة على عملائها من متابعة طلباتهم و سرعة الحصول عليها و هي خدمة غير متوفرة لدى المنافس، و بالتالي لا يوجد حاجة لدى المنظمة من المنافسة السعرية مع منافسيها لأنها تقدم خدمات متميزة، و هو ما يرغب فيه العميل.

ب- تهديدات المنافسين الجدد: تلعب المعلومات و درجة توفرها و موثوقيتها دورا كبيرا في رسم صورة المنافسة، بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها تعتبر ميزة أو معوق يمنع دخول المنافسين الجدد عند عدم توفرها بالحجم و النوعية المطلوبة، إلى جانب مشكلات تميز المنتج و تكاليف الإنتاج و التسويق و التوزيع و التمويل و البحث و التطوير و غيرها. و يمكن لنظم المعلومات أن تلعب الدور الضروري و المهم في وضع موانع على دخول القطاع منافسين جدد و التي تعرف بجواجز الدخول التي تعيق دخول منافسين لهم في نفس القطاع الصناعي.

و يعتبر النظام اليوم من أفضل الأنظمة حيث يمكن بواسطة الانترنت و غيرها من شبكات الربط من تمكين مكاتب السياحة و الأفراد من حجز جميع متطلباتهم الترويحية و الترفيهية من نقطة المغادرة إلى نقطة الوصول فيمكنهم حجز مقاعد الرحلة ذهابا و عودة و الفنادق و الغرف المفضلة و معرفة السعر و أفضل الأسعار و كذلك حجز دور السينما و المسرح و دور العرض الغنائي كالأوبرا و المطاعم و غيرها من الخدمات التي تضيف قيمة للعملاء و تعيق المنافسين من الدخول لارتفاع التكلفة.

و كما ظهر لنا بأن نظم و تقنيات المعلومات طورت تلك الجواجز التي تعيق المنافسين من الدخول، و أيضا ساعدت المنظمة بأن تكون أكثر إنتاجية من خلال خفض التكاليف العمالية أو من خلال تسريع و تحسين هيئة المنتج و عناصره، و هذا يعيق و يضعف أي منافس يرغب في الدخول إلى السوق و يكون في وضع تنافس سيئ ما لم يكون لديه استثمارات مالية و تقنية مشابهة⁵⁸.

ج- تهديدات المنتجات البديلة:

يمكن لنظم المعلومات أن تمنع حدوث التهديدات من جانب البدلاء بطريقتين، إما من خلال تكلفة التحول، بحيث توجد تكلفة التحول هنا عالية، فالعملاء يتم منعهم من التوجه إلى السلع و الخدمات البديلة أو من إيجاد بديل لتلك السلع و الخدمات يعد من الاستراتيجيات التي يجب على المؤسسة القيام بها. فيمكن للمؤسسة منع أو حث عملائها عن الشراء من المنافسين أو البدلاء من خلال خفض قيمة منتجاتها، و أفضل مثال لذلك، Meriill Lynch و تعد إدارة الحسابات النقدية التابعة لمؤسسة ميرل لانث فالمؤسسة تعد مؤسسة مالية أو وسيط مالي تقوم بإدارة الحسابات النقدية، و تقدم فيها مجموعة أو حزمة من الخدمات و الوسائط المالية كالحسابات الجارية و الإدارة المالية للأموال و البطاقات الائتمانية، و خدمات مالية مبعثرة. و قامت المؤسسة بوضع تلك الحسابات في قائمة مالية موحدة لكل عميل، و قد

⁵⁸ صياد صباح، المرجع سبق ذكره، ص 204، 203.

حققت المؤسسة ميزة عالية من خلال المنتج المختلف الذي قدمته لعملائها من السمسة، و استفادة لسنوات طويلة في تقديم تلك الخدمة لعدم مقدرة المنافسين على تقديم خدمة بديلة. و عدم قدرتهم على اللحاق بها. فالفكرة في حد ذاتها ليست جديدة و لكن الفريد فيها هو جمع جميع الخدمات في مجموعة واحدة لكل عميل. فالمنتج و طريقة جمعه في مجموعة لم يكن ليتحقق لو لم يكن هناك نظام معلوماتي ساعد المنظمة في تقديم تلك الخدمة، فكان هناك برنامج يقوم بعملية جمع الخدمات و وضعها في قالب واحد. و كان البرنامج معقد و شامل أخذ المنافسين عدة سنوات للحاق بها و تقديم برنامج مشابه. فقدم نظام المعلومات قيمة تنافسية و إستراتيجية مؤسسة ميرل لانث. و يمكن استخدام تقنية المعلومات لتقديم منتجات مختلفة بسرعة بواسطة استخدام الحاسب الآلي للمساعدة في التصميم و التصنيع و بالتالي يمكن للمنظمة تقديم المنتج المنافس أو البديل بنفسها. و تنفيذ أنظمة المعلومات الإستراتيجية في تقديم معلومات عن المنافسة، و قوة المنافسين الذين يقومون ببيع منتجات متشابهة بديلة في كل قطاع. طبعا ليس كل هؤلاء المنافسين متساوين في الأهمية و في حجم التأثير حيث يوجد المنافس الذي يتمتع بموقع القيادة و الريادة في السوق، و يوجد منافسين ليس لهم موقع القيادة و الريادة. فهناك جزء كبير من التركيز يجب أن ينصب على معرفة استراتيجيات المنافسين الكبار و جمع و تحليل البيانات الخاصة بهم، و تحديد عناصر القوة و الضعف في هذه الإستراتيجيات.

د-تهديد نفوذ الموردين "المجهزين:

فمن المهم على المنظمة أن يكون لديها بدلاء للتوريد، و أن لا تعتمد على مورد واحد حتى لا تكون عرضة لتهديداته المستمرة. و ينبغي على المؤسسات و لمصلحتهم أن لا تعتمد بشكل كبير على شراء السلع و المواد الأولية من الموردين الذين يوردون للمؤسسات المنافسة.

و يكتسب المستهلكون الآن قوة على الموردين من خلال حصولهم على مصادر معلوماتية أكثر منهم. ففي السابق عند رغبة المستهلك شراء سيارة يكون لدى الموزع أو البائع كل المعلومات فيكون التسعير من طرفه، و لكن الوضع اختلف الآن فالمستهلك يملك معلومات عدة، و يمكنه الوصول إلى جملة من المصادر التي تزوده بالمعلومات من خلال جميع قنوات التغذية المعلوماتية كالانترنت و غيرها كمعلومات عن فاتورة شراء السيارة لدى الموزع، و بالتالي يمكن للمستهلك استخدام تلك المعلومات بفعالية في المفاوضات الشرائية، و هذه المعلومات خفضت قوة المساومة لدى الموزعين و هم الموردين و حولت القوة بيد العملاء⁵⁹.

كذلك نجد أن استخدام الإنسان الآلي للقيام بمهام تصنيعية في خطوط التجميع وازن بشكل جزئي قوة الضغط و تكاليفها السريعة من قبل نقابات العمال على مصنعي السيارات. فنظم المعلومات التي استخدمت لتابعة فعالية العمال مكنت المصانع من التقليل من ضغوط قوى العمل الناتجة من الموردين للعمال.

و وجود بدلاء للتوريد يمنح المنظمة قوة، و أن لا تكون عرضة للتهديدات المستمرة من المورد الرئيسي. و تقنية و نظم المعلومات يمنح الشركاء من الربط الآلي المستمر من خلال تقنية التبادل الإلكتروني للبيانات و المعلومات EDI. وهذه التقنية يمكن استخدامها لإتمام طلبات التوريد و الاستفسار عن الأسعار، و تنفيذ الطلبات، فهي تحقق فوائد للعميل و المورد من أهمها:

-تقليل الوقت اللازم لتنفيذ الطلبات.

-تقليل الأعمال الكتابية.

-زيادة دقة المعلومات.

-تخفيض المخزون.

⁵⁹ صياد صباح ، المرجع سبق ذكره ،ص207،206،

فوجود علاقة جيدة بين الموردين والمشتريين يمكن المشتريين بأن يكون لديهم قوة و ميزة من خلال استخدام تلك التقنية وتزيد من ربط المشتري بالمورد، وبالتالي تكون هناك علاقات إستراتيجية بين الطرفين وروابط مستمرة، و تكلفة للتحويل تعيق هروب أحدهما من الآخر.

هـ- قوة مساومة المشتريين "العملاء":

ويمكن للنظم المعلومات أن تلعب دورا فعالا للتقليل من القوة التي يملكها المشتريين، و تقليل فرص تحول العملاء إلى المنافسين من خلال رفع تكلفة التحول، بمعنى جعل عملية تحول العميل إلى المنافس مكلفة للعميل من الناحية المادية و الزمنية، و لا يتم ذلك إلا من خلال تقنية المعلومات الترابطية بينهما⁶⁰.

نظم المعلومات وسلسلة القيمة: تؤثر نظم المعلومات على سلسلة القيمة من خلال اندماجها مع الأنشطة الرئيسية و الداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة و في بعض الأحيان تستخدم نظم المعلومات بجميع أنواعها كأدوات فعالة لدعم و إسناد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة إلى منتجات و خدمات المؤسسة بالإضافة إلى أدوارها في تخطيط و تنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى خدمات الدعم و التنسيق الإداري و إدارة الموارد البشرية و تطوير التكنولوجيا و دعم وظيفة الشراء.

تتولى نظم المعلومات بما فيها نظم المعلومات الإستراتيجية تنفيذ الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة من خلال نظم المعلومات التي تستند على شبكة المؤسسة الداخلية لإدارة تدفقات الأعمال المنسقة بإضافة إلى دعم أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال نظم المعلومات البشرية و هي من النظم الوظيفية المهمة لنظام المعلومات الإداري وينطبق نفس الشيء على وظائف تطوير التكنولوجيا من خلال استخدام النظم التي تستند على شبكة المؤسسة الخارجية للأنشطة الهندسة و التصميم بالحاسوب و كذلك على وظيفة الشراء حيث تمكن نظم المعلومات المستندة على الويب من تخطيط و تنفيذ التجارة الإلكترونية إذا كانت النظم ترتبط بموقع المؤسسة الإلكتروني مع وجود قاعدة بيانات أو مستودع بيانات لتخزين و معالجة بيانات أنشطة التجارة الإلكترونية أما على مستوى دعم الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة فنلاحظ وجود أنماط مهمة من تقنيات نظم المعلومات المستخدمة في مجالات و تطبيقات إمداد المؤسسة بمدخلاتها أو إدارة و تنفيذ العمليات الإنتاجية، باستخدام نظم التصنيع المرنة بالحاسوب أو دعم نظم المخرجات من خلال ربط هذا النظام بنظم المعالجة التحليلية الفورية أو بنقاط البيع الإلكتروني و المعالجة الفورية لأوامر الشراء، وهكذا بالنسبة لخدمات الزبائن و للأنشطة التسويق و المبيعات و في بعض الأحيان تستخدم نظم المعلومات التنظيمية المتداخلة التي تربط المؤسسة بالموردين و المشتريين و الموزعين من خلال تقنيات الشبكة القيمة، وكذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المورد/زبون، و قواعد البيانات كما يوضح الشكل التالي:

الشكل 2-7: علاقة نظم المعلومات بنموذج سلسلة القيمة

⁶⁰ صياد صباح، المرجع سبق ذكره، ص208،



المصدر: صياد صباح، المرجع سبق ذكره، ص 215.

يتضح من الشكل التالي أن نظم المعلومات تدخل في كل نشاط في سلسلة القيمة، فتدخل في الأنشطة الرئيسية، وتدخل في الأنشطة الداعمة

1- تأثير نظم المعلومات على الأنشطة الرئيسية:

بالنسبة للأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة و دور نظم المعلومات الإستراتيجية في كل نشاط نوضحه في الآتي:
الإمدادات الداخلية: تقوم نظم المعلومات من خلال أنظمة التخزين الآلي بتحديد نقطة إعادة الطلب عند اقتراب نفاذ المخزون من السلع، أو من المواد الأولية التي تستخدمها المنظمة في الصناعة، ففي محطة المحروقات مثلا، عندما يصل المخزون من البنزين إلى نقطة إعادة الطلب يقوم نظام المعلومات بإرسال رسالة إلى مسؤول المحطة إعادة تعبئة المحطة بالبنزين.

العمليات: تقوم نظم المعلومات من خلال التصنيع بمساعدة الحاسب، باستخدام الأجهزة، واستخدام الإنسان الآلي، لعمل العمليات المختلفة، .

الإمدادات الخارجية: تقوم نظم المعلومات باستخدام أنظمة الجداول الإلكترونية لدعم نشاط الإمدادات الخارجية كالتوصيل، فعملية توصيل السلعة إلى مكان محدد في وقت محدد هو قيمة تسعى المنظمة إلى الحفاظ عليها لكسب ثقة الزبون، و عن طريق أنظمة الجداول الإلكترونية يتم توجيه المندوبين إلى الذهاب في خط توزيع محدد في وقت معين دون تأخير.

التسويق و المبيعات: تقوم نظم المعلومات بتحديد حجم الدعاية الإعلانية اللازمة للمنتج، فعندما يكون للمنتج دعاية إعلامية كبيرة يكسبه قيمة لدى العملاء، كما يكسبه ميزة تنافسية، كما تقوم نظم المعلومات بإدخال البيانات آليا، فيتم إدخال السلع آليا إلى الحاسب باستخدام الماسح الضوئي، فيسهل عملية البيع، مما يكسب المنظمة قيمة في تسريع عملية البيع و عدم تعطيل الزبون.

خدمات العملاء: تقوم نظم المعلومات بتوفير خدمة البيع عن طريق الإنترنت، فعندما توفر المؤسسة خدماتها عن طريق الإنترنت، فذلك يكسبها قيمة، و ميزة تنافسية، فتوفير الخدمات على الأنترنت يوفر للعميل الفرصة للشراء بسهولة و يسر، و كمثال على ذلك بعض البنوك الآن توفر خدمات إلكترونية على الأنترنت، مما يكسبها قيمة و ميزة تنافسية عن غيرها، كما أن المنظمات التي توفر خدمات على الأنترنت تفتح المجال للتوسع في البيع في جميع أنحاء العالم.

و من خدمات العملاء أيضا خدمة الصيانة أو خدمة ما بعد البيع، فبعض المؤسسات نجد أنها تباع منتجاتها بسعر أعلى من منافسها بروم أن السلعة واحدة، و السبب في ذلك هو اكتساب هذه المؤسسة لقيمة تنافسية و هي خدمة الصيانة، فهذه المؤسسة توفر صيانة سريعة و مميزة لعملائها بعكس المؤسسات الأخرى التي لا تقدم خدمات صيانة وأن خدماتها لا ترقى لتطلعات العميل، و بعض المؤسسات تستخدم أنظمة معلومات لجدولة مواعيد الصيانة، فيقوم النظام بتحديد العملاء الذين لديهم صيانة و جدولة المواعيد ليتم الاتصال بهم لإجراء الصيانة في الموعد المحدد، وذلك يكسب المؤسسة قيمة، و ميزة تنافسية أكبر⁶¹.

2- تأثير نظم المعلومات على الأنشطة الداعمة:

بالنسبة للأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة و دور نظم المعلومات الإستراتيجية في كل نشاط نوضحه في الآتي:
التنسيق الإداري و الخدمات المساندة: تقوم نظم المعلومات بتوفير خدمة الجدولة الإلكترونية و ميكنة العمل الإداري، و أنظمة أتمتة المكاتب مما يساعد في تسريع العمل الإداري، و يكسبه قيمة و ميزة تنافسية.
إدارة الموارد البشرية: تقوم نظم المعلومات بالعمل على تنمية المهارات الحاسوبية للموظفين و استخدام قواعد البيانات، مما يساعد في تطوير العمل و انجاز المهام بسرعة عالية، و إكساب العاملين قيمة.
التقنية و التطوير: تقوم نظم المعلومات بتوفير التصميم بمساعدة الحاسوب، كتصميم السلع، كما أن بعض المؤسسات تقوم بربط الموردين إلكترونيا لكسب ميزة تنافسية، و حتى يجد المورد صعوبة في التحول إلى مؤسسة أخرى نتيجة لتكلفة التحول التي سيخسرها.

إدارة المشتريات: تقوم نظم المعلومات بتوفير تقنية تبادل المعلومات الكترونيا مع الموردين، و أوامر الشراء الآلية، حيث يمكن طلب السلع الكترونيا، و تقوم المؤسسة بتحديد الكميات المطلوبة للمؤسسات و تقوم بتوصيلها إليها في الوقت المحدد، كما أن بعض المؤسسات تقوم بربط الموردين إلكترونيا لكسب ميزة تنافسية، و حتى يجد المورد صعوبة في التحول إلى مؤسسة أخرى نتيجة لتكلفة التحول التي سيخسرها⁶².

ومما سبق نستنتج أن نظم المعلومات لها تأثير جوهري على سلسلة القيمة من خلال تأثيرها التكويني على الأنشطة الرئيسية و الداعمة، أو من خلال ما تحدثه من تحويل في أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة فلكل نشاط في سلسلة القيمة له عنصر مادي و آخر معلومات، فالمادي يظم المهام المادية التي تنفذ النشاط، أما عنصر المعلومات يقوم بمهام معالجة البيانات وإنتاج المعلومات الضرورية لتنفيذ نشاط القيمة، و تلعب أيضا دورا مهما في تعزيز أنشطة الدعم و الإسناد، فمثلا تساهم نظم دعم القرارات في دعم عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالأنشطة الرئيسية و الداعمة و التي تتكون منها سلسلة القيمة⁶³.

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في تنمية الميزة التنافسية

يؤدي نظم المعلومات أدوار ذات صبغة إستراتيجية تؤثر في أعمال المنظمة حيث يحقق لها تفوقا تنافسيا إن مخرجات نظام المعلومات تمثل قوة داعمة للإستراتيجية المنظمة هذه الأدوار التي تؤديها نظم المعلومات هي:

أ- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية:

و هي تأدية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف الممكنة مع المحافظة على أفضل أداء و نوعية ممكنة، و إن هذا الدور يؤهل المنظمة بأن تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة أو أن يرفع مستوى جودة منتجاتها من خلال تبني إستراتيجية التمييز أو أن يرفع مستوى الابتكار في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة لتأدية نشاطات المنظمة

⁶¹ صياد صباح ، المرجع سبق ذكره، ص217، 216، 215.

⁶² صياد صباح ، المرجع سبق ذكره، ص218، 217.

⁶³ حسان بوبعابة، المرجع سبق ذكره ، ص217..

إنتاج وتقديم المنتجات وتطوير المنتجات الحالية. ويمكن لأي من هذه المزايا التنافسية أن تكون عقبة في وجه المنافسين سواء الحاليين منهم أو المرتقبين. كما يمكن أن تتحقق الكفاءة الداخلية من خلال العمليات النشطة داخل المنظمة بالإضافة إلى الكفاءة الخارجية التي تتحقق ما بين المنظمة و العملاء ، و ترتبط عمليات جميع الأطراف ضمن شبكة نظم المعلومات أين يتمتع الكل بفوائد الكفاءة من خلال تأكيد المعلومات ودقتها و اختصار الوقت و تخفيف التكاليف. وتكون الكفاءة الداخلية و الخارجية معا ما يسمى بالكفاءة المقارنة التي تجعل المنظمة متفوقة على المنافسين من حيث التكاليف أو الجودة. كما تربط المنظمة مع العملاء بسهولة و بأقل التكاليفك بغرض رفع مستوى الإبداع مما يمكن من إيجاد طرق جديدة في إنتاج و تقديم المنتجات (السلع أو الخدمات) و إيجاد أس حتى لا يتم التوجه نحو المنافسين. اليب جديدة لتأدية نشاطات المنظمة أو في تطوير المنتجات الحالية⁶⁴.

ب- تشجيع الإبداع في العمل:

ينتج عن الإستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إنتاج سلع و خدمات ، وأساليب جديدة و استخدام أجهزة الحسبات الآلية في المصارف و هي مثال جيد من الإستثمار الإبتكاري في تكنولوجيا نظم المعلومات ، فقد استطاعت المصارف التي استخدمت مثل هذه الأجهزة من الحصول على تقدم استراتيجي على منافسها استمر لمدة سنوات فقد شجعت هذه الاجهزة العملاء على الابتعاد عن المؤسسات المالية الأخرى بسبب تخفيض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية و رفع كفاءة الخدمات المقدمة وجعلها مربحة بشكل واضح.

ج- بناء موارد المعلومات الإستراتيجية:

تمكن تكنولوجيا نظم المعلومات المنظمة من بناء مصادر معلومات استراتيجية تمكنها من أخذ فرص تقدم استراتيجي ، وفي العديد من المجالات نتج ذلك عن استثمار المنظمة في نظم معلومات حاسوبية متقدمة لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية ، وهذا يعني بالطبع شراء معدات مادية و برامج و تطوير شبكات اتصال و تعيين اختصاصي أنظمة معلومات ، تدريب المستخدمين النهائيين، و تستطيع المنظمة المسلحة بهكذا قاعدة استراتيجية تطوير خدمات و سلع جديدة لأنه مثل هذه قاعدة استراتيجية تمكنها أن توفر معلومات لإسناد الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة و معلومات عن العمليات، زبائن، منافسي المنظمة وغير ذلك من البيانات الاقتصادية و السياسية ينظر إليها الآن كمصدر تنافسي، أي أنه يستخدم لإسناد التخطيط الإستراتيجي ، التسويق الاستراتيجي و غير ذلك من الفاعليات الاستراتيجية⁶⁵

خلاصة:

⁶⁴ د.سامية لحو، دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، كلية العلوم الإقتصادية -باتنة، 20 جوان 2009، ص27.

⁶⁵ فيصل سايعي، أنظمة المعلومات :استخدامها، فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير-باتنة، السنة الجامعية 2008-2009، ص77.

ترتكز الميزة التنافسية على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات الشركة، حسب الظروف التي تواجهها الشركة. و حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مصدرين أساسيين يتمثلان في تحصيل موارد ذات درجة عالية من التخصص و قدرة الشركة على استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة، حيث تعد بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة، في ظل المنافسة الحادة، وهي السبيل للرفع والحفاظ على الحصة السوقية، ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، وتعد إستراتيجيات التنافس، من بين الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، من خلال منح المؤسسة مهارات، وأسواق، ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها، وتربح حصصا سوقية إضافية، عن طريق التكيف مع المتغيرات البيئية.

ويعد نظام المعلومات، موردا استراتيجيا للمزايا التنافسية، من خلال السماح للمؤسسة، باستغلال الفرص، ومواجهة التهديدات، في البيئة الخارجية، واستغلال نقاط القوة، ومواجهة نقاط الضعف، في البيئة الداخلية، وإسهاماته الكثيرة في تحقيق المزايا التنافسية، من خلال اختصار وقت تسويق المنتج، وتحسين الإنتاجية، والاستخدام الأمثل للمهارات الفريق الإبداعية، والتحكم الأفضل بالمشروع، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة.

ولنظام المعلومات تأثيرات مختلفة، سواء التأثير التنافسي، أو التأثير على الصناعة، أو التأثير على أنشطة سلسلة القيمة، والتي أصبحت من الآليات والطرق المحققة للميزة التنافسية، من خلال تفكيك المؤسسة، إلى مجموعة نشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها، وهذا ما يسمح للمسيرين، بمعرفة مصادر التكلفة، والميزة التنافسية لكل نشاط، وبالتالي العمل على تحسينها باستمرار.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الاستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المنظمة، و بذلك أصبحت المعلومات في المنظمات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية، حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات.

و المنظمات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية و متسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم و النوع و السرعة، فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة و التغيير يحيط بالمنظمة في كل حذب و صوب من جراء ما تفرزه العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية و تقاطع فرص و تهديدات المنظمات على المستوى المحلي و الوطني و العالمي.

إن امتلاك المنظمة لأنظمة معلوماتية فعالة، تسمح لها بتسيير الحجم الكبير لتدفقات البيانات (جمع، معالجة البيانات، تخزين و بث المعلومات بغرض اتخاذ القرارات ذات جودة عالية) حتى تحقق أعظم الأرباح الممكنة. بالإضافة إلى توفيره المعلومات الضرورية و ذلك في كل المستويات، استجابة لاحتياجات و طلبات وظائفها و إجراءاتها و أفرادها، و من ثم التمكن من تحسين اتخاذ القرارات بشأنها.

فمن خلال دراستنا النظرية لهذا الموضوع كيف لنظم المعلومات أن تلعب دورا مهما في اكتساب أي منظمة لميزة تميزها عن باقي المنظمات في السوق، حيث يعتبر نظام المعلومات المركز العصبي للمنظمة، و الذي من دونه ينعدم التنسيق بين مجمل نشاطاتها و وظائفها المختلفة، و لوجودتها الشاملة و لإبداعها و إنتاجيتها و مرونتها و للرفع من مهارات أفرادها و مستوى تعلمهم.

كما على المنظمة أن تكون باستمرار لها الإرادة في تحسين ميزتها التنافسية و التي لا تعتبر نتيجة فقط، لكن هي إجراء طويل يبدأ من الأعلى، و بالتالي تبدأ بتحسين جودتها الشاملة التي هي الأخرى لا تتحقق إلا بنوع من المرونة في التنظيم و الإنتاج المحكم و بمساهمة نظم معلوماتية متطورة.

كذلك إن بحث المنظمة عن الجودة و تحسين منتجاتها و خدماتها، يدفعها إلى الإبداع في طريقة العمل أو في المنتج أو الخدمة المقدمة، و الذي أصبح ضرورة بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمة في محيط شديد التنافس، يسمح لها بالتميز و بربح الوقت و بالبقاء ما ينتج عنه مستويات مرتفعة من المردودية، و بالتالي تحسين وضعيتها التنافسية و الحصول على حصص أكبر في السوق و الرفع أو الحفاظ بذلك على الميزة التنافسية للمؤسسة.

كما تولد و تستلزم العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية للمنظمة قسطا كبيرا من المعلومات، حيث يتوجب على المنظمة توفيرها بالجودة اللازمة في الوقت و المكان المناسبين، و ذلك بأدنى التكاليف للمساهمة في الرفع منها، و التي أصبحت مرتبطة بالتحكم الجيد للمنظمة في تدفقات معلوماتها.

خاتمة عامة

على ضوء ما تقدم من دراستنا لهذا الموضوع، يمكن في الأخير الخروج بالنتائج التالية:

- أوضحت المعلومة موردا هاما في حياة المنظمة، تفيد في تنمية البدائل والاختيار وتمكن من معرفة الوضعية المالية بصورة صادقة وواضحة ودقيقة و سهلة الفهم ، و ذات خصائص تناسب القرارات المختلفة بما يؤدي إلى قرار أفضل لبناء أسبقية تنافسية و تحقيق إستراتيجية المنظمة.
 - مازالت مكانة نظام المعلومات بالمنظمة لم تصل بعد إلى مستواها الحقيقي في بعض المؤسسات ، حيث أن نظام المعلومات الحالي يضمن احتياجات كل وظيفة من الوظائف بالمعلومات الضرورية لتسيير نشاطاتها. إلا أنه يفتقد إلى السرعة في إخراج المعلومات من خلال عدم وجود بالمنظمة نظم معلومات متطورة، فلما يكون لها نظم معلومات تخص كل وظيفة فهذا من شأنه أن يخفض مستوى التنسيق ما بين الوظائف، التقليل من وصول المعلومات بسرعة، و هذا سيؤثر على إنخفاض فعالية و كفاءة نشاطاتها .
 - نظام المعلومات مجموعة من المكونات والأجزاء المنسقة بشكل منظم، تتفاعل فيما بينها لمعالجة البيانات المجمعة و تخزينها إلى حين الحاجة إليها أو بثها كمعلومات تمكن من إتخاذ القرارات. و تتنوع نظم المعلومات في المنظمة، و هذا بتنوع الوظائف الموجودة فيها فنجد نظم المعلومات التسويقية، المحاسبية، تسيير المخزونات و نظم معلومات الموارد البشرية... الخ.
 - فعالية نظام المعلومات الموجود داخل المنظمات من خلال قدرته على توفير المعلومات الملائمة للمستخدمين و من خلال قدرته على تسيير الوضعية الداخلية للمنظمات بشكل نظامي ، فهو يشمل كل الوظائف الموجودة داخلها. و في الأخير نؤكد أن نظم المعلومات لدى الدول المتقدمة لم يعد وسيلة في المنظمة حتى يمكنها مزاولة نشاطها بصورة طبيعية مثله مثل المورد البشري و المورد المالي، بل صار حتمية لخلق أو الحفاظ على الميزة التنافسية من أجل بقاء المنظمة في السوق. أما لدى منظماتنا و التي مازالت في طريق التوسع فقد يشكل نظام المعلومات أهم و أحد الأسباب التي قد تضعها في الريادة و تخلق لها مزايا تنافسية بعيدة المدى.
- الاقتراحات: في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال بحثنا هذا لا بد من تقديم بعض الاقتراحات نوجزها في ما يلي:
- 1- ضرورة التعامل مع المعلومات على أنها مورد استراتيجيا هام من بين الموارد المختلفة التي يجب أن تتوفر عليها المنظمة، بل قد تعد أهم الموارد في ضوء تكنولوجيا المعلومات السائدة.
 - 2- ضرورة توفير الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة على استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات ضمن الإدارات المختلفة في

خاتمة عامة

- المنظمة، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية محلية وخارجية، من أجل الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.
- 3- ضرورة الاهتمام بتنوع وسائل جمع البيانات والمعلومات من البيئة المحيطة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.
- 4- ضرورة تفعيل دور نظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ قرارات الاستراتيجية والاستفادة القصوى من مخرجات نظم المعلومات في تنمية وتعزيز الميزة التنافسية.
- 5- إلزامية الاستثمار في المورد المعلوماتي كونه ضرورة حتمية لمواجهة التحديات و التغييرات التي يشهدها العالم المعاصر.
- 6- ربط مختلف اقسام المنظمة بنظام معلوماتي فعال للرفع من مستوى أداء المنظمة و بالتالي الحفاظ على مكانتها في السوق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا. الكتب باللغة العربية:

- 1- فايز جمعة النجار ، قسم نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، الحامد للنشر و التوزيع ، ط 2010.
- 2- كامل السيد و راب و فادية محمد حجازي، "نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري"، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، 1999،
- 3- خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية -مدخل اتخاذ القرار-، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع طبعة 2018.
- 4- ليث سعد الله حسين ، تحليل وتصميم نظم المعلومات ، مداخل ومناهج -أدوات وتقنيات، شركة دار الاكاديميين للنشر والتوزيع ، 2021/01/01.
- 5- طلال محمد علي الحجاوي و د فؤاد عبد المحسن الجبوري، نظم المعلومات المحاسبية و فاعليتها في ظل الدور الاستراتيجي لمنظمات الاعمال ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 30 جويلية 2019.
- 6- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 7- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.

ثانيا. الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- ABTEY. B. H et VINAY. A, « contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise approche par le système information », édition Clet, 1984.

ثالثا. البحوث الجامعية :

- 1- ناصر بوراس، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2014-2015.
- 2- ماهر أحمد محمود غنيم، دور نظم المعلومات الادارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة-قسم إدارة الأعمال، 425 هـ-2004 م.
- 3- رحال جميلة و بن عويدات حنان، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - فرع عين تموشنت، رسالة ماستر ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2017-2018.
- 4- صالح أحمد مفتاح غميص ، نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، قسم الادارة العليا ، جامعة بروايجايا الحكومية ملانج، السنة الجامعية 2017-2018.

قائمة المراجع

- 5- بقاص نعيمة - خبزي نسرين - ديك مسعودة، "أثر جودة نظم معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بالمؤسسات الصناعية في الجزائر، رسالة ماستر، ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017-2018.
- 6- بوعسلة فطيمة، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة، السنة الجامعية 2013-2014.
- 7- موطي زكية، مومني سعيدة، واقع تطبيق نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أدرار، السنة الجامعية، 2015-2016.
- 8- عبد الناصر خري، دور نظم المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير البليدة، جوان 2006.
- 9- بن طاوطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيقا لمزايا التنافسية -دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي و الخدمي بالجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، سنة 2016-2017.
- 10- العياشي عيدوني، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -سطيف، السنة الجامعية 2013-2014.
- 11- لامية دالي علي، مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير النتاج في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير - تخصص تسيير -جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2014-2015
- 12- اسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -المسيلة، السنة الجامعية 2003-2004.
- 13- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية سكيكدة، السنة الجامعية 2006-2007.

قائمة المراجع

- 14- محمود علي محمد الروسان، "العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي و أثرها في الأداء التصديري: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد- جامعة بغداد، 1997.
- 15- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عامل الكفاءات في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -تلمسان، السنة الجامعية 2010-2011.
- 16- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة بين الزبون في تحقيق تنافسية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017.
- حريري بوشعور و صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، 14/13 ديسمبر 2011، ص 7.
- 17- وليد الهلالي، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -مسيلة، السنة الدراسية 2008-2009.
- 18- فلة العهيلر، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير-الجزائر، سنة 2005.
- 19- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-المسيلة، السنة الجامعية 2013-2014.
- 20- بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-سطيف، السنة الجامعية 2011-2012.
- 21- مصطفى محمد درويش، الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد - قسم ادارة الأعمال حلب، 2013.
- 22- سهام عدوي، فاعلية المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين الجزائرية، رسالة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -المسيلة، السن الدراسية 2019-2020.
- 23- يحي شريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -سطيف، السنة الجامعية 2017-2018.
- 24- المصدر: يوسف نورية، أثر نظام المعلومات في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-مستغانم، السنة الجامعية 2014-2015.

قائمة المراجع

- 25- فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-باتنة، السنة الجامعية 2008-2009
- 26- صياد صباح، أنظمة المعلومات وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2017-2018.
- 27- فاطمة علي الرباعة، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.

رابعا. المقالات المنشورة:

- 1- الاستاذ. دن أحمد، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، العدد الثاني، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير-الجلفة.
- 2- سامية لحول، دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، كلية العلوم الاقتصادية-باتنة، 20 جوان 2009.

الملخص

المخلص:

من المهم أن نعلم أن أنظمة المعلومات هي أهم وسيلة تعتمد عليها المنظمة لإنتاج المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة، و ذلك من خلال مساهمتها في تغيير عمل المنظمة وطرق المنافسة. كما أنه لم يعد ينظر لأنظمة المعلومات مجرد خدمة ضرورية لمعالجة المعاملات و الحفاظ على مكاسب المنظمة بل تطورت النظرة إلى صورة جديدة فهي أصبحت تساعد على وضع و تطوير سلاح إستراتيجي يستخدم نظم المعلومات لمواجهة التحديات من القوى التنافسية التي تواجه المنظمة و بالتالي يمكن القول أن نظام المعلومات يلعب دورا هاما و أساسيا في مساعدة المنظمة على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية حتى يتسنى لها الحفاظ على مركزها في السوق. الكلمات المفتاحية: المنظمات، المعلومات، أنظمة المعلومات، التنافسية ، الميزة التنافسية.

The role of information systems in developing competitive advantage:

It is important to know that information systems are the most important means that an organization relies on to produce information so that it can take appropriate decisions, through its contribution to changing the organization's work and competition methods. Also, information systems are no longer seen as just a necessary service to process transactions and preserve the organization's gains. Rather, the view has evolved into a new image, as it has helped to develop and develop a strategic weapon that uses information systems to meet the challenges of the competitive forces facing the organization. Thus, it can be said that the information system It plays an important and essential role in helping the organization to carry out its basic functions at the highest level of efficiency and effectiveness so that it can maintain its position in the market.

Keywords: organizations, information, information systems, competitiveness, competitive advantage.