



## دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية

د. عيد أحمد أبو بكر

استاذ مشارك بقسم العلوم المالية والمصرفية

كلية الاقتصاد والعلوم والادارية - جامعة الزيتونة الاردنية

أستاذ مساعد بقسم الرياضة والتأمين

كلية التجارة - جامعة بنى سويف

Prof\_eideg@yahoo.com

المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر

ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة

جامعة الزيتونة الأردنية, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

23 - 26 نيسان (إبريل 2012)

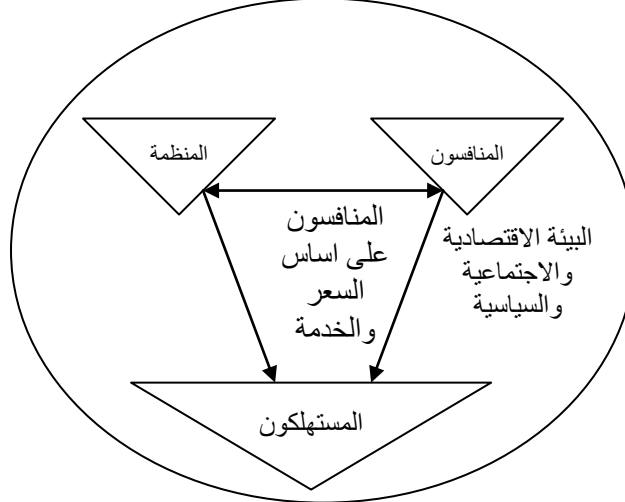
عمان - الأردن



## مقدمة:

أصبحت المعلومات مورداً جوهرياً لشركات التأمين في العصر الحالي، فلكي تحافظ تلك الشركات على بقائها، يلزم أن تجمع وتُثَقِّق وتُخزَن وتُستخدَم كميات كبيرة من البيانات والمعلومات. أما إذا أرادت الإزدهار فيلزمها أن تُؤدَى هذه الوظائف على مستوى أفضل مما يقوم به المنافسين. وبينما تميزت بعض نواحي النشاط التي تقوم بها المنشآت على بقية نواحي النشاط الأخرى فيما مضى (الإنتاج والتمويل والتسويق)، فإن الوظائف المتعلقة بالمعلومات أقرب إلى أن تصبح أهم وأخطر الوظائف التنافسية للمنشأة، ولقد أصبحت المعلومات فعلاً من أهم عوامل النجاح في بعض الصناعات مثل: صناعة الطيران، والتأمين، والبنوك. (محمود حسان: 2000)

وإن الإدارة العليا تعتمد بشكل رئيسي على معلومات البيئة الخارجية ثم معلومات البيئة الداخلية في وضع الاستراتيجية وعلى مشاركة المديرين الآخرين، ولذلك فهي تحتاج إلى نظام معلومات استراتيجي يدعمها في قدراتها التحليلية وأحكامها الشخصية ويسهل اتخاذ القرارات. فنظام المعلومات الاستراتيجي يركز على اهتمامات الإدارة وطرق عملها واحتياجاتها من المعلومات، فهو يعمل على توفير معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة الداخلية المختلفة للشركة، وفي نفس الوقت يكون قادر على تلبية احتياجات الإدارة العليا من المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية والتي تكون ضرورية لصياغة وتطوير خطط استراتيجية طويلة الاجل لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها تبعاً لما يسمى بالمثلث الاستراتيجي Strategic triangle والمعبر عنه بالشكل التالي، والذي يعتبر الأساس لمعظم القرارات الاستراتيجية، حيث تعمل الإدارة على مواجهة المنافسين في بيئة اقتصادية وسياسية معينة لتزويد العملاء بالمنتجات والخدمات التي تفوق في ميزاتها التنافسية ما يستطيع المنافسون تقديمه. (ناديا حبيب: 1996).



شكل رقم (1) يوضح المثلث الاستراتيجي

ويمكن القول بأن البعد الاستراتيجي لنظم المعلومات قد اتسع بشكل جعلها أكثر شمولاً من نظم المعلومات التقليدية، حيث ركزت نظم المعلومات الاستراتيجية SIS على رصد وتحديد وقياس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، ويوفر المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة والسياسات التنفيذية. فبجانب اهتمامها بإعادة هندسة العديد من عمليات المنشأة Business Process Reengineering (BPR) كالمعلومات المرتبطة بتحسين فريق العمل وتحسين الإنتاجية. نجدها اهتمت أيضاً بالعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنشأة مثل دراسة أهداف وبدائل المنافسين، وأساليب التكنولوجيا التي يستخدمها هؤلاء المنافسين، حتى يمكن تحديد واستخدام تكنولوجيا المعلومات المناسبة لدعم جهود إعادة هندسة عمليات المنشأة ودعم ميزات التنافسية. [سمير أبو الفتوح: 1996]

وبناءً على ما تقدم يتبين أهمية وجود نظام معلومات استراتيجي، حيث يتيح هذا النظام توليد المعلومات الإدارية الاستراتيجية التي تساعد الإدارة على تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في ظل المتغيرات والعوامل الدولية التي أصبحت تحيط بمعظم أنشطة منشآت الأعمال. كما يتيح هذا النظام توفير المعلومات اللازمة لدعم القرارات وصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة والسياسات التنفيذية ويساعد على قياس وتقييم أداء النظم الإدارية المختلفة والتي تقوم على تنفيذ تلك الاستراتيجيات والسياسات.

## مشكلة البحث:

يمر العالم الان بموجات من التغييرات والتطورات المتسارعة فى شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويعود ذلك الى التقدم الهائل فى وسائل الاتصالات وتطور تكنولوجيا المعلومات، كل ذلك عزز من اهمية المعلومات التى اصبحت احد اهم الموارد الاساسية والاستراتيجية التى تعتمد عليها شركات التأمين فى الحصول على المزايا التنافسية. وتواجه شركات التأمين المصرية منافسة شديدة على المستويين المحلى والعالمى، حيث تواجه هذه الشركات العديد من التحديات التى تحتم عليها استعمال وسائل واليات واستراتيجيات حديثة لكى تنمى مع المتغيرات العالمية المعاصرة التى افرزتها العولمة، والانفتاح على الاسواق العالمية، الانضمام الى اتفاقيات الشراكة العالمية واهمها الانضمام الى اتفاقية الجات، والتى ازدادت بعدها حدة المنافسة، وما يترتب على ذلك من انفتاح سوق التأمين المصرى على مصراعية امام الشركات الاجنبية ذات الاسماء المعروفة والسمعة القوية فى جودة خدماتها ومستوى ادائها، كل ذلك عزز من اهمية المعلومات التى اصبحت احد الموارد الاساسية والاستراتيجية التى تعتمد عليها شركات التأمين فى الحصول على الميزة التنافسية.

فى ظل الانضمام الى اتفاقية الجات (GATS) تواجه شركات التأمين منافسة قوية من شركات التأمين الاخرى سواء العربية أو الاجنبية التى تعمل داخل أو خارج الدولة، وكذلك من المؤسسات المالية الاخرى (اهمها البنوك) وان منطلق هذه المنافسة هى نوعية وجودة الخدمات التأمينية المقدمة، خدمة العملاء، تخفيض التكاليف، وهو ما يدعو الى ضرورة الاستجابة ومواكبة التغيرات والتطورات العالمية فى تحقيق احتياجات ومتطلبات العملاء، ويسبب المنافسة الشديدة التى يشهدها هذا العصر، اصبح من الضرورى على شركات التأمين التى لاتبنى استراتيجيات تنافسية فعالة، المواجهة والبقاء فى بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع والمستمر، الامر الذى يحتم على هذه الشركات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمراريتها وتفوقها على منافسيها. ان ضرورة واهمية نظم المعلومات الاستراتيجية على وجه الخصوص تتبع من خلال ما ينتظر منظمات الأعمال من منافسة مستقبلية والتي لن تتمكن نظم المعلومات التقليدية من تقوية موقف المنظمة أو تمدها بالمعلومات الاستراتيجية الكافية والتي تعد المغذي الرئيسى والحيوي للقرارات الاستراتيجية من اجل بناء و/أو تطوير مزايا تنافسية تحقق لها تفوق تنافسي يمكن المنظمة من الصمود فى وجه المنافسة الحادة التى يمكن ان تولدها تطورات المستقبل القريب

وبناء على ما تقدم اصبح من الضرورى على شركات التأمين المصرية بناء وتطوير نظام المعلومات الاستراتيجى الخاص بها والقادر على تلبية متطلباتها واستراتيجياتها التنافسية المختلفة من خلال ما يقدمه من تكنولوجيا معلومات متقدمة ومسايرة للتطورات البيئية.

## أهمية البحث:

تتبع اهمية الدراسة فى انها تتناول الربط بين موضوعين هاميين وحيويين هما نظم المعلومات الاستراتيجية والمزايا التنافسية فى احد اهم القطاعات الاقتصادية - شركات التأمين - وكذلك الدور الذى تقوم به نظم المعلومات الاستراتيجية فى دعم التفوق التنافسي لشركات التأمين من خلال التأثير فى عناصر المزايا التنافسية (النمو، التميز، التكلفة، الابداع، التحالفات الاستراتيجية). وبناء على ذلك تتمثل اهمية الدراسة فى النقاط الآتية:

- 1- الدور الذى تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية كأداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال ما توفره من معلومات استراتيجية فى الوقت الذى اصبحت المعلومات احد اهم الموارد التى تستخدمها المؤسسات المالية فى تتبع منافسيها وتحقيق رغبات عملائها ومواكبة التغيرات المتسارعة فى البيئة الخارجية.
- 2- الوضع التنافسي الشديد الذى تعمل فى ظله شركات التأمين الان، حيث ان الانضمام الى عضوية اتفاقية الجات يشكل تحديا يفرض على صناعة التأمين الارتفاع الى مستوى المنافسة فى كافة الاسواق سواء على مستوى الاسواق الوطنية او الاسواق الاقليمية او الاسواق الدولية، مما سوف ينعكس بشكل حاد على الوضع التنافسي لشركات التأمين أكثر مما هي عليه فى الوقت الحاضر .
- 3- الدور الذى تؤديه نظم المعلومات الاستراتيجى فى التأثير على الاستراتيجيات التنافسية التى تتبعها شركات التأمين فى مصر والمزايا التنافسية التى تسعى لتحقيقها.
- 4- يمكن اعتبار ان قطاع التأمين من أكثر القطاعات الاقتصادية اهتماما فى مجال توفير نظم المعلومات الحديثة، لماتوفرة من معلومات من اجل التخطيط الاستراتيجى واتخاذ القرارات لتدعيم المزايا التنافسية، فى الوقت الذى اصبحت فيه المعلومات

- أحد أهم الموارد التي تستخدمها شركات التأمين في تتبع منافسيها، ومعرفة رغبات عملاءها، ومواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.
- 5- الدور الذي يقوم به نظم المعلومات الاستراتيجية لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وتحقيق ميزة تنافسية للشركات التي تتبنى تطبيقها مما ينعكس على الأداء المالي والحصة السوقية لشركة التأمين.
- 6- قلة الدراسات التي تناولت نظم المعلومات الاستراتيجية ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية بصفة عامة، وتطبيقاته في قطاع التأمين بصفة خاصة.

### أهداف البحث:

- إن إدارة شركة التأمين تستخدم المعلومات في التخطيط بأنواعه، الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي حتى تستطيع التنبؤ بأحوال بيئتها الداخلية والخارجية لترسم الخطط اللازمة لمواجهة التغيرات فيهما، كما تستخدم الإدارة المعلومات في اتخاذ قرارات الاكتتاب والإصدار والاستثمار وترشيد عملية التوجيه والتعرف على مشكلات الشركة ورسم سبل العلاج لها، وأيضاً تستخدم المعلومات في قياس الأداء على مستويات إدارات الشركة وفي مختلف أنشطتها حتى تستطيع القيام بوظيفة الرقابة وتتحاشي الخلل، وتبتعد عن مواطن الضعف. تهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:
- 1- تقييم فعالية نظم المعلومات المستخدم في قطاع التأمين.
  - 2- عرض المشاكل التي تواجه شركات التأمين في مجال استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات وبصفة خاصة في ظل المتغيرات العالمية الجديدة.
  - 3- تحديد الدور الذي يقوم به نظام المعلومات الاستراتيجي في التأثير على الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات التأمين من أجل تحقيق وأو استمرارية المزايا التنافسية.

### فروض البحث:

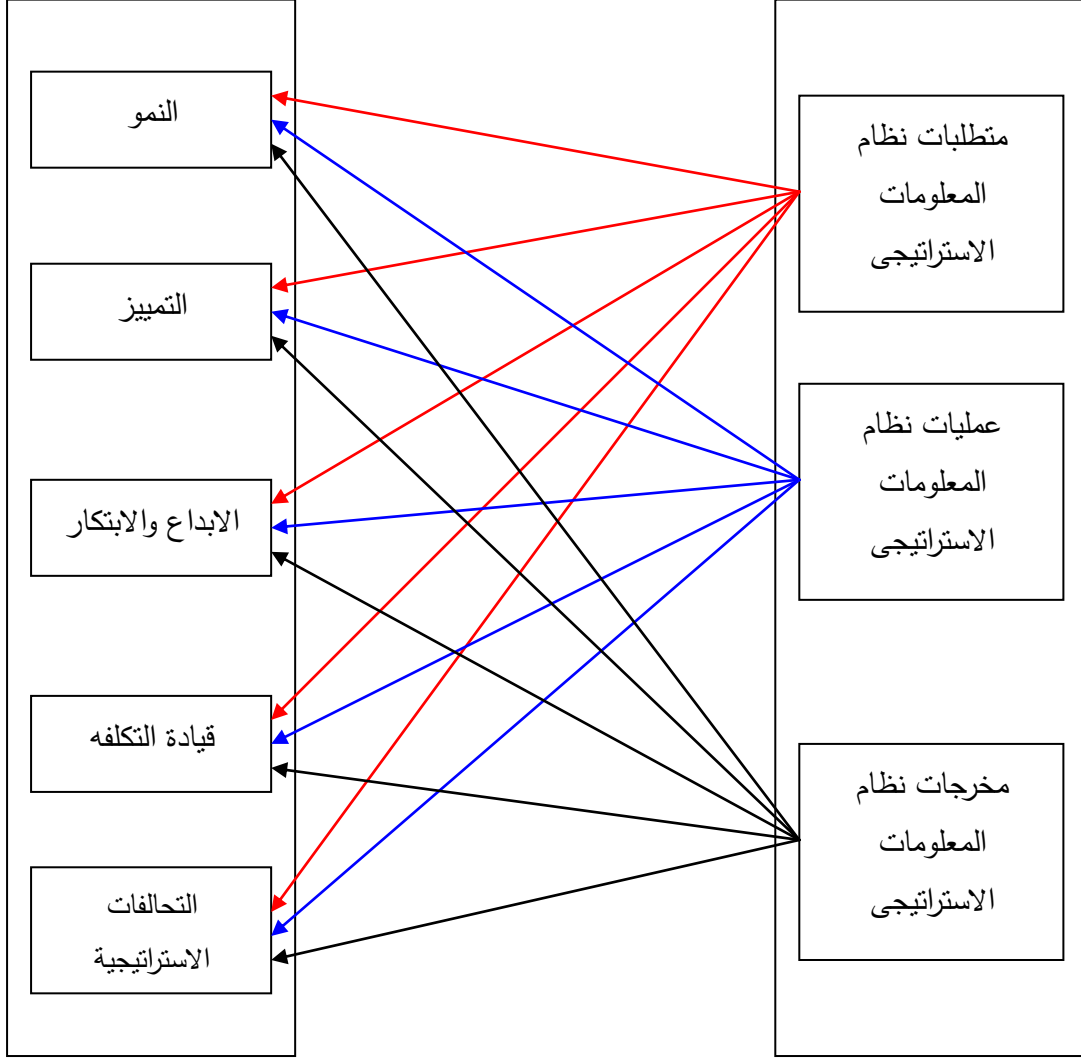
- تتمثل الفروض الرئيسية للبحث فيما يلي:
- 1- لا تتوافر عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (متطلبات، عمليات، وخصائص مخرجات) في شركات التأمين المصرية.
  - 2- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (متطلبات، عمليات، خصائص مخرجات)، ودعم وتحقيق عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الابداع والابتكار، قيادة التكلفة، التحالفات الاستراتيجية) في شركات التأمين المصرية.

## نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في الشكل التالي:

### نظام المعلومات الاستراتيجي

### الميزة التنافسية



شكل رقم (2) يوضح دور نظام المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق الميزة التنافسية.

### الدراسات السابقة:

- دراسة (محمد المهدي: 1998) تهدف الدراسة إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات الآلية وكيفية الاستفادة منها في مجال التأمين وذلك من خلال:

- 1- التعرف على الأنظمة ذات المستوى التكنولوجي المرتفع وإمكانية تحقيق التكامل بينها والاستفادة منها في مجال التأمين.
  - 2- التعرف على أهم البرمجيات أو البرامج الجاهزة وتكنولوجيا الاتصال والإلكترونيات المستخدمة في صناعة التأمين.
- وقد توصلت الدراسة إلى:
- 1- لابد من تحديث التكنولوجيا التي تستخدمها شركات التأمين بما يساير القرن الحادي والعشرين.
  - 2- ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وإلا سوف تواجه شركات التأمين إفلاساً تكنولوجياً وسوف تخرج من حلبة المنافسة في صناعة التأمين.

- في دراسة (Elledg:1994) تناول مدى اهتمام اليابانيين بنظم المعلومات الاستراتيجية وجعلها تحتل مكانه بارزة في المنظمات وبواسطة استخدام نظام جديد يؤكد صفة نظم المعلومات الاستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية او ادامة المزايا التنافسية، فضلا عن تركيزها على فهم حيوية واهمية ومضامين نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق مزايا تنافسية.
- وفي دراسة (عقل: 1996) اوضح كيفية توظيف نظم المعلومات في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة، حيث تم في هذه الدراسة فحص مستوى استخدام نظم المعلومات كأداة تنافسية في احدى المنظمات المصرفية الأردنية. وقد استخدم الباحث اسلوب دراسة الحالة، وكان تركيزه على نظم المعلومات التشغيلية (العمليات)، كما انه بحث اثر نظم المعلومات على عملاء المصرف، وتبين ان هناك مستوى متوسطا من الوعي في استخدام تلك النظم كأسلحة تنافسية.
- دراسة (ناديا حبيب: 1996) استهدفت الدراسة إلقاء الضوء على موضوع نظام المعلومات الاستراتيجي من خلال تقديم فكرة مبسطة عن مفهوم هذا النظام وأهميته ودوره في الحصول على المعلومات واستخدامها في مجال دعم القرارات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، وقد تناولت الدراسة تعريف المعلومات الاستراتيجية التي تخدم احتياجات الإدارة العليا وخصائص تلك المعلومات، ثم تناولت مفهوم وأهمية ومكونات نظام المعلومات الاستراتيجية، وأخيراً تناولت دور هذا النظام في دعم القرارات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها (وضع الأهداف أو صياغة الاستراتيجية أو تطبيقها أو متابعتها أو تقويمها).
- دراسة (سمير أبو الفتوح: 1996) استهدفت الدراسة بيان دور نظم المعلومات الاستراتيجية لدعم الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتمثل في الهياكل والعلاقات والأساليب والمعايير التي تميز منظمات الأعمال في عالم اليوم من حيث أهدافها وتوجهاتها ومعايير الاختيار واتخاذ القرارات في مباشرة عملياتها وأسس تنظيم العلاقات في التعاملات بين مختلف الأطراف المتفاعلة في السوق (العملاء، الموردن، المنافسين). وتناولت الدراسة النظام العالمي الجديد وأثره على بيئة الأعمال وأهم الملامح المميزة لهذا النظام، ثم تناولت الدراسة الآثار الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، والإطار النظري لنظم المعلومات الاستراتيجية لدعم الميزة التنافسية.
- دراسة (عماد الصياغ: 1999) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي والدور الاستراتيجي لنظام المعلومات في مختلف المنظمات، كما يعمل على توضيح مفهوم الأطر النظرية لنظم المعلومات الاستراتيجية وأهميتها في عملية تطوير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وتنفيذها. ويعمل البحث على التعريف على التخطيط الاستراتيجي لنظام المعلومات، ومهامه، وخطواته.
- دراسة (محمد فؤاد: 2000) استهدفت الدراسة قياس الأداء لنظم المعلومات في شركات قطاع التأمين، ومدى تأثيرها على تنشيط وتفعيل صناعة التأمين بجمهورية مصر العربية، وذلك من خلال قياس دالة كوب دوجلاس (Cobb-Douglass)، وتقدير المعاملات الفنية وتقدير العائد من استخدام نظم المعلومات والآليات لكل شركة من شركات التأمين عندما تتوافر الشروط المثلى والكفاءة الاقتصادية، وقد استخدمت هذه التقديرات للاسترشاد بها في تحديد وضع العمالة في كل شركة بالنسبة لاستخدامات الحاسب الآلي ومدى الحاجة إلى التخلص من العمالة الزائدة في بعض الشركات.
- دراسة (شريف: 2001) استهدفت الدراسة تقييم فعالية نظم المعلومات في قطاع التأمين المصري وأهمية نظم دعم القرارات في قطاع التأمين ودورها في زيادة القدرة التنافسية للقطاع، وتوصلت الدراسة إلى أن الأخذ بنظام دعم القرارات في قطاع التأمين المصري أصبح ضرورة لتلبية متطلبات الإدارة بجميع مستوياتها حتى يتسنى لها الاستفادة الكاملة من المعلومات المتاحة في اتخاذ القرارات، ويضاف إلى ذلك إمكانية توافر قدراً من المرونة يتلائم مع المتغيرات التي يتوقع حدوثها والتي يمكن تحقيقها من واقع التطبيق الفعلي وصولاً إلى أفضل أداء لقطاع التأمين و تم وضع نموذج مقترح لنظام دعم القرارات التنافسية مرتبط بالحاسب الآلي وتطبيقه في مجال إصدار وثيقة جديدة للتأمين على الحياة ذات مزايا متغيرة وقسط ثابت.
- دراسة (معراج هوارى، يوسف وينتن:2004) تناولت دور نظم المعلومات الادارية فى تحقيق ميزة تنافسية فى القطاع الصناعى الجزائرى، حيث تناولت مفهوم واهمية واستخدام نظام المعلومات فى تحقيق ميزة تنافسية وقد تم استخدام عدد من المتغيرات التى تقيس الميزة التنافسية فى القطاع الصناعى مثل جودة المنتجات، الاداء المالى، السيطرة على الاسواق، الابداع والتطوير، كفاءة العمليات، وقد توصلت الدراسة الى ان نظام المعلومات يلعب دور هاماً فى تحقيق الميزة التنافسية فى القطاع الصناعى.
- دراسة(حسن الزعبي: بدون سنة نشر) تتناول الدراسة توضيحاً لمدى تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق عوامل لتفوق التنافسي (نمو الحصة السوقية، نمو القيمة السوقية للاسهم، ونمو العائد على الاستثمار)، من خلال بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية (التميز، قيادة الكلفة، الابداع، النمو، والتحالفات)، وذلك باستخدام مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية (المعلومات الاستراتيجية) من قبل الادارات العليا، بغية الوقوف على طبيعة الدور الفعلي الذي تؤديه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين الموقف التنافسي فى البنوك الاردنية. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير لنظم المعلومات الاستراتيجية بعملياتها وخصائص

مخرجاتها المعلوماتية في تحقيق نمو في عوامل التفوق التنافسي من خلال بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية سواء كان ذلك تأثيراً مباشراً أو غير مباشر .

مما سبق يتضح للباحث ندرة الدراسات التي تناولت استخدام تطبيقات نظام المعلومات الاستراتيجي في قطاع التأمين وكذلك لا توجد دراسة تربط بين مدى توافر نظام المعلومات الاستراتيجي ودعم وتحقيق المزايا التنافسية في احد اهم القطاعات المالية في اى دولة وهو قطاع التأمين - في الوقت الذى يواجهه فيه منافسة شرسة من شركات التأمين الاجنبية والقطاعات المالية الاخرى.-.

## خطة البحث:

تتمثل خطة البحث فيما يلى:

اولاً: تقييم فعالية نظم المعلومات المستخدمة في قطاع التأمين المصري.

ثانياً: مفهوم ومكونات نظام المعلومات الاستراتيجي.

ثالثاً: الميزة التنافسية: مفهومها، عناصرها.

رابعاً: الادوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية.

خامساً: الدراسة التطبيقية.

خلاصة البحث ونتائج.

## أولاً: تقييم فعالية نظم المعلومات المستخدمة في قطاع التأمين المصري

أن اتخاذ القرارات في شركات التأمين سواء لإقرار تحليل مسببات خطر معين أو اتخاذ قرار بقبول خطر أو الاستثمار أو المشاركة في قناة من قنوات الاستثمار.. إلخ، ضمن مجالات نظم المعلومات في ظل ثورة المعرفة وثورة الاتصالات وثورة التقنية وثورة المعلومات، وأخيراً حصيلة الخبرة ورصيد التجربة والمعلومات البشرية. وإذا كان رأس المال والعمل هما الموردان الاقتصاديان الرئيسيان للأعمال لدى شركات التأمين، فلأهمية المعلومات، يمكن اعتبارها المورد الثالث في ذلك. فيمكن للإدارة الحصول على البيانات عن طريق استقصائها ومواجهة المشكلات وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها وبدون المعلومات، يصبح اتخاذ القرارات اعتباطياً ومكلفاً، وليس - بالضرورة - رشيداً أو اقتصادياً.

ولقد دلت الخبرة في مجال الاستخدامات الإدارية بشركات التأمين لمعالجة البيانات على أهمية البيانات نفسها كمورد رئيسي من موارد التنظيم، ومن ثم يصبح من الضروري والاقتصادي التخطيط لاستخدام هذا المورد بدقة. ويطلق على مهمة إدارة ومعالجة البيانات التنظيمية لشركة التأمين اصطلاح "إدارة البيانات" أو "إدارة المعلومات" والاصطلاح الأخير أفضل من سابقه لتعلق اتخاذ القرارات بالمعلومات لا البيانات. وتعمل كل شركة من شركات التأمين على رفع مستوى الأداء لتلك الإدارة، باعتبار أن المعلومات لا تقل أهمية عن رأس المال أو العمل بالشركة. (محمود حسان: 2000)

تقوم شركات التأمين بجمهورية مصر العربية بتجميع البيانات ومعالجتها لعدة أسباب، فتستخدم هذه البيانات ومنها البيانات المحاسبية لقياس مدى صحة الأداء المالي للشركة وحيويته، كما تفيد البيانات في إدارة الشركة داخلياً بتمكين الإدارة من معرفة سير الأداء فيها، كما يستفيد المستأمنين والعملاء من غير المستأمنين أيضاً من البيانات، فمثلاً تفيد البيانات في إدارة واستثمار الاحتياطيات والأموال المخصصة لذلك، ورجال البنوك الذين ينظرون في إمكانية الاشتراك مع شركات التأمين في مشاريع استثمارية، والعاملين بالأجهزة الرقابية الحكومية الذين يتابعون تنفيذ القواعد واللوائح والإجراءات والقوانين بقطاع التأمين، وأيضاً طالبي التأمين والعملاء الذين يقبلون على خدمات شركات التأمين.

وتعد الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات من أهم الأغراض التي تحتفظ شركات التأمين بالبيانات من أجله، فمثلاً، قد يحتاج مدير إدارة لاتخاذ قرار بتسعير خطر معين، كذلك يحتاج لاتخاذ قرار للاستثمار في قناة من قنوات الاستثمار دون غيرها. وفي كل الأحوال يفضل أن تتوفر لدى متخذ القرارات المعلومات المناسبة ليتسنى له ترشيد اتخاذ هذا القرار، وبديهي يتوقف ذلك على مدى الثقة في تلك المعلومات ومدى اتساعها وانتشارها لكي تعطي جميع جوانب المشاكل التي بصدها متخذ القرار.

لتقديم خدمة تأمينية متميزة ذات كفاءة عالية يجب على قطاع التأمين المصري في ظل التطورات المعاصرة في بيئة الأعمال العالمية الجديدة أن يضع الحل لمواجهة مشاكل متعددة أهمها (شريف العمرى: 2001):-

- (1) مشكلة نقص المعلومات وعدم كفايتها في الوضع الراهن لاتخاذ القرارات المناسبة، حيث أن هناك منافسة شديدة مع بعض شركات التأمين العالمية التي تستخدم نظم معلومات متقدمة مما يتطلب ضرورة إعادة دعم هذا القطاع خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والارتكاز على قاعدة بيانات لدعم اتخاذ القرارات.
- (2) إن تلبية احتياجات متخذ القرار من المعلومات لا تتم في التوقيت المناسب، ونظراً لارتكاز أنظمة المعلومات الحالية في تنظيمها على التشغيل اليدوي والذي يصعب معه إعداد المعلومة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة.
- (3) إن نظم المعلومات الحالية تستمد معظم بياناتها من السجلات والدفاتر داخل الشركة، وهذا غير كاف نظراً لضرورة الاعتماد على معلومات عن المنافسين، أي الارتكاز على مفاهيم جديدة والتي تتضمن بيانات ومعلومات على المنافسة، أي أنها تهتم بالبيئة الخارجية بجانب الاهتمام بالبيئة الداخلية للشركة.
- (4) يلاحظ على أسلوب إعداد البرامج الخاصة عند الطلب أن استخراج المعلومات يستغرق الكثير من الوقت، ويحتاج الكثير من الجهد من المبرمج ومن طالب المعلومات على السواء، مع توافر احتمالات الخطأ المنهجي في تلك البرامج، وقد يصعب على طالب البيانات اكتشافها، وبالتالي استخراج معلومات غير دقيقة، الأمر الذي يجعل من عملية مراجعة منطقيّة النتائج ثم تصحيح البرامج مرحلة هامة للحصول على معلومات ذات دقة مقبولة. كما أن هذا الأسلوب لا يتيح لمراكز اتخاذ القرارات فرصة الاطلاع على نتائج ما يتخذونه من قرارات إلا بعد اتخاذها فعلاً وهذا يمثل قصوراً شديداً في هذا الأسلوب.
- (5) لم يحظ نظام المعلومات بالاهتمام الكافي من جانب المسؤولين بقطاع التأمين في مصر، حيث لم يكن له أولوية متقدمة في ظل الحاجة إلى تدعيم نظام المعلومات التأمينية وحل المشاكل التي تعترض نظم الفرعية والتي تتعلق بالعمل اليومي. الأمر الذي أدى إلى عدم استكمال جميع عناصر النظام حيث أن هناك وظائف كثيرة داخل النظام لم يتم إعداد البرامج الخاصة بها وإتاحتها للاستخدام حتى الآن.
- (6) إن تزايد الطلب على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التأمينية هو الدافع الأساسي نحو تطوير هذا النظام حتى يلاحق حاجات مراكز اتخاذ القرارات التي تتزايد باستمرار، إلا أن قلة تعامل تلك المراكز مع النظام أدى إلى تجمده وعدم استكمال نواقصه.
- (7) من المعلوم أن نظام المعلومات التأمينية يوفر معلومات ذات بعدين هما:
  - أ- الحالة التي عليها قطاع التأمين في وقت استخراج المعلومات.
  - ب- البعد التاريخي للقطاع من حيث التطور الذي لحق بمكوناته في سنوات سابقة.
 ورغم أهمية هذه المعلومات ومعاونتها في اتخاذ القرارات، إلا أنها لا تحقق الأهداف التالية:
  - 1- الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المعروضة باستخدام النماذج الرياضية.
  - 2- إمكانية الاطلاع على النتائج التي يمكن أن تترتب على تطبيق أحد البدائل المختارة.
 وعلى ذلك فإن الأخذ بنظام المعلومات الاستراتيجي في قطاع التأمين المصري أصبح ضرورة لتلبية متطلبات الإدارة بجميع مستوياتها حتى يتسنى لها الاستفادة الكاملة من المعلومات المتاحة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ودعم المزايا التنافسية، يضاف إلى ذلك إمكانية توافر قدراً من المرونة يتلائم مع المتغيرات التي يتوقع حدوثها أو التي يمكن تحقيقها من واقع التطبيق الفعلي وصولاً إلى أفضل أداء لقطاع التأمين.

## ثانياً: مفهوم ومكونات نظام المعلومات الاستراتيجي

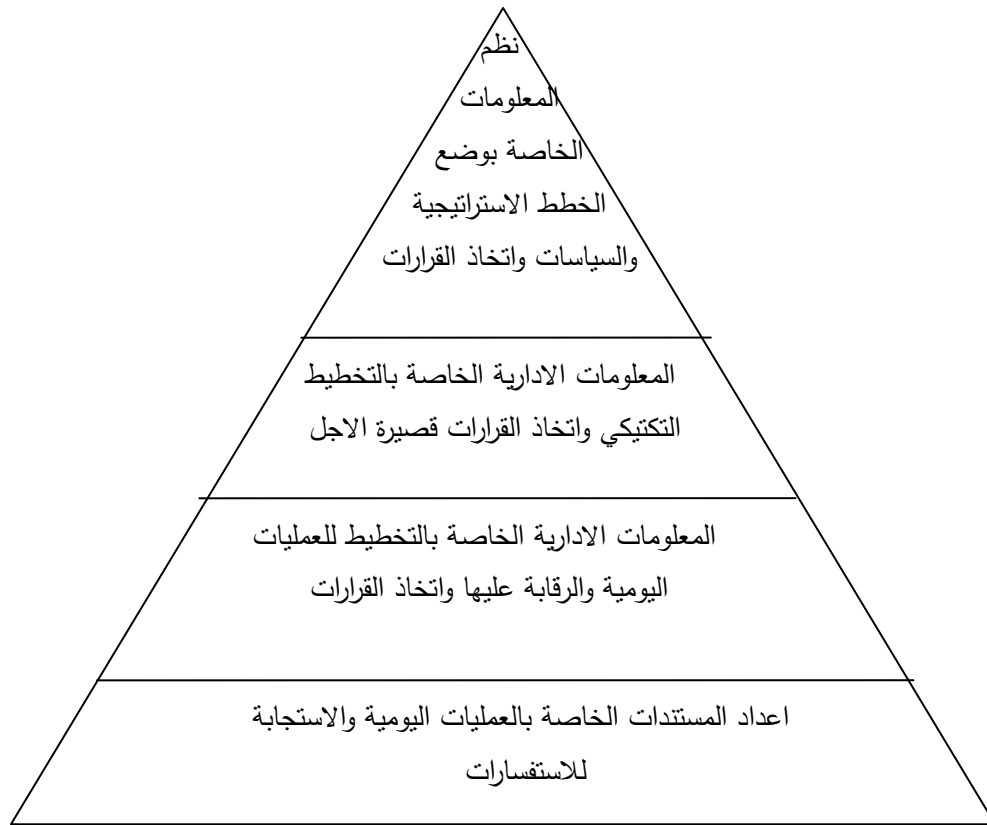
لاشك ان التطورات التكنولوجية الهائلة التي حدثت في السنوات الاخيرة في مجال الانتاج والمعلومات، ومع ازدياد حجم المنظمات وتعدد اعمالها تزداد اهمية الادارة الاستراتيجية وحاجتها الى نظام معلومات يساعدها في تحديد مهمة المنظمة واهدافها ووضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق تلك الاهداف، بالاضافة الى التزايد المستمر في استخدام الحاسبات الالكترونية واحلال الالات محل الانسان في العديد من الانشطة قد ترتب عليها جميعا ظهور انظمة حديثة في توفير وتوليد المعلومات الملائمة لدعم العديد من القرارات، فقد ظهرت العديد من النظم، مثل نظم معلومات الادارة العليا (نظم المعلومات التنفيذية (EIS))، ونظم دعم الادارة العليا (ESS)، نظم دعم القرارات (DSS)، ونظم الخبرة (ES)، ونظم المعلومات الاستراتيجية (SIS)، حيث تهتم هذه النظم في انها تأخذ البيئة الخارجية في الحسبان بجانب اهتمامها اساسا بالبيئة الداخلية، هذا بالاضافة الى اخذ البعد الاستراتيجي للادارة.

(1) مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية:



تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دوراً هاماً وأساسياً في مساندة الإدارة الاستراتيجية للمنشأة على القيام بأداء وظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات الاستراتيجية بصفة خاصة، كما تهتم هذه النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من المنتجات والخدمات والإمكانات التي تعطي المنشأة ميزة استراتيجية وتنافسية سواء على مستوى السوق المحلي أو العالمي. ومن هنا فإن الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات يتمثل في توفير البيانات الملائمة عن الأبعاد والظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالمنشأة، وأيضاً في استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات والإمكانات التي تعطي للمنشأة ميزة استراتيجية تفوق القوى التنافسية التي تواجهها في الأسواق المختلفة. ولا شك أن ذلك يؤدي إلى خلق ما يسمى "بنظم المعلومات الاستراتيجية SIS"، تلك النظم التي تدعم وتبرز المركز التنافسي والاستراتيجي للمنشأة. (سمير ابوالفتح:1996)

سنبداً اولاً بتعريف نظم المعلومات الإدارية بشكل عام ثم ننقل إلى تعريف نظام المعلومات الاستراتيجي، حيث يُعرف نظام المعلومات الإداري بأنه "نظام متكامل يجمع بين المستخدم للنظام والآلة بهدف التزويد بالمعلومات المطلوبة لتدعيم العمليات اليومية والإدارية وعمليات اتخاذ القرارات في المنظمة". ويستخدم النظام المكونات المادية ومكونات البرامج والإجراءات البيئية والنماذج الخاصة اللازمة لتحليل البيانات والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بالإضافة إلى قاعدة البيانات [ناديا حبيب:1996]، وقد وصف نظام المعلومات الإداري بأنه عبارة عن تركيب هرمي كما هو موضح في الشكل التالي.



شكل (3) التركيب الهرمي لنظام المعلومات الإداري

يبين الشكل رقم (3) أن التركيب الهرمي لنظام المعلومات يتضمن أربعة مستويات، يغطي المستوى الأول المعلومات الخاصة بإعداد مستندات العمليات اليومية والاستفسار عن أوضاع العمل، ويتعلق المستوى الثاني باتخاذ القرارات ذات الطبيعة الروتينية الخاصة بالتخطيط للعمليات اليومية والرقابة عليها، أما الثالث فيغطي المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الخاصة بوضع الخطط قصيرة الأجل والرقابة الإدارية، وأخيراً فإن المستوى الرابع الموجود في القمة يهتم بالمعلومات المطلوبة لوضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل والسياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة ككل على مستوى الإدارة العليا. ويعمل كل مستوى باستخدام المعلومات التي تم إعدادها في المستوى الأدنى مع إضافة أنواع جديدة من المعلومات إليها. من التركيب الهرمي السابق لنظام المعلومات الإداري يمكن القول أن نظام المعلومات الاستراتيجي يقع في قمة هذا الهرم ويعتمد على التكامل بين المعلومات الداخلية الموجودة في المستويات الأدنى والمعلومات الجديدة التي تأتي من مصادر البيئة الخارجية للمنظمة. وعلى الرغم من القدرة على تحديد موقع نظام

المعلومات الاستراتيجية في التركيب الهرمي لنظام المعلومات، إلا أننا قد نجد صعوبة في وضع تعريف دقيق محدد لهذا النظام "وذلك بسبب الصفات الخاصة المميزة للقرارات الاستراتيجية" [McCosh et.al.:1984]، [رايموند:1990]

وقد اشارت [ناديا حبيب:1996] الى ان نظام المعلومات الاستراتيجي هو ذلك النظام "الذي يخدم ويدعم نشاطات الإدارة الاستراتيجية التي يمكن وصفها على أنها النشاطات الخاصة بالتخطيط ووضع السياسات، وهو بذلك يحصل على معلومات تلخيصية عن أوضاع المنظمة من نظام المعلومات الداخلي ويبحث في الوقت نفسه في البيئة الخارجية عن معلومات يحتمل أن تؤثر في تصرفات المنظمة في المستقبل، وبهذا فإن المعلومات التي يتم التعامل معها في هذا النظام غالباً ما تكون ذات طبيعة وصفية يصعب قياسها بالمقارنة مع المعلومات ذات الخصائص الكمية في نظام المعلومات الداخلي".

وقد اشار [حسن الزعبي: بدون سنة نشر] الى ان نظام المعلومات الاستراتيجي "هو نظام يدعم الخطة الأساسية للمنظمة والتي يكون من أبرز اهدافها تحقيق أو استمرارية الميزة التنافسية والتي تؤدي الى تحقيق مركز تنافسي أو المحافظة على ذلك المركز من القوى التنافسية".

وقد اشار [عماد الصباغ:1999] الى ان نظام المعلومات الاستراتيجي هو "نظام معلومات يوفر للمنظمة خدمات ومنتجات تنافسية تحقق لها تقدماً استراتيجياً على المنافسين في السوق، وهو نظام يحفز الابتكار الإداري، ويحسن كفاءة العمليات، ويبني موارد معلومات استراتيجية للمنظمة".

مما سبق نجد أن نظام المعلومات الاستراتيجية يعد سلاح هجومي استراتيجي يستطيع منح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة من خلال تأثيره في نشاطات المنظمة. كما انه يعد في العصر الحالي مورداً استراتيجياً في مواجهة المنافسة (سليم الحسنية: 1998).

وقد قدم [Remenyi:1991]، [ناديا حبيب:1996] تصنيفاً لنظم المعلومات الإدارية عبّر عنه في مصفوفة تبين أنواع النظم ومجال استخدامها والوظائف التي تؤديها. وقد أشارا إلى وجود ثلاثة نظم كما يوضح الشكل رقم (4) وهي نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم الإدارة ونظم المعلومات الاستراتيجية.

الاستخدام	المعالجة	تأمين المعلومات	دعم أو تكوين الاستراتيجية
الوظيفة	عمليات التشغيل الأساسية	التي تظهر الحاجة إليها	التنافسية
تشغيل البيانات	نظم المعلومات الإدارية		نظم المعلومات الاستراتيجية
الاستفسار والتحليل		نظم دعم الإدارة	

شكل رقم (4) تصنيف نظم المعلومات

من الشكل السابق يتضح ان نظم المعلومات الاستراتيجية قد شملت نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم الإدارة، وبذلك تؤمن نظم المعلومات الاستراتيجية القدرة على دعم أو تكوين الاستراتيجية التنافسية للمنظمة ككل. وقد بينت العديد من الدراسات مدى أهمية الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الاستراتيجية في حياة منظمات الاعمال، وذلك من خلال ربط الاستراتيجية التنافسية بالمعلومات الاستراتيجية، حيث انه النظام الذي يدعم او يصنع الاستراتيجية التنافسية لمنظمات الاعمال.

وان التأكيد على استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية يعد تأكيداً جديداً، حيث تزايد الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات المستندة الى الحاسوب نتيجة تزايد حدة المنافسة في عقد الثمانينات، ولقد أصبحت تلك النظم اسلحة فعالة لكسب المزايا التنافسية. وتستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية بشكل اساسي لدعم استراتيجية الاعمال بشكل خاص لتحقيق ميزة تنافسية وبشكل مغاير لنظم المعلومات الادارية، التي تتوجه بشكل اساسي لامتة العمليات المرتبطة بالاعمال الاساسية للمنظمة او نظم دعم القرار التي تعد أكثر حداثة [Fahey, 1989].

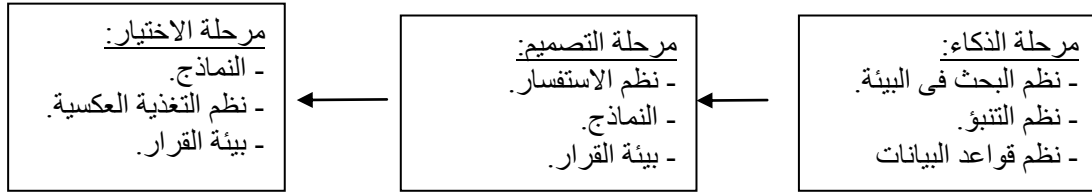
وإذا ما أرادت المنظمات الحفاظ على ميزاتها التنافسية فلا بد لها ان تستثمر المعلومات الاستراتيجية المستقاة من نظم معلوماتها الاستراتيجية من أجل تطوير الخدمات/المنتجات بهدف مقابلة احتياجات السوق. [Ward,1996]، [حسن الزعبي: بدون سنة نشر]

وبناءً على ما تقدم يتبين أهمية وجود نظم معلومات استراتيجي، حيث يتيح هذا النظام توليد المعلومات الإدارية الاستراتيجية التي تساعد الإدارة على تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في ظل المتغيرات والعوامل الدولية التي أصبحت تحيط بمعظم أنشطة

منشآت الأعمال. كما يتيح هذا النظام توفير المعلومات اللازمة لدعم القرارات وصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة والسياسات التنفيذية ويساعد على قياس وتقييم أداء النظم الإدارية المختلفة والتي تقوم على تنفيذ تلك الاستراتيجيات.

## (2) مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي:

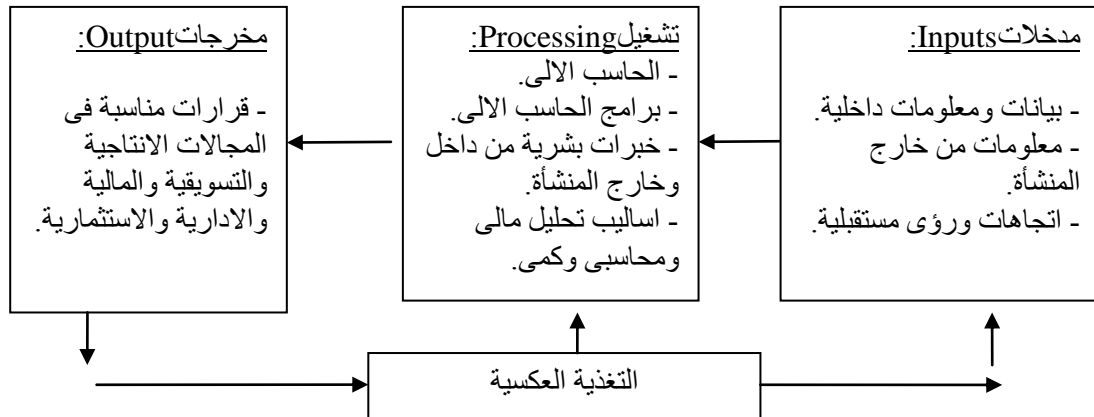
تعددت الآراء [ناديا حبيب:1996] بالنسبة لتحديد مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي واختلفت باختلاف وجهة نظر الكاتب. فقد أشار [McCosh] إلى أن مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي يجب أن تبنى على فهم كامل لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واتخذ نموذج سايمون في صنع القرار الإداري كأساس لتحديد هذه المكونات. ويتضمن نموذج سايمون مرحلة الذكاء intelligence التي تبحث في البيئة عن حالات تستدعي اتخاذ القرار مثل التهديدات أو الفرص الموجودة أمام المنظمة، ومرحلة التصميم design التي تهتم بتطوير البدائل الاستراتيجية وتحليلها للتعامل مع تلك الحالات، ثم مرحلة الاختيار والمراجعة Choice & review التي تتضمن اختيار البدائل الاستراتيجية وتقويمها. ونرى أن مراحل اتخاذ القرار حين وضع الخطة الاستراتيجية تكون قابلة للبرمجة في بعض أجزائها وفي بعض الأجزاء الأخرى لا يمكن برمجتها، أو تكون شبه مبرمجة لأنها قرارات جديدة معقدة ومهمة، تتعامل مع المستقبل غير المؤكد، لذلك فإن نظام المعلومات الرسمي قد تكون فائدته محدودة في هذا المجال. وقد اقترح تبعاً لمراحل سايمون في اتخاذ القرار مكونات لنظام المعلومات الاستراتيجي تتماشى مع احتياجات كل مرحلة من تلك المراحل كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل رقم (5) يوضح مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.

حيث بين أن مرحلة الذكاء يتم دعمها بوجود نظام يبحث في البيئة بصورة مستمرة عن الفرص والتهديدات ويستخدم أساليب التنبؤ ويؤمن الوصول إلى قاعدة البيانات الاستراتيجية. أما مرحلة التصميم فتحتاج إلى نظم استفسار من قاعدة البيانات ونماذج تستخدم في تحليل البيانات ومراكز معلومات (بيئة القرار) التي تسهل المشاركة الجماعية في صنع القرار. كذلك فإن مرحلة الاختيار يتم دعمها باستخدام النماذج لتقويم البدائل الاستراتيجية ونظم التغذية العكسية ومراكز المعلومات في متابعة التطبيق وتأمين احتياجات النظام. بينما يرى [سمير ابوالفتوح:1996] ان مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي تتمثل في مجموعة العناصر يوضحها التالي:

- النظام الفرعي للتفاعل والتداخل Interface
- النظام الفرعي للنماذج التحليلية Model Subsystem
- النظام الفرعي للبيانات Data Subsystems



شكل رقم (6) يوضح مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية.

#### أ- النظام الفرعي للتداول والتداخل:

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

#### ب- النظام الفرعي للنماذج التحليلية:

يعتبر النظام الفرعي للنماذج التحليلية جزء متكامل ومتربط من أجزاء نظام المعلومات الاستراتيجي SIS، وهو يتولى مهام ووظائف تخزين واسترجاع النماذج التحليلية الفرعية ويساعد إدارة المنشأة والمستخدمين على بناء النموذج التحليلي الشامل للمعلومات ومن خلال تحليل البيئة المالية وغير المالية نجد أن تلك النماذج تحوي العديد من المتغيرات والمعاملات وكذلك المعادلات والصيغ الرياضية التي تربط بينهم (مثل معادلة تحديد صافي الربح) ويتيح النموذج التحليلي للمستخدم النهائي إمكانية تعريف وتخزين مكونات التقارير والقوائم المحاسبية المختلفة.

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

#### ج- النظام الفرعي للبيانات:

يتضمن النظام الفرعي للبيانات الوسائل المختلفة لتشغيل واسترجاع واستدعاء البيانات الإدارية والمحاسبية - مالية وغير مالية - وذلك باستخدام قواعد البيانات المختلفة، كما يشمل النظام أيضاً الأدوات المستخدمة لدراسة تلك البيانات. ويلاحظ أن هناك بعض البيانات المطلوبة يمكن الحصول عليها كمنتج فرعي لنظام تشغيل العمليات المالية وغير المالية. كما أن هناك بيانات أخرى تأتي من خارج المنشأة وهي تتعلق بأنشطة المنافسين والأوضاع الاقتصادية بصفة عامة وكذلك الرؤية المستقبلية لصناعة ما. (وهي ما توفرها أيضاً نظم دعم القرارات، ونظم المعلومات التنفيذية).

بينما اشارت [ناديا حبيب:1996] الى ان فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجي وتحقيقه لأهدافه يعتمد بشكل كبير على مدى الدقة في تحديد احتياجات الإدارة من المعلومات لصنع القرارات الاستراتيجية ثم تحديد مكوناته تبعاً لتلك الاحتياجات. وبذلك ترى أن هذا النظام لا بد أن يحتوي على المكونات التالية:

- 1- نظم البحث في البيئة Scanning Systems.
- 2- قاعدة البيانات الاستراتيجية Strategic Data Base.
- 3- مكتبة البرامج Software Library.
- 4- تقديم المعلومات Presentation of Information.
- 5- شبكات اتصالات المعلومات الاستراتيجية Strategic Data Communications Networks.

#### ثالثاً: الميزة التنافسية مفهومها، عناصرها

##### 1- مفهوم الميزة التنافسية:

يعتمد مفهوم الميزة التنافسية على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها، حيث تتسم المنظمات الأكثر نجاحاً بالاختلاف أو التميز (Differentiation) في قدرتها التنافسية وما تقدمه للعملاء من قيمة (Value)، الأمر الذي يصعب معه تقليد هذه القدرات، ومن ثم تحقيق التفوق على المنافسين في مجال الصناعة، يرى بورتر أن الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يمكنها تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس، وفي هذا الإطار يمكن تعريف الميزة التنافسية على " أنها التخفيض النسبي في تكلفة المنتج، أو القدرة العالية على تمييز منتج المنظمة "، كما عرفها البعض الآخر على " أنها تطبيق إستراتيجية تنافسية لخلق قيمة غير قابلة للتقليد أو المحاكاة، ولم يتم تطبيقها من قبل المنافسين". (عبد الحميد مصطفى: 2009)

بينما يرى (سمير ابو الفتوح:1996) ان الميزة التنافسية هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

الأولى: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون.

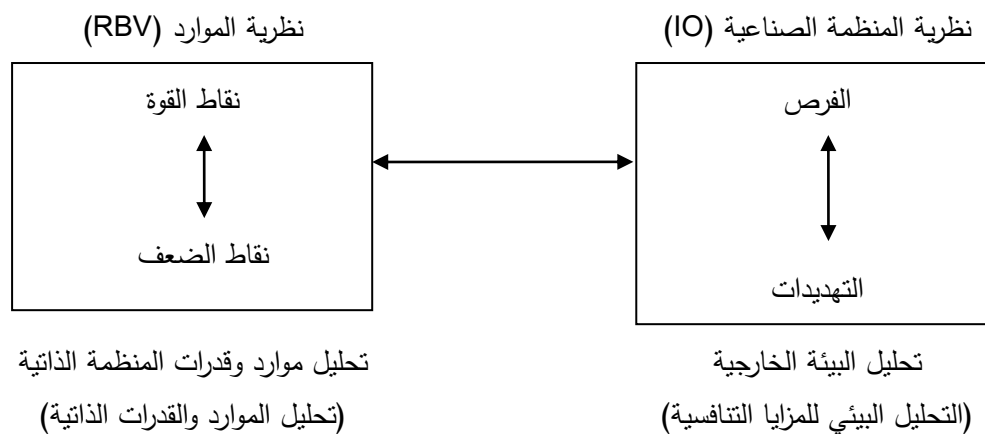
والثانية: تأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

يمكن تحقيق المزايا التنافسية من خلال وضع وتطبيق استراتيجيات بناء القيمة (Value Creating Strategic) التي يفترض أنها غير منطقية أو غير متبعة من جانب المنافسين الحاليين والمحتملين، أو من خلال التفوق النسبي في تطبيق نفس الاستراتيجية المتبعة أو المطبقة من جانب المنافسين الحاليين والمحتملين، وفي هذا الإطار يمكن تعريف مفهوم المزايا التنافسية بأنه "الوضع الذي تحققه المنظمة تجاه منافسيها في مجال الصناعة، ويتضمن ذلك التفوق النسبي في توظيف واستخدام الموارد والقدرات المتاحة لدى المنظمة مقارنة بالمنافسين" (Barney, J.B.,:2002)، ويشير بورتر إلى أن تحقيق المزايا التنافسية مرتبط بالتفوق النسبي في وضع وتطبيق استراتيجيات بناء القيمة التي تلبي احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين، الأمر الذي يؤدي إلى تفضيل العملاء للعروض المقدمة من جانب المنظمة، نظرا لتقدمها عند مستوى أسعار أقل نسبيا من المنافسين، أو لتميزها نسبيا على الرغم من تقديمها عند نفس مستوى أسعار المنافسين. (عزالدين جابر: 2005)

وتعرف الميزة التنافسية الناتجة عن نظم المعلومات الاستراتيجية بأنها (تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على المنافسين) (Hicks,1993) والمقصود بتطبيق تكنولوجيا المعلومات هنا، أي عدها وسيلة لامتداد المنظمة بالمعلومات الاستراتيجية التي تحتاجها لاجل بناء مزاياها التنافسية.

وبمراجعة ادبيات الفكر الإداري وجد أن هناك نوعين من النماذج الفكرية لتحقيق المزايا التنافسية وهي نموذج المنظمة الصناعية (Industrial Organization Model "IO")، ونموذج الموارد (Resource Based View "RBV")، حيث يعتمد نموذج المنظمة الصناعية (IO) بصفة أساسية على تحليل البيئة المحيطة وخصائص هيكل الصناعة لتحقيق المزايا التنافسية، حيث يتم وضع وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من استغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات ودعم نقاط القوة والتغلب على جوانب الضعف في قدراتها الذاتية، حيث يفترض نموذج المنظمة الصناعية ضرورة استجابة المنظمات للضغوط التي تفرضها ظروف ومتغيرات بيئة الصناعة التي تعمل فيها، وتحقيق التكيف معها لكي تنجح في تحقيق الربحية والنمو والاستمرارية، وبذلك فإن تحقيق المزايا التنافسية في ظل نموذج المنظمة الصناعية سوف يعتمد على خصائص متغيرات البيئة الخارجية بدرجة أكبر من التركيز على خصائص الموارد والقدرات الذاتية للمنظمة، أما نموذج الموارد (RBV) يركز على العلاقة بين الموارد الاستراتيجية والقدرات الذاتية للمنظمة وبين نتائج الأداء لهذه المنظمة، ومن ثم فإن هذا النموذج يركز على خصائص القدرات الذاتية للمنظمة كأساس لتحقيق المزايا التنافسية بدرجة أكبر من التوجه بخصائص البيئة الخارجية وبيئة الصناعة.

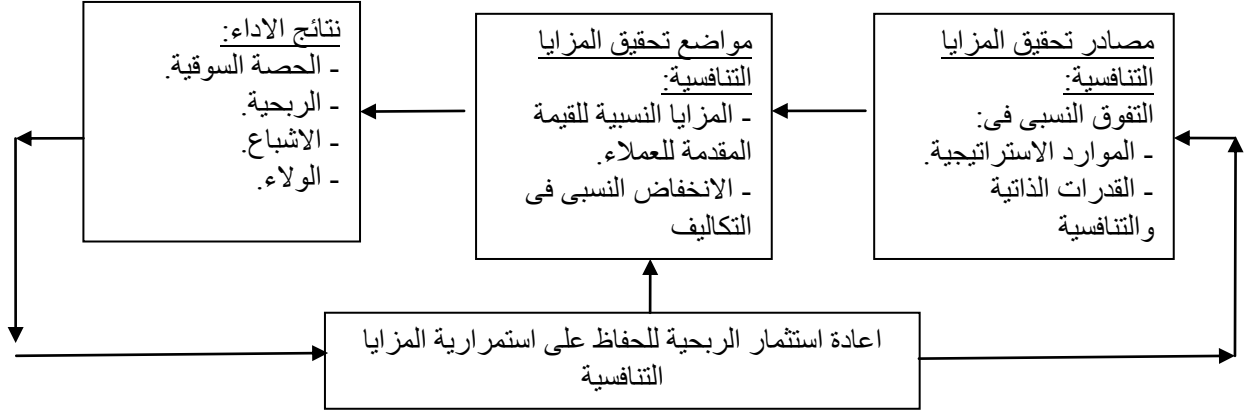
والشكل التالي يوضح الفرق بين نظرية المنظمة الصناعية (IO) ونظرية الموارد (RBV) في تحقيق المزايا التنافسية:



شكل (7) المقارنة بين نظرية المنظمة الصناعية (IO) ونظرية الموارد (RBV) في تحقيق المزايا التنافسية.

## 2- عناصر ومستويات تحقيق المزايا التنافسية ونتائج الأداء المحققة منها:

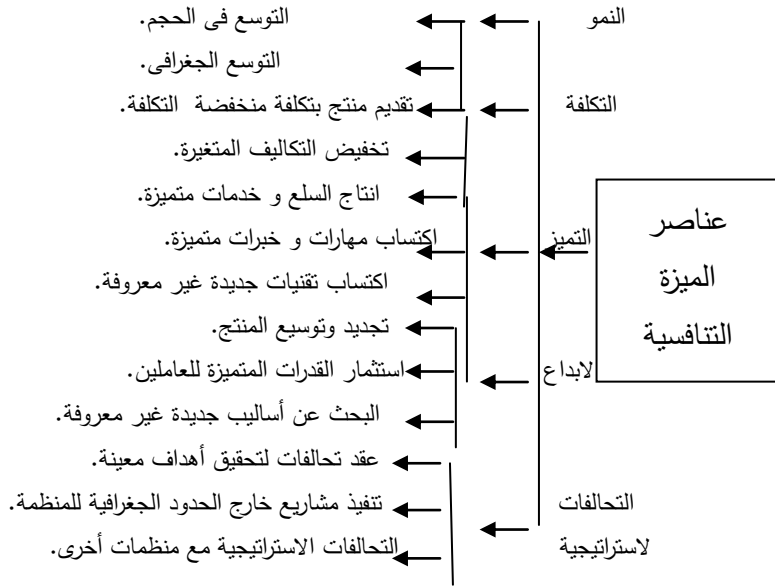
يمكن تحقيق المزايا التنافسية من خلال إيجاد الوضع المتقدم للمنظمة في الأسواق، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التفوق في نتائج الأداء على مستوى الصناعة، نتيجة المزايا التنافسية التي تتمتع لها المنظمة من حيث توظيف الموارد الاستراتيجية والقدرات التنافسية، والاهتمام بإعادة الاستثمار في دعم الوضع التنافسي للحفاظ على استمرارية هذا الوضع في الأجل الطويل، مما يعني أن تحقيق المزايا التنافسية هي عملية مستمرة في الأجل الطويل، كما يتضح ذلك من الشكل التالي:



شكل رقم (8) يوضح عناصر تحقيق المزايا التنافسية ونتائج الاداء المحققة منها

من الشكل السابق يتضح ما يلي:

- 1- ان عملية تحقيق المزايا التنافسية هي عملية مستمرة بدء من الاستثمار في مصادر تحقيق المزايا التنافسية والتي تؤدي بدورها الى تحقيق الوضع المتميز للمنظمة في الاسواق والصناعة، واثر ذلك على تحقيق التفوق النسبي في نتائج الاداء وهي الحصة السوقية (النصيب من الاسواق)، والربحية التي يجب اعادة استثمارها للحفاظ على استمرارية هذه المزايا في الاجل الطويل أو ايجاد مزايا تنافسية جديدة.
  - 2- ان مصادر تحقيق المزايا التنافسية يجب ان تمكن المنظمة من تحقيق الوضع المتقدم او المستوى المرغوب فيه من المزايا التنافسية والذي ينعكس على مستوى تحقيق نتائج الاداء في الاجل الطويل، كما ان تحقيق المزايا التنافسية والحفاظ على استمراريته يؤدي الى تحقيق التفوق النسبي في نتائج الاداء في الاجل الطويل مقارنة بالمنافسين.
  - 3- ان المستويات الخاصة بكل من الربحية والحصة السوقية (النصيب من الاسواق) والاشباع وولاء العملاء تعد من اهم مؤشرات قياس نتائج الاداء التي تم استخدامها لقياس المزايا التنافسية.  
ان التحليل من اجل تشخيص الميزة التنافسية، لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط، بل ان التحليل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين. وان عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الافعال المناسبة في مجال اعمال المنظمة، وتتمثل عناصر الميزة التنافسية فيما يلي. [حسن الزعبي: بدون سنة نشر]
  - 1- التميز (Differentiation): وذلك من خلال جعل الخدمة/ المنتج يتمتع بخصائص فريدة تعطيه جاذبية تنافسية في الاسواق.
  - 2- التكلفة (Cost): وهنا ليس بالضرورة ان تكون هذه التكلفة اقل مستويات التكلفة، ولكن ان تكون تكلفة مناسبة وبشكل معقول. وتخفيض التكاليف يتضمن جميع تكاليف النشاطات المتعلقة بالخدمة/المنتج.
  - 3- الابداع (Innovation): الابداع يأتي من النظر الى ما هو غير متوقع والسير بخطوات تتجاوز خبرتنا، وهذا لا يستطيع فعله الا العنصر البشري. حيث ان الابداع البشري لا يمكن التنبؤ به فهو جانب روحي وتجريدي، وتحقيق الميزة من خلال ايجاد طرق جديدة في تأدية العمل.
  - 4- النمو (Growth): تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوسع بالحجم، او من خلال التوسع الجغرافي، وبالذات بعد ظهور الانترنت بوصفه شبكة معلومات عالمية تتصف بالسرعة وسهولة الاستخدام في ارسال واستقبال المعلومات.
  - 5- التحالفات (Alliance): وهي (إئتلافات تعدها المنظمة مع منظمات اخرى من اجل تحقيق واحدة او اكثر من استراتيجيتها). ويمكن ان تكون على شكل مشاريع مشتركة، او من خلال الاستحواذ، أي امتلاك منظمات من خلال شرائها بالكامل.
- ويمكن تمثل عناصر الميزة التنافسية في الشكل التالي:



شكل رقم (9) يوضح عناصر الميزة التنافسية

#### رابعاً: الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية

ان نظم المعلومات الاستراتيجية تؤدي عدداً من الأدوار غير التقليدية، بل هي ذات صبغة استراتيجية تؤثر في اعمال المنظمة من اجل ان تحقق تفوقاً تنافسياً عبر بناء و/او تطوير المزايا التنافسية، فضلاً عن ان مخرجات النظام من المعلومات الاستراتيجية يمكن ان تمثل ميزة تنافسية عندما تستخدم كقوة داعمة لاستراتيجية المنظمة. ويلاحظ ان نظم المعلومات الاستراتيجية قد غيرت طرق واساليب عمل المنظمات، حيث اعادت تشكيل الخدمات/المنتجات التي تقدمها، والتي تساعد على تحقيق فرص جديدة في اسواق المنظمة، وان اغلب المنظمات تدرك مدى الدور الاستراتيجي الذي تؤديه نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال بناء وتطوير المزايا التنافسية.

ان ضرورة واهمية نظم المعلومات الاستراتيجية على وجه الخصوص تنبع من خلال ما ينتظر منظمات الأعمال من منافسة مستقبلية والتي لن تتمكن نظم المعلومات التقليدية من تقوية موقف المنظمة أو تمدها بالمعلومات الاستراتيجية الكافية والتي تعد المغذي الرئيسي والحيوي للقرارات الاستراتيجية من اجل بناء و/او تطوير مزايا تنافسية تحقق لها تفوق تنافسي يمكن المنظمة من الصمود في وجه المنافسة الحادة التي يمكن ان تولدها تطورات المستقبل القريب. وتلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دوراً هاماً في دعم الاهداف الاستراتيجية للشركة، ويشمل هذا الدور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها هذه التكنولوجيا للشركة في تحقيق ميزة استراتيجية لمواجهة القوى التنافسية في السوق المحلي والخارجي، وان نظم المعلومات الاستراتيجية تساعد الشركة في تحقيق استراتيجيتها التنافسية من خلال الادوار الاساسية التالية: [حسن الزعبي: بدون سنة نشر]، (معراج هوارى، يوسف وينتن:2004)

#### 1- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية: ((Improve Operational Efficiency))

وهي تأدية العمليات داخل المنظمة باقل التكاليف الممكنة، على ان يتم ذلك مع المحافظة على افضل اداء ونوعية ممكنة. وان هذا الدور يؤهل المنظمة لان تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة، او ان يرفع مستوى الابداع مما يمكن من ايجاد طرائق جديدة في انتاج وتقديم الخدمات/المنتجات، و في ايجاد اساليب جديدة لتأدية أنشطة المنظمة، او في تطوير الخدمات/المنتجات الحالية. واي من هذه المزايا التنافسية يمكن ان تشكل عقبة في وجه المنافسين سواء الحاليين منهم او المتوقعين مستقبلاً.

#### 2- تشجيع الابداع في العمل: ((Promote Business Innovation))

يساهم الابداع في العمل مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة، ومن ادوار نظم المعلومات الاستراتيجية انها تساهم من جانبها في الابداع من خلال تقديم الجديد من الخدمات/المنتجات مما يمكن من دخول اسواق جديدة. وان هذا الابداع سوف يساعد على ارتباط العملاء بالمنظمة ويحافظون على تعاملهم معها، وذلك كونها تتمتع بمزايا وابداعات جديدة، وخير مثال على ذلك مكائن الصرف الآلي (ATM) في المصارف التجارية، حيث مثلت ميزة تنافسية بالنسبة لـ (City Bank) حقق من خلالها تفوقاً تنافسياً على

المصارف المنافسة عندما كان اول مصرف يستخدمها. حيث جعل العملاء يتحولون اليه نتيجة تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المصرفية وسهولة الحصول عليها من قبل هذا المصرف.

### 3- بناء موارد المعلومات الاستراتيجية: (Build Strategic information Resources)

ويتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظم المعلومات الاستراتيجية المتطورة والتي تساعدها في بناء قاعدة بيانات استراتيجية، وذلك من اجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات، الا انه يمكن استخدامها في وظائف اخرى. وحيث ان هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المنظمة وانشطتها، وكذلك عن العملاء، المجهزين، المنافسين، والبيئة المحيطة، فأن توفر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المنظمة، والتي تساعدها في التخطيط الاستراتيجي والمبادرات الاستراتيجية وعمليات تسويق الخدمات/المنتجات الجديدة. وهذا كله يحصل عندما تطور المنظمة نظام معلوماتها الاستراتيجي من اجل تحقيق الكفاءة التشغيلية، والتي تتم من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات.

وخلاصة القول يلاحظ ان نظم المعلومات الاستراتيجية تؤدي أدواراً استراتيجية من خلال التأثير في الإيرادات، المنتجات الجديدة، الاسواق الجديدة.. الخ، مما يجعل لها اثراً على البيئة الخارجية (التنافسية) للمنظمة، فضلاً عن ان لها تأثيرات استراتيجية من خلال تحالفات تعاونية، كما ان لها تأثيرات ذات طبيعة استراتيجية على الاعمال الداخلية في المنظمة من خلال تغيير طرائق تأدية الاعمال.

بينما يرى (سمير ابوالفتوح:1996) ان الادوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية تتمثل فيما يلي:

#### أ- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في توفير المعلومات الملائمة لدعم القرارات:

تلعب نظم المعلومات الاستراتيجية SIS دوراً هاماً ورئيسياً في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الاستراتيجية، وذلك لممارسة وأداء مهامها المختلفة سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات بصفة خاصة، كما تهتم هذه النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من المنتجات والخامات والإمكانات التي تعطي المنشأة ميزة استراتيجية وتنافسية، سواء على مستوى السوق المحلي أو العالمي.

ويرى الباحث أنه حتى يمكن تحديد المعلومات الملائمة المتولدة عن استخدام تلك النظم فإن ذلك يتم في ضوء أنواع القرارات التي نحن بصدد اتخاذها أو دعمها. حيث يتطلب كل نوع من القرارات (استراتيجية - تكتيكية - تشغيلية) خصائص معينة من المعلومات.

#### ب- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لمواجهة استراتيجيات التنافس المختلفة:

هناك بعض التساؤلات التي أثارها بعض الكتاب فيما يتعلق بكيفية تطبيق مفاهيم الاستراتيجية التنافسية على الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في المنشأة؟ أو بطريقة أخرى كيف يمكن للمديرين استخدام الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات وذلك لتدعيم الاستراتيجيات التنافسية للشركات بشكل مباشر؟، إن هذه الأسئلة يمكن الإجابة عليها وذلك بالاستناد إلى الأدوار الاستراتيجية التي تؤديها نظم المعلومات في المنشأة.

والجدول التالي يلخص كيف يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية. تلك الاستراتيجيات التي لا تشمل على الخمس استراتيجيات التنافسية الأساسية فحسب، بل اشتملت أيضاً على أساليب أخرى تمكن المنشأة من استخدام نظم المعلومات بشكل استراتيجي من أجل الحصول على ميزة تنافسية



اجدول رقم (1) يوضح استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام تكنولوجيا المعلومات لتخفيض - وبشكل كبير - تكلفة العمليات التي تقوم بها المنشأة.</li> <li>• استخدام تكنولوجيا المعلومات IT لتخفيض التكاليف المترتبة بالعملاء والموردين.</li> </ul>	تخفيض التكاليف
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير سمات أو ملامح جديدة لتكنولوجيا المعلومات لتمييز المنتجات أو الخدمات.</li> <li>• استخدام سمات أو خصائص تكنولوجيا المعلومات لتخفيض المزايا أو القدرات التنافسية للمنافسين.</li> <li>• استخدام خصائص تكنولوجيا المعلومات IT للتركيز على المنتجات والخدمات التي يحتاجها السوق.</li> </ul>	التمييز
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق منتجات وخدمات جديدة تشتمل على مكونات تكنولوجيا الآلات والمعلومات.</li> <li>• عمل تغييرات جوهرية لعمليات المنشأة تتماشى مع تكنولوجيا المعلومات المتطورة.</li> <li>• تطوير أسواق جديدة بمساعدة تكنولوجيا المعلومات.</li> </ul>	التجديد والابتكار
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة توسع النشاط على المستوى المحلي والعالمي.</li> <li>• استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تنويع المنتجات والخدمات.</li> </ul>	تحقيق النمو
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق تنظيمات حيوية لأصحاب المنشأة.</li> <li>• تطوير نظم المعلومات فيما بين التنظيمات المرتبطة من أجل خلق علاقات استراتيجية مع الجهات المتعامل معها كالعملاء والموردين ومقاولي الباطن.</li> </ul>	تتمية التحالف الاستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين جودة المنتجات والخدمات.</li> <li>• استخدام تكنولوجيا المعلومات لعمل تحسينات مستمرة Continuous Improvements من أجل زيادة كفاءة العمليات التي تقوم بها المنشأة.</li> <li>• استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقليل الوقت المطلوب لتطوير وإنتاج وتوصيل المنتجات والخدمات.</li> </ul>	تحسين الجودة والكفاءة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام باستثمارات هائلة خاصة باستخدام الكمبيوتر وشبكات الأعمال في التطبيقات الاستراتيجية.</li> <li>• بناء قاعدة بيانات استراتيجية Strategic Data Base للبيانات الداخلية والخارجية التي يتم الحصول عليها وتحليلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات.</li> </ul>	بناء نظام معلومات استراتيجي
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات لإقامة عوائق تمنع دخول منافسين جدد.</li> <li>• استخدام مكونات تكنولوجيا المعلومات لجعل بدائل المنتجات التي يتم إنتاجها من قبل المنافسين الآخرين غير جذابة.</li> </ul>	استراتيجيات أخرى

## خامساً: الدراسة التطبيقية

### الأداة المستخدمة لجمع البيانات:

صمم الباحث لجمع البيانات الأولية للدراسة استمارة استبيان والموجهة إلى المستقصى منهم وقد اشتملت على عدد من العبارات للحصول على المعلومات التي تحقق الهدف من هذه الدراسة، وقد تم استخدام القياس الترتيبي Ordinal Scale ذو الخمس نقاط Five-Point Scale باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بدرجات تتراوح من (1-5) وتقع بين غير موافق على الإطلاق (1) وموافق جدا (5)، وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة، تم عرضها على اثنان من أساتذة التأمين، واثنان من اساتذة الادارة، واستاذ من قسم نظم المعلومات الادارية، للتحقق من صدق الاستبانة وتم الاخذ بارائهم بحيث تم استبعاد العبارات غير الملائمة، وتم إجراء التعديلات المناسبة بناء على ملاحظتهم، ووضعت في صياغتها النهائية، تم اختبار مصداقيتها، وقد تم توزيع (80) استمارة استبيان على شركات التأمين المصرية وقد تم استرداد (64) استمارة وبفحص الاستمارات المستردة تبين ان هناك (6) استماره غير صالحة للتحليل وبذلك فان الاستمارات الخاضعة للتحليل هي (58) استمارة، بمعدل 77.3% من الاستمارات الموزعة.

بعد الاطلاع على مجموعة من ادبيات الدراسة قام الباحث بتطوير قائمة الاستبيان لقياس الدور الذي يقوم به نظام المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين المصرية. وفيما يلي توضيح لاهم اجزاء الاستبانة كما يلي:

**الجزء الاول:** يتالف من (26) فقرة تقيس مدى توافر عناصر نظم المعلومات الاستراتيجي (متطلبات، وعمليات، ومخرجات) في شركات التأمين موزعة كما يلي:

- 1- الفقرات من (14) تقيس مدى توافر متطلبات (التنظيمية والتكنولوجية) نظم المعلومات الاستراتيجي في شركات التأمين.
  - 2- الفقرات من (6) تقيس مدى توافر عمليات نظم المعلومات الاستراتيجي في شركات التأمين.
  - 3- الفقرات من (6) تقيس مدى توافر مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجي في شركات التأمين.
- الجزء الثاني:** يتالف من (25) فقرة تقيس دور عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (متطلبات، وعمليات، ومخرجات) في دعم وتحقيق عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الابداع والابتكار، قيادة التكلفة، التحالفات الاستراتيجية) في شركات التأمين، وقد تم تطوير هذا الجزء بالاعتماد على دراسة (معراج هوارى، يوسف وينتين: 2004) ودراسة (حسن الزغبى، بدون سنة نشر) مع اجراء بعض التعديلات عليها من قبل الباحث لنتناسب مع متغيرات الدراسة، موزعة كما يلي:

- 1- الفقرة من (5) تقيس دور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق النمو.
- 2- الفقرة من (5) تقيس دور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق التميز.
- 3- الفقرة من (5) تقيس دور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق الابداع والابتكار.
- 4- الفقرة من (5) تقيس دور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق قيادة التكلفة.
- 5- الفقرة من (5) تقيس دور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق التحالفات الاستراتيجية.

### قياس ثبات وصدق الاستقصاء:

تم اختبار مدى الصدق والثبات في أداة الدراسة (معامل الثبات والصدق) باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لعينة الدراسة ومفرداتها، والجدول التالي يوضح معامل الفاكرونباخ على العبارات الرئيسية:

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المتغير	معامل ألفا كرونباخ
اولا: نظام المعلومات الاستراتيجي.	86.7
ثانيا: المزايا التنافسية.	89.2
الاجمالي.	88.1

المصدر: من واقع نتائج التحليل الاحصائي باستخدام spss.

من الجدول السابق يتضح ان معامل ألفا كرونباخ مرتفع مما يشير الى امكانية الاعتماد على قائمة الاستبيان في اجراء التحليل الاحصائي واختبار فروض الدراسة، كما تم استخدام اختبار سميرونوف كلمنجروف (One-Sample Kolmogorov- Smirnov test) لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث بلغت مستوى الدلالة (sig) للمتغيرات 0.76 وهو اكبر من 0.05 مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد اعتمد الباحث عند تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، وكان من أهم الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وفروض الدراسة والتي استخدمها الباحث في تحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة هي:

- مقاييس الاحصاء الوصفي: Descriptive statistic وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية وقد استخدمت للتوصل الى ميل (Tendency) المستقصى منهم نحو ادراك مدى توافر نظام المعلومات الاستراتيجي في شركات التأمين المصرية واثر ذلك على دعم وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين. والوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب المتغيرات حسب تقديرات افراد العينة.
- معاملات الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار الفروض الاحصائية الخاصة بتحديد دور نظام المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق المزايا التنافسية في شركات التأمين.

## نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفروض:

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية بشأن اختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، وسوف يتم ذلك بالنسبة لكل فرض على حدة، وقد تم الاسترشاد بنتائج التحليل الاحصائي الوصفي (الاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية). تتمثل الفروض الرئيسية للبحث فيما يلي:

**الفرض الاول:** لانتوافر عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (متطلبات، عمليات، خصائص مخرجات) في شركات التأمين المصرية.  
**الفرض الثاني:** لاتوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (متطلبات، عمليات، خصائص مخرجات)، ودعم وتحقيق عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الابداع والابتكار، قيادة التكلفة، التحالفات الاستراتيجية) في شركات التأمين المصرية.

وينقسم هذا الفرض الرئيسي الى الفروض الفرعية التالية:

- 1- لاتوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات، والعمليات، وخصائص المخرجات) وتحقيق النمو في شركات التأمين المصرية.
- 2- لاتوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات، والعمليات، وخصائص المخرجات) وتحقيق التميز في شركات التأمين المصرية.
- 3- لاتوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات، والعمليات، وخصائص المخرجات) وتحقيق الابداع والابتكار في شركات التأمين المصرية.
- 4- لاتوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات، والعمليات، وخصائص المخرجات) وتحقيق قيادة التكلفة في شركات التأمين المصرية.
- 5- لاتوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات، والعمليات، وخصائص المخرجات) وتحقيق التحالفات الاستراتيجية في شركات التأمين المصرية.

### 1- نتائج اختبار الفرض الاول:

**الفرض العدم (H0):** لانتوافر عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (متطلبات، عمليات، خصائص مخرجات) في شركات التأمين المصرية.

**الفرض البديل (H1):** تتوافر عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (متطلبات، عمليات، خصائص مخرجات) في شركات التأمين المصرية.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة عن مدى توافر نظام المعلومات الاستراتيجي في شركات التأمين المصرية.

**جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات تصورات افراد العينة**

عن نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين

المتغير	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الترتيب حسب الاهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجي	3.91	0.65	78.2	1	مرتفع
عمليات نظام المعلومات الاستراتيجي	3.76	0.70	75.2	2	مرتفع
خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي	3.67	0.58	73.4	3	مرتفع
نظام المعلومات الاستراتيجي	3.78	0.57	75.6	-	مرتفع

المصدر: من واقع نتائج التحليل الاحصائي باستخدام spss.

\* مرتفع (3.5 فأكثر) ، متوسط (2.5 – 3.49) ، منخفض (أقل من 2.5)

من الجدول السابق يتضح ان المتوسط العام لفقرات المتغير المستقل (نظم المعلومات الاستراتيجي) كان مرتفعا حيث بلغ (3.78) باهمية نسبية بلغت (75.6%) مما يدل على ان تصورات الافراد الذين تم استقصائهم لدور نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات التأمين جاءت مرتفعة، واحتلت توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجي المرتبة الاولى بمتوسط (3.91) واهمية نسبية (78.2%)، بينما احتلت عمليات نظام المعلومات الاستراتيجي المرتبة الثانية بمتوسط (3.76) واهمية نسبية (75.2%)، بينما احتلت خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي المرتبة الثالثة بمتوسط (3.69) واهمية نسبية (73.4%).

1- نتائج اختبار الفرض الثاني:

**الفرض العدم (H0):** لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (متطلبات، عمليات، خصائص مخرجات)، ودعم وتحقيق عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الابداع والابتكار، قيادة التكلفة، التحالفات الاستراتيجية) في شركات التأمين المصرية.

**الفرض البديل (H1):** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (متطلبات، عمليات، خصائص مخرجات)، ودعم وتحقيق عناصر الميزة التنافسية (النمو، التميز، الابداع والابتكار، قيادة التكلفة، التحالفات الاستراتيجية) في شركات التأمين المصرية.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات تصورات افراد العينة

عن دور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين

المتغير	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الترتيب حسب الاهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
النمو	3.70	0.74	74	2	مرتفع
التميز	3.65	0.77	73	4	مرتفع
الابداع والابتكار	3.71	0.75	74.2	1	مرتفع
قيادة التكلفة	3.68	0.74	73.6	3	مرتفع
التحالفات	3.61	0.72	72.2	5	مرتفع
الميزة التنافسية	3.67	0.69	73.4	-	مرتفع

المصدر: من واقع نتائج التحليل الاحصائي باستخدام spss.

\* مرتفع (3.5 فأكثر) ، متوسط (2.5 – 3.49) ، منخفض (أقل من 2.5)

من الجدول السابق يتضح ان المتوسط العام لفقرات المتغير التابع (عناصر الميزة التنافسية) كان مرتفعا حيث بلغ (3.67) باهمية نسبية بلغت (73.4%) مما يدل على ان تصورات الافراد الذين تم استقصائهم لدور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق عناصر الميزة التنافسية في شركات التأمين جاءت مرتفعة، واحتل دور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق الابداع والابتكار المرتبة الاولى بمتوسط (3.71) واهمية نسبية (74.2%)، بينما احتل دور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق النمو

المرتبة الثانية بمتوسط (3.70) واهمية نسبية (74%)، بينما احتل دور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق قيادة التكلفة المرتبة الثالثة بمتوسط (3.68) واهمية نسبية (73.6%)، بينما احتل دور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق التميز المرتبة الرابعة بمتوسط (3.65) واهمية نسبية (73%)، بينما احتل دور نظم المعلومات الاستراتيجي في دعم وتحقيق التحالفات المرتبة الخامسة بمتوسط (3.61) واهمية نسبية (72.4%).

والجدول التالي يوضح العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجي ودعم وتحقيق المزايا التنافسية لشركات التأمين المصرية وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (5) العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجي ودعم وتحقيق المزايا التنافسية لشركات التأمين (مصنوفة معامل ارتباط بيرسون)

بيان	النمو	قيادة التكلفة	التميز	الابداع والابتكار	التحالفات الاستراتيجية	الاجمالي
توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجي	0.65 1	0.6 82	0.6 82	0.6 35	0.682	0.6 70
عمليات نظام المعلومات الاستراتيجي	0.60 5	0.5 69	0.5 73	0.5 63	0.570	0.5 92
خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي	0.56 4	0.5 75	0.5 94	0.5 70	0.575	0.5 72
الاجمالي	0.61 1	0.6 23	0.6 44	0.6 59	0.685	0.6 82

المصدر: من واقع نتائج التحليل الاحصائي باستخدام spss.

معامل الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $0.05 > \infty$ .

يلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية هامة بين المتغيرات المستقلة وهي ابعاد نظام المعلومات الاستراتيجي وبين المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بمختلف عناصرها فقد بلغ معامل الارتباط بين مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي وعناصر الميزة التنافسية بلغ (0.682) كما ان معاملات الارتباط الجزئية بين كل عنصر من عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي وكل عنصر من عناصر الميزة التنافسية كانت مرتفعة.

والجدول التالي يوضح علاقة الانحدار المتعدد بين كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية (Y) -المتغير التابع- وكل عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (Xi) -المتغيرات المستقلة-.

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين المصرية

R <sup>2</sup>	R	م سنوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	الذ طأ المعيارى	B	المتغيرات المستقلة
- اثر نظم المعلومات الاستراتيجية على دعم وتحقيق النمو						
72.4 %	85.1 %	0.015	3.72	0.199	0.519	توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجى
		0.000	3.90	0.185	0.208	توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجى
		0.024	3.59	0.191	0.160	خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجى
- اثر نظم المعلومات الاستراتيجية على دعم وتحقيق التميز						
67.3 %	82 %	0.002	3.26	0.194	0.254	توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجى
		0.000	3.92	0.181	0.513	توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجى
		0.027	3.43	0.185	0.273	خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجى
- اثر نظم المعلومات الاستراتيجية على دعم وتحقيق الابداع والابتكار						
64.2 %	80.1 %	0.000	4.12	0.103	0.417	توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجى
		0.000	4.02	0.192	0.493	توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجى
		0.023	3.63	0.179	0.180	خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجى
- اثر نظم المعلومات الاستراتيجية على دعم وتحقيق قيادة التكلفة						
69.4 %	83.3 %	0.002	3.18	0.310	0.324	توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجى
		0.001	3.27	0.193	0.237	توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجى
		0.012	3.79	0.147	0.187	خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجى
- اثر نظم المعلومات الاستراتيجية على دعم وتحقيق التحالفات الاستراتيجية						
59.4 %	77.1 %	0.000	4.11	0.102	0.399	توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجى
		0.007	3.86	0.194	0.417	توفر متطلبات نظام المعلومات الاستراتيجى
		0.018	3.62	0.188	0.329	خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجى

المصدر: من واقع نتائج التحليل الاحصائى باستخدام spss.

من الجدول السابق يتضح ان هناك تأثير ايجابى لعناصر نظام المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق ميزة النمو حيث بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) حوالى 72.4%، فقد بلغ اقصى اثر لعناصر نظام المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، بلية اثر عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق التميز حيث بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) حوالى 69.4%، بلية اثر عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الابداع والابتكار حيث بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) حوالى 64.2%، بينما باتى في المرتبة الاخيرة اثر عناصر نظام المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق التحالفات الاستراتيجية حيث بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) حوالى 59.4%.

### النتائج والتوصيات:

#### النتائج:

تعد نظم المعلومات الاستراتيجية من النظم التي تحتل مكانة هامة على ساحة سلسلة تطور نظم المعلومات حيث تلعب تلك النظم دوراً هاماً وأساسياً في مساندة الإدارة الاستراتيجية للمنشأة على القيام بأداء وظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات، كما تهتم هذه النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من المنتجات والخامات والإمكانات التي تعطي المنشأة ميزة استراتيجية وتنافسية سواء على مستوى السوق المحلي أو العالمي. ومن هنا فإن الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات يتمثل في توفير البيانات الملائمة عن الأبعاد والظروف البيئية المختلفة التي تحيط بالمنشأة، وأيضاً في استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات والإمكانات التي تعطي للمنشأة ميزة استراتيجية تفوق القوى التنافسية التي تواجهها في الأسواق المختلفة. ولا شك أن ذلك يؤدي إلى خلق ما يسمى "بنظم المعلومات الاستراتيجية SIS"، تلك النظم التي تدعم وتبرز المركز التنافسي والاستراتيجي للمنشأة. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- 1- في ضوء الانضمام الى اتفاقية التجارة العالمية (الجات) هناك فرصة كبيرة امام شركات التأمين المصرية للدخول الى اسواق التأمين العربية والافريقية من حيث امكانية تواجد فروع او مكاتب أو شركات مشتركة لتنفيذ خطتها في تلك الدول.
- 2- تدنى دور نظم المعلومات القائمة حالياً في قطاع التأمين في مصر في اتخاذ القرارات وتحقيق ميزة تنافسية لشركات التأمين.
- 3- ان مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجية تتضمن معلومات تخص متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية (التنافسية)، مما يدل على انها تؤثر في دعم وتحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يوفره من معلومات تساعد شركات التأمين في تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية وتحديد مكامن الفرص والتحديات في البيئة التنافسية.
- 4- ان عملية معالجة وتحليل البيانات، وتخزين المعلومات واسترجعها تتصف بقدرة عالية في نظم المعلومات الاستراتيجية مما ينعكس ايجابياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات التأمين، مما يدل على انها تساعد في دعم وتحقيق المزايا التنافسية.
- 5- يعمل نظام المعلومات الاستراتيجي على تقديم المعلومات الاستراتيجية التي تتصف بالشمولية والتكامل، والاستمرارية، الوضوح والدقة اللازمة، والتوقيت المناسب، والتكلفة المناسبة، والمرونة إلى الإدارة العليا حتى يمكنها اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يدل على انها تؤثر في دعم وتحقيق المزايا التنافسية.
- 6- توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغيرات عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات، والعمليات، وخصائص المخرجات) ومتغيرات دعم وتحقيق المزايا التنافسية (التميز، قيادة الكلفة، الابداع، النمو، والتحالفات الاستراتيجية) في شركات التأمين المصرية.
- 7- توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي (المتطلبات، والعمليات، وخصائص المخرجات) ومتغيرات دعم وتحقيق المزايا التنافسية (التميز، قيادة الكلفة، الابداع، النمو، والتحالفات الاستراتيجية) في شركات التأمين المصرية.

## التوصيات:

- 1- في ضوء النتائج التي تم توصلت اليها الدراسة كان لابد من تقديم مجموعة من التوصيات التي يكون لها تأثير ايجابي على اداء شركات التأمين ودعمها في تحقيق ميزة تنافسية. ومن بين اهم هذه التوصيات مايلي:
- 1- ضرورة التعامل مع المعلومات على انها مورد رئيسي هام من بين الموارد المختلفة في شركات التأمين، بل قد تعد اهم الموارد في ضوء ثورة تكنولوجيا المعلومات السائدة، ولذا يلعب نظام المعلومات الاستراتيجي دوراً هاماً في نجاح وتفوق العديد من شركات التأمين.
- 2- ضرورة قيام شركات التأمين برفع امكاناتها وقدراتها وتوفير رؤوس الاموال اللازمة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ودعم وظائف ادارة البحث والتطوير وادارة نظم المعلومات في الشركة.
- 3- ضرورة الاهتمام بتوفير الايدي العاملة المدربة والمؤهلة على استخدام اساليب تكنولوجيا المعلومات ضمن الادارات المختلفة بالشركة وذلك من خلال توفير برامج تدريبية محلية وخارجية حتى يتم الاستغلال الامثل للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
- 4- ضرورة الامتثال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في شركات التأمين من اجهزة وبرمجيات وشبكات الاتصالات في دراسة وتحليل احتياجات المستأمنين وفي بناء قواعد معرفية لظروف البيئة الخارجية المنوط بها متابعة المنافسين.
- 5- ضرورة قيام شركات التأمين بالاهتمام بجميع متغيرات البيئة الداخلية من خلال تمهيتها وتطويرها بما يتلائم والتطور في بيئة الاعمال التنافسية، ويتم ذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف.

- 6- ضرورة قيام شركات التأمين بالاهتمام بجميع متغيرات البيئة الخارجية ودراسة احتياجات المستأمنين ودراسة ظروف المنافسين وتحديد مكامن الفرص والتهديدات (التحديات).
- 7- ضرورة قيام شركات التأمين بتفعيل دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات للاستفادة من مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي (المعلومات الاستراتيجية) افضل استفادة ممكنة.
- 8- دعوة الادارة العليا في شركات التأمين الى عقد مؤتمرات علمية وملتقيات تطويرية حول المواضيع ذات الصلة بنظم المعلومات الاستراتيجية وبمخرجاته (المعلومات الاستراتيجية) وكيفية استثمارها في دعم وتحقيق وبناء وتطوير المزايا التنافسية في شركات التأمين.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- 1- أحمد محمد سيد أحمد، "استخدام منهج النظم في تطوير نموذج كمي لمعالجة أثر التضخم على وثائق تأمينات الحياة"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1991.
- 2- اميل بونيل عقيل، "استخدام انظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الاردنية: دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة اليرموك، 1996.
- 3- حسن علي الزعبي، "أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، متاح على الإنترنت. [www.jps-dir.com/forum/forum-posts.asp](http://www.jps-dir.com/forum/forum-posts.asp)
- 4- حسين عيسى محمد عيسى، "إطار مقترح للنظم الاستراتيجية للمعلومات الإدارية في ظل المتغيرات العالمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1994.
- 5- راييموند مكليود، "نظم المعلومات الإدارية"، ترجمة: سرور علي سرور، عاصم أحمد الحمامي، دار المريخ للنشر، الرياض، 1990.
- 6- سليم الحسنية، "مبادئ نظم المعلومات الادارية (نما)"، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 7- سمير أبو الفتوح صالح، "نظم المعلومات الاستراتيجية ركيزة لدعم الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ع2، 1996.
- 8- شريف محمد علي العمري، "دور نظم دعم القرارات في زيادة القدرة التنافسية لشركات التأمين المصرية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، م15، ع1، يونية 2001.
- 9- صبري عبدالمطلب سعيد، "استخدام أساليب التحليل الكمي في بناء نظام لدعم القرارات الفنية للتأمينات الاجتماعية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 1999.
- 10- عز الدين جابر فرج، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات التسويقية على المزايا التنافسية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الخدمات المصرفية"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بني سويف، 2005.
- 11- عماد الصباغ، "نظام المعلومات الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإدارية (2)، م11، جامعة الملك سعود، 1999.
- 12- عيد أحمد أبو بكر، د. وليد إسماعيل السيفو، "إدارة الخطر والتأمين"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13- عيد أحمد أبو بكر، "إدارة أخطار شركات التأمين: أخطار الاكتتاب وأخطار الاستثمار"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 14- محمد فؤاد محمد حسان، "عنصر نظم المعلومات ودراسة احتياجات الشركات لتنشيط وتفعيل صناعة التأمين بجمهورية مصر العربية (رؤية معاصرة)"، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ع1، س12، 2000.
- 15- محمد عبد الرحيم المحاسنة، "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الاردنية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية، م1، ع1، 2005.
- 16- ناديا حبيب أيوب، "تموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي"، مجلة جامعة الملك سعود، م8، العلوم الإدارية (1)، 1996.



## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Barney, J. B., "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey: Pearson Education Inc., 2002.
- Remenyi, Dan, "Introducing Strategic Information System Planning", Manchester Oxford: NCC Blackwell Limited, 1991.
- Neumann, S., "Strategic Information Systems: Competition through Information Technology", New York, MacMillan, 1994.
- O'Brien, J. A., "Management Information System: A End User Perspective", Hamewood, IL: Irwin, 1990.
- Kittinger, William, Varon Grover, & Albert Segars, "Strategic Information Systems: A study in Sustainability and Performance", Mis Quarterly, March, 1994.
- Michael Porter, "How Information gives you Competitive Advantage", Harvard Business Review, July – August, 1985.