

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-
Biskra- Faculté des Sciences
Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Département de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

نظم المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة
- بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

د. جلاب محمد

إعداد الطالبين:

زكري صبرين

قري سناء

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	جلاب محمد	أستاذ محاضر - أ.	مشرفا	جامعة بسكرة
2	بوزاهر صونية	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
3	عثمان صافية	أستاذ محاضر - ب.	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

الشكر والعرفان

أحمد الله على ما من عليا من علم متواضع وألهمني قوة الصبر والتحمل لإعداد هذه الدراسة وتنفيذها.

أتوجه بالشكر والعرفان للأستاذ "جلاب محمد" المشرفة على هذه المذكرة التي أغناها بملاحظته القيمة ومتابعته الدائمة للبحث واهتمامه الباغ وإخلاصه الصادق.

وخالص الشكر لأعضاء لجنة التحكيم قبولهم لمناقشة هذه الرسالة. ونقدمهم العلمي بهدف حسن إخراجها.

واشكر المسؤولين بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة على تعاونهم وتقديم المعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل.

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

أرى مرحلتي الدراسية قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعب ومشقة دامت سنين في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها أمنيات الليالي، وأصبح عنائي اليوم للعين قرّة، ها أنا اليوم على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقنتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي.

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

لنفسي أولا،

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى سندي ومسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي: أبي الغالي "سليم"

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها: أمي الحبيبة "اللويزة"
إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد ومن بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة:
إخوتي وأخواتي "صفية، حكيمة، عمار، محمد الأمين، إسلام"

إلى من تحلت بالآخاء وتميزت بالوفاء والعطاء رفيقة دربي: صديقتي "سناء، بثينة"

وجزيل الشكر إلى الأستاذ المخلص لمساعدتنا في مجال البحث العلمي الأستاذ الفاضل "جلاب محمد" على هذه الدراسة

وأخيرا من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل دون توفيق من الله، ها هو اليوم العظيم هنا اليوم أجريت سنوات دراستي شاقة حاملة بها حتى توالى بمنه وكرمه لفرحة التمام، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا إلا وأغرقني سرورا وفرحا ينسيني مشقتي.

صبرين

الإهداء

من قال أنا لها نالها، وأنا لها

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، إلى من سعى إلى راحتي ونجاحي، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي
الأول في مسيرتي، سندي وملاذي بعد الله فخري والدي فوزي

إلى القلب الحنون وسر قوتي ونجاحي، إلى من تشاركني أفراحي، إلى أجمل ابتسامة في حياتي، إلى أروع امرأة في الوجود
والدتي زهية

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى ملهمي، إلى خير أيامي وقرة عيني وأخواني وأخواتي مسعود، مروة، أسماء، صوفيا، طه.
إلى من كانت عون وسند وأخت في هذه الطريق لرفيقة السنين وصحبة الشدائد صبرين.

وأهدي تخرجي وفرحتي إلى من أرادوا بي كسرا فخيّب الله ظنهم، إلى من أمسكوا بيدي لمساعدتي على النهوض
(الأحباء والأعداء)

إلى الذي اتى في آخر لحظة وكان لي سند ورفيق R.

سناء

المُلخَص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة - بسكرة-، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات من خلال المصادر الثانوية والأولية، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع (55) استبانة على فئتين هما (الإطارات وعمال المؤسسة) وتم استرجاع 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دورا إيجابيا لنظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة - بسكرة-، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (بعد المؤسسة، الإدارة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) لنظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، المؤسسة، الميزة التنافسية، الجودة، المرونة.

Abstract:

The objective of this study is centered in recognizing the role of information systems through its dimensions in achieving the competitive advantage in mineral water production unit El kantara –Biskra– And this study relied on the use of analytical descriptive approach based on collecting data through primary and secondary sources, And to reach such objective, (55) questionnaires were distributed for two categories (frames and workers), (50) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, used analytical statistic methods in describing the variables of the study and the analysis of variance and multiple regression in hypotheses testing. This study arrived at the positive role of the social responsibility in reaching the competitive character in mineral water production unit El kantara –Biskra–, and it also reached to finding a statistical impact of information systems regarding the three dimensions (Enterprise, Administration, Information and communication) in reaching competitive advantage of the studied institution.

Key words: Information systems, Enterprise, Competitive advantage, Quality, Flexibility

قائمة
الفهارس

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر و عرفان
V	الملخص باللغة العربية
V	الملخص باللغة الإنجليزية
V- V	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
أ-ب	I. إشكالية البحث
ب-د	II. الدراسات السابقة
د-ه	III. نموذج الدراسة
ه	IV. فرضيات الدراسة
ه-و	V. التعريفات الإجرائية
و	VI. منهج البحث
و-ز	VII. أسباب موضوعية
ز	VIII. حدود الدراسة
ز	IX. أهمية الدراسة
ز-ح	X. أهداف الدراسة
ح	XI. هيكل الدراسة
	الفصل الأول: نظم المعلومات - تأطير نظري-
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات
4-3	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وأهميتها
5-4	المطلب الثاني: أهداف نظم المعلومات
6-5	المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات
6	المبحث الثاني: أساسيات حول نظم المعلومات
6	المطلب الأول: خصائص نظم المعلومات
9-7	المطلب الثاني: أبعاد ووظائف نظم المعلومات
10-9	المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل نظم المعلومات

	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بنظم المعلومات -تأطير نظري-
14	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
16-14	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية
17	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية
19-18	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
19	المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
24-19	المطلب الأول: مقومات ومصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على الجودة
26-24	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها
32 26	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة وأبعاد الميزة التنافسية
34	المبحث الثالث: العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية
37 -34	المطلب الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
37	المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات
41-37	المطلب الثالث: مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة - بسكرة-
	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-
46-45	المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي
47-46	المطلب الثاني: مصالح وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-
50-47	المطلب الثالث: واقع نظام المعلومات في وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-
50	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
52-51	المطلب الأول: أداة البحث، مجتمع وعينة الدراسة
53-52	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة
54	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج
57-54	المطلب الأول: خصائص ووصف عينة البحث
66-57	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
69-66	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
70	خلاصة الفصل
73-71	الخاتمة
80-75	قائمة المراجع
85-82	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30-29	المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية	1
45	الشركاء، المنصب الوظيفي لوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-	2
45	توزيع العاملين لوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-	3
52	مقياس ليكارت الخماسي	4
53	معاملات الثبات والصدق	5
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	6
58	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف-سمرنوف)	7
60-59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات خاصة بأبعاد نظم المعلومات	8
63-62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات خاصة بأبعاد الميزة التنافسية	9
66	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
67	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لإبعاد نظم المعلومات في الميزة التنافسية	11

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	النموذج المقترح للدراسة	1
18	دورة حياة الميزة التنافسية	2
22	مصادر الميزة التنافسية	3
25	أنواع الميزة التنافسية	4
26	الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية	5
34	أهمية نظام معلومات المنتج في تحسين إنتاجية التصميم	6
35	أهمية نظام معلومات المنتج في تقليص عدد التغيرات في التصميم	7
46	الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة - بسكرة-	8
55	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	9
56	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر	10
57	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11
57	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	12

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
85-82	الاستبانة	1

المقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطور عميق وسريع في مجالات عدة بسبب التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية، والتي تفوق كل توقعاتها وإمكانيتها ومما يصعب على هذا الأخير التحكم أو حتى التأقلم مع الوضع الجديد، ولهذا تجد نفسها مجبرة على التعامل مع معطيات جديدة ومحيط يتميز يوما بعد يوم بمنافسة أشد، وبعد أن كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها وازدهارها أصبح همها إيجاد حلول تسمح لها بالحفاظ على بقائها وتمخض عن هذه الأجواء ظهور موارد جديدة على المؤسسة التحكم فيها والمتعلقة بمجال المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وما يسايرها من تغيير في المفاهيم والأولويات وتفهمت المؤسسات أن مورد المعلومات يمثل الورقة الراححة وعليه استغلاله على أحسن وجه لتحقيق أهدافها باعتبارها موردا استراتيجيا في العملية كما أنه يتطلب فعالية وكفاءة في العامل معه وكذلك خلق تكامل وتجانس بين جميع مستوياتها وأنظمتها الوظيفية لتحقيق ذلك.

فالمعلومات أو نظم المعلومات أصبح اليوم موردا أساسيا من موارد المؤسسة أكثر من أي وقت مضى مثلها مثل الموارد الرأسمالية والبشرية كونها تساهم في رفع إنتاجية المؤسسة وفعاليتها وسلاحا ماضيا في مواجهة المنافسة الحادة فبعد أن كانت المؤسسة قبل أقل من ربع قرن تعتمد بشكل أساسي على التقارير الورقية التقليدية لنظم المعلوماتية، أصبحت اليوم تتعامل مع أكثر من نظام معلوماتي حيث يهدف كل منها إلى تزويد الإدارة بالمعلومات الملائمة في الوقت المناسب هذا من جهة.

ومن جهة أخرى بعد تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها من ابرز الأمور التي تشغل تفكير المنظمة، لاعتبار الميزة التنافسية خاصية مميزة يمكن الحصول عليها من خلال التخصيص الأمثل للموارد والتركيز على تنفيذ استراتيجيات ملائمة لمواجهة المنافسة، فامتلاك الميزة التنافسية يؤكد أن المنظمة تطرح منتجات بخصائص وسمات تفوق بكثير تلك التي تطرحها منافسوها في السوق، وقد أكد الباحثون في الإدارة الاستراتيجية على أهمية الموارد والقدرات الاستراتيجية بالنسبة لتحقيق الميزة التنافسية سواء كانت هذه القدرات والموارد مادية أو معنوية، لذا فهذه الدراسة جاءت لاختبار نظم المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

I. إشكالية البحث

يعتبر نظام المعلومات ذا أهمية بالغة في حياة اليومية لبقاء المؤسسة وتطورها كما له دور في الحفاظ والتحسين من ميزتها التنافسية، وذلك بالتأثير على تسيير المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها بتزويد مختلف مستوياتها وأفرادها بالمعلومات الضرورية، والتي تعتمد عليه لاتخاذ أمثل القرارات، ولتقليص حالات عدم التأكد والسماح بذلك للمؤسسة من التكيف بسرعة مع تحولات وتطورات محيطها، وصار لازما على المؤسسة أن تطور وتحسن نظم معلوماتها، وذلك بغرض ضمان تميزها وتفوقها. من خلال كل ما سبق تبرز لنا العلاقة بين دور نظم المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية، فيتبادر إلى أذهاننا الإشكال التالي:

ما هو دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي:

- 1- ما هو دور بعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-؟
- 2- ما هو دور بعد الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-؟
- 3- ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-؟

II. الدراسات السابقة

1. نال موضوع نظم المعلومات والميزة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات موضوعي "نظم المعلومات والميزة التنافسية" بشكل مفصل.

وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات:

1- الدراسات العربية

✚ دراسة ترغيني صباح، 2014: بعنوان: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة بسكرة-.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية عددها 45 موظف من مجتمع الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة بسكرة-. وزعت عليهم استبانة وتم استرداد منها 40 وتم التحقق من صدقها وثباتها حيث شملت على 24 فقرة، وتم معالجتها باستخدام برنامج الاحصائي .spss.v

توصلت الدراسة الى انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية) على تحقيق الميزة التنافسية (تميز الخدمات، الاستجابة السريعة للعملاء، التكلفة الأقل) في مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة بسكرة.

وأوصت الدراسة إلى دمج نظم المعلومات الاستراتيجية -اتصالات الجزائر- لتكون أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية فضلا على المداخل الأخرى لأنها تعتبر من نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، مع ضرورة استمرار اهتمام المؤسسة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز.

✚ دراسة صياد صباح، 2018، بعنوان: أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية "دراسة حالة في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة بولاية وهران".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أنظمة المعلومات وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، ومن أجل تحقيق ذلك قامت الباحثة باختيار أربع مؤسسات اقتصادية متواجدة بولاية وهران وهي (مؤسسة "Diphaco" لتوزيع الأدوية، مؤسسة "صيدال" لتوزيع الأدوية، مؤسسة "موبيليس" المختصة في الهاتف النقال، مؤسسة "تريفيلور" لصناعة منتجات الحديد، "المجمع الصناعي للزجاج"). ووزعت عليهم استبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها حيث شملت 27 سؤال، وتم تجميع البيانات وتحليلها باستخدام

برنامج (Excel 2007)، وتم من خلاله الحصول على رسم بياني لتسهيل فهم الاستبيان، وهذا من أجل الوصول إلى مجموعة من الحقائق ومن ثم العمل على مقارنتها بالفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين أنظمة المعلومات والميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.
- ✚ دراسة سليمة عبد الله، كمال عايشي (2017)، بعنوان: دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج- . مجلة الاقتصاد الصناعي، باتنة، العدد (20).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج من وجهة نظر مستخدمي موارد هذه الأنظمة بها (المكونات المادية، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصالات، الموارد البشرية المؤهلة)، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي في صيغة الاشكالية: هل يساهم استخدام موارد أنظمة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج؟

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:
- أن المؤسسة تستخدم تقنيات وأجهزة حديثة من حواسيب متطورة في حفظ المعلومات واسترجاعها عند الحاجة، وأيضاً يتم تحديثها باستمرار بما يتلاءم حاجات تسيير أنظمة معلوماتها بكفاءة وفعالية.
- المؤسسة تستخدم برامج حديثة لتسيير أنظمة معلوماتها خاصة نظام ERP، والذي ساعد المؤسسة كثيراً على التقليل من المشاكل.
- مؤسسة كوندور تتمتع بميزة تنافسية جيدة وهي ميزة سرعة جد تنافسية، بحيث تعتمد على أنظمة معلومات حديثة منها نظام تخطيط موارد المؤسسة لتعزيز قدراتها التنافسية وتحسين الجودة ودقة المعلومات المتدفقة بين مختلف الأقسام والإدارات بالمؤسسة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين استخدام موارد أنظمة المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين استخدام المكونات المادية والموارد البشرية المؤهلة والبرمجيات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور.
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة في استخدام قواعد البيانات، شبكات الاتصالات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور.
- التوصيات:

في ضوء النتائج الميدانية لهذه الدراسة، لابد من تقديم بعض التوصيات والتي من أهمها ما يلي:

- يجب على مؤسسة كوندور اعتماد أنظمة المعلومات كضرورة استراتيجية تنافسية، واعتبارها سلاحاً تنافسياً استراتيجياً من خلال النجاح في إدارة هذه التكنولوجيات بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق مية تنافسية وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.

- ضرورة استغلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأيضا تكنولوجيا أنظمة المعلومات من خلال استخدام مختلف موارد أنظمتها من المكونات المادية، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصالات، والموارد البشرية المؤهلة من أجل تحقيق مزايا تنافسية والمحافظة عليها من تقليدها من طرف المنافسين.
- ينبغي على مؤسسة كوندور أن تعتمد تكنولوجيا أنظمة المعلومات الراقية والمكملة للأساليب التقليدية لأدائها، وخصوصا بعد أن أثبتت نجاحا باهرا في الميدان وتطمح من خلال ما توفره هذه التكنولوجيا إلى مضاعفة نجاحاتها وترسيخ مواقعها في السوق بشكل أكبر.
- ضرورة استخدام موارد نظم المعلومات بكفاءة وفعالية لإنتاج المعلومات كوحدة استراتيجية يتم على أساسها اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- يجب مواكبة التطورات التكنولوجية لمواجهة التغيرات السريعة والمفاجئة للزبائن، وذلك باستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات بحكمة وروية بالاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة والعمل على تديريها وتكوينها باستمرار على بناء وتطوير أنظمة معلوماتها.

2- الدراسات الأجنبية

Integrating management information systems (mis) into the corporate strategy of cocoa marketing company (gh.) Ltd by offei-addo Isaac³

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم نظم المعلومات الإدارية لشركة CMC Ltd وإعطاء توصيات لتحسين هذه النظم ودراسة احتمالات دمج نظم المعلومات الإدارية في استراتيجية الشركة.

هيكل الدراسة المستخدم مزيج من البحث الوصفي المعزز بتحليل الفجوات.

تم اختيار 15 عضوا من رؤساء الإدارات والأقسام والوحدات في الشركة وكذا رئيس وحدة نظم المعلومات الإدارية كعينات للمشاركة في هذه الدراسة.

أداة البحث الرئيسية المستخدمة هي المقابلة.

- النتائج:

كشفت الدراسة أن الإدارة العليا والوسطى في الشركة لا تحصل على التقارير في الوقت المناسب وهو ما يؤثر سلبا في عملية صنع القرار.

من حيث الاتساق، هيكل البيانات والعلاقات غير متسقة عبر الإدارات وعلى الرغم من توفر البيانات، إلا أنها تستغرق وقتا طويلا للاسترجاع.

لم تستخدم الشركة بشكل كامل الفوائد التي يمكن أن توفرها MIS من حيث التخطيط المؤسسي.

- التوصيات:

من المستحسن أن تقوم الإدارة بتغيير نظام تخزين واسترجاع البيانات الحالي من ملفات منفصلة إلى نظام قاعدة بيانات للتقليل من تكرار البيانات.

- أوجه الشبه والاختلاف:

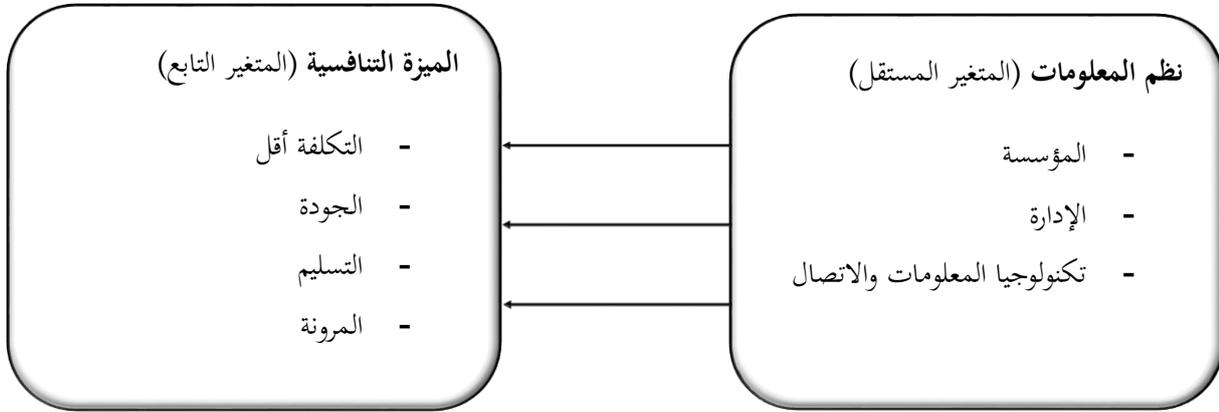
تشارك هذه الدراسة مع دراستنا في الموضوع وتختلف في تركيزها على نظم المعلومات الإدارية أما دراستنا فتطرق لنظم المعلومات بشكل عام.

III. نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: ويتمثل في نظم المعلومات وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد وهي المؤسسة، الإدارة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- المتغير التابع: ويتمثل المتغير التابع بالميزة التنافسية وتنقسم إلى أربعة أبعاد وهي بعد تكلفة أقل، بعد الجودة، بعد التسليم، بعد المرونة.

الشكل (1): النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

IV. فرضيات الدراسة

ولمعالجة الإشكالية المطروحة نورد الفرضية الرئيسية كإجابة مؤقتة للإشكالية المطروحة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم المعلومات (المؤسسة، الإدارة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-.

ومن هذه الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية $(\alpha=0,05)$ بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-.

✚ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعث تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-.

V. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

يختلف تعريف المصطلحات العلمية من دراسة إلى أخرى، وهذا الاختلاف يرجع لتعدد المداخل والنظريات العلمية التي ينتهجها مختلف الباحثون، كما يأتي أيضا نتيجة التباين في المقاربات الفكرية والزوايا التي ينظرون منها بصفة عامة.

وفيما يلي نعرض المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية:

1. **نظم المعلومات:** مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات، تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة
2. **المؤسسة:** يشمل تجميع وتنسيق العناصر البشرية والمادية للنشاط، ويشير إلى النظام الاجتماعي والاقتصادي الذي يدير مجموعة من الأنشطة.
3. **الإدارة:** تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من خلال التخطيط والتنظيم والمراقبة، ويختلف دور الإدارة في المستويات المختلفة.
4. **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** وتعني استخدام الكمبيوتر في المؤسسات ويشمل ذلك الأجهزة والبرمجيات والشبكات والإجراءات التنظيمية، ترتبط هذه التكنولوجيا بنظام المعلومات في المؤسسة.
5. **الميزة التنافسية:** وهي حياة المؤسسة على عوامل التفرد في منتج معين أو خدمة معينة، وتحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.
6. **خفض التكلفة:** قيام المؤسسة بإنتاج وتقديم خدمات بأقل تكاليف مقارنة بالمنافسين.
7. **الجودة:** هي قياس التميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة، وذلك عن طريق الالتزام الصادر بمعايير قابلة للقياس والرقابة للتحقق، لإنجاز تجانس وتمائل في النتائج ترضي متطلبات محددة للعملاء، أو المستخدمين.
8. **المرونة:** وهي قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع تطورات وتغيرات المحيط.
9. **التسليم:** يقصد به قدرة المؤسسة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة.

VI. منهج البحث

من أجل الوصول إلى هدف البحث وللإجابة عن مختلف الأسئلة السابقة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات التي تم طرحها سنقوم بالاعتماد في دراسة البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث نقوم بوصف دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للوصول إلى بعض أسباب هذه العوامل المتحكمة فيها واستخلاص النتائج وتعميمها، ويشمل المنهج الوصفي لهذه الدراسة على طريقة دراسة حالة التي تؤدي إلى تفسير نتائج المرجو الوصول إليها بكل عناية، كما سنعمد في جمع المعلومات التي تخص البحث من خلال عدة مراجع المتاحة باللغة العربية وحتى الأجنبية والمتمثلة

في الكتب والمقالات العلمية والمنشورات والمجلات والرسائل الجامعية والمواقع المتخصصة بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

كما سنعمد في الجانب التطبيقي على الاستبيان (questionnaire) كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية التي من خلالها استجواب إطارات مؤسسة التي سنقوم بدراستها بهدف معرفة تصوراتهم وآرائهم حول متغيرات الدراسة.

VII. أسباب الموضوع:

1- أسباب ذاتية

- علاقة الموضوع بالتخصص العلمي - إدارة استراتيجية-.
- الاقتناع بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الجديدة والتوجهات الحديثة نحو نظم المعلومات والميزة التنافسية وتدعيم فكرة استفادة المؤسسات منها.
- توفر الرغبة والاهتمام والمويل الشخصي لدراسة الموضوع.

2- أسباب موضوعية:

- كون هذا الموضوع أحد أهم المواضيع ذات العلاقة بيئة الأعمال الجديدة ومن المواضيع أكثر جذب.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات نظرا لما يعرفه محيطها من تحولات وتطورات متشاركة للتقدم التكنولوجي فرض على المؤسسات صعوبة كبيرة للتأقلم والبقاء في ظل المنافسة.
- محاولات ترشيد وتوجيه ذهنيات مسيري المؤسسات على أهمية المعلومة واستغلالها كمورد يمكن هذه المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية.
- تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي اعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال مع اختلاف أنواعها وأحجامها.

يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال قيد البحث في بذل المزيد إزاء نظم معلوماتها.

VIII. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة من خلال استمارة استبيان موزعة على إطارات المؤسسة
- الحدود الموضوعية: يتمثل الموضوع في دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، أي أن البحث يهتم بالعلاقة التي تربط نظم المعلومات بالميزة التنافسية.
- الحدود الزمنية: تم انجاز البحث في السنة الجامعية 2023_2024.

IX. أهمية الدراسة:

1_الأهمية النظرية:

التعرف على مدى ممارسة منظمات الاعمال لهذا المفهوم والحصول على بيانات تظهر مدى حاجة منظمات الأعمال لتطبيق نظم المعلومات ودورها على تحقيق الميزة التنافسية لها في سوق العمل.

2_ الأهمية التطبيقية:

ستبرز الأهمية التطبيقية في هذه الدراسة النتائج التي يؤمل أن تفسر عنها، والتي تساهم في تشجيع منظمات الأعمال من خلال القيام ببرامج مسؤولية الاجتماعية التي تؤدي لتحقيق ميزة تنافسية.

X. أهداف الدراسة

تتمثل اهداف الدراسة في الآتي:

- 1_ التعرف على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسات في تبني مفهوم نظم المعلومات.
- 2_ التعرف على واقع تطبيق نظم المعلومات في المؤسسات.
- 3_ تقييم دور تطبيق نظم المعلومات في الميزة التنافسية لمؤسسات.
- 4_ الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها الوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسات على تطوير عملها.
- 5_ رفع الوعي بمفهوم نظم المعلومات، مما يساعدنا على تطبيق مفهوم نظم المعلومات داخل المنظمات من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

XI. هيكل الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية فقد تم تقسيم الدراسة بما يحقق أهدافها بما يلي:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، الفصل الأول الذي جاء بعنوان نظم المعلومات –تأطير نظري-، وتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وكل مبحث الى مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان ماهية نظم المعلومات، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين وكل مبحث يحتوي على ثلاث مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان ماهية نظم المعلومات، المطلب الأول به مفهوم وأهمية نظم المعلومات، أما المطلب الثاني يحتوي الأهداف، وأخيرا بالمطلب الثالث أنواع نظم المعلومات، أما المبحث الثاني جاء بعنوان أساسيات حول نظم المعلومات وتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول به خصائص الميزة التنافسية، المطلب الثاني يحتوي أبعاد ووظائف نظم المعلومات، وأخيرا المطلب الثالث به أسباب نجاح وفشل نظم المعلومات.

اما الفصل الثاني جاء بعنوان الميزة التنافسية وعلاقتها بنظم المعلومات –تأطير نظري-، وتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان ماهية الميزة التنافسية، وتناول فيه مفهوم وخصائص الميزة التنافسية والمطلب الثاني إلى أهمية وأهداف الميزة التنافسية وأخيرا محددات الميزة التنافسية أما المبحث الثاني جاء بعنوان أساسيات حول الميزة التنافسية، وتم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب تتمثل في مقومات الميزة التنافسية ومصادر ومعايير الحكم على

جودتها أما المطلب الثاني به أنواع ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وأخيرا الاستراتيجيات التنافسية العامة وأبعاد الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث جاء بعنوان العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية، يحتوي المطلب الأول على إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، الطلب الثاني تناول الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات، وأخيرا المطلب الثالث مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث ويتمثل في مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة- ، وهو مقسم الى ثلاث مباحث، المبحث الأول جاء بتقديم عام حول مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-، المبحث الثاني الإجراءات التي اعتمدت كمنهجية للدراسة الميدانية، اما المبحث الثالث تم فيه اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها.

الفصل الأول
نظم المعلومات
-تأطير نظري-

تمهيد:

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا وسريعا على مستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات داخل عصر مجتمع المعلومات، إذ أصبحت المعلومة أحد الموارد المهمة لمؤسسات اليوم، وأصبح الحصول عليها بسهولة، نتيجة لزيادة التعاملات اليومية، ولذلك اتجه تفكير القائمين بتصميم وبناء نظام معلومات يستخدم التقنيات الحديثة كالحاسبات الالكترونية، وتقنيات الاتصال في تدعيم عمليات اتخاذ القرارات المختلفة، وبما يشبع احتياجات المستويات التنظيمية الأساسية في توفير البيانات اللازمة ومعالجتها لإنتاج المعلومات المفيدة في الوقت المناسب وبالذقة والكمية المناسبين، وبما يناسب متخذي القرارات لاتخاذ القرار.

وبناء عليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات

المبحث الثاني: أساسيات حول نظم المعلومات

المبحث الأول: ماهية نظم المعلومات

من أجل التعرف على نظم المعلومات وجب الإحاطة بالجانب النظري لهذا المفهوم من خلال التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم نظم المعلومات وأهميتها، أما المطلب الثاني أهداف نظم المعلومات، المطلب الثالث أنواع نظم المعلومات

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات

عرف (Lucas, 1990, p. 55) نظام المعلومات أنه: "مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة" (صباح، 2018، صفحة 22)

عرفها (الصباغ) على أنها: بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها زمع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات. (الصباغ، 2000، صفحة 11)

عرفها (Reix, 2002, p. 75) على أنها: مجموعة منظمة من الموارد: مادية، برامج، أفراد، إجراءات، تسمح باكتساب ومعالجة وتخزين وايصال المعلومات (تحت شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات... الخ) داخل المؤسسات.

عرفه أحمد حسين وعلي حسين على أنه: هو ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والعناصر والموارد التي تقوم بتجميع، تشغيل، إدارة، رقابة البيانات بغرض إنتاج، توصيل معلومات مفيدة لمستخدم القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط اتصال. (حسين و علي ، 2003، صفحة 40)

عبارة عن النظام الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء (المعلومات، الأفراد، التجهيزات، الإجراءات) المترابطة والتي تعمل معا بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع، تخزين، معالجة، تحليل) وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات، مخططات) بحيث تزود النتائج للمستفيدين من هذا النظام بطريقة تدم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المنظمة. (السامرائي و الزعبي، 2004، صفحة 34)

ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من الطرق والتقنيات والأدوات المستعملة في إنشاء واستغلال تكنولوجيا المحسوبة اللازمة للمستعملين واستراتيجية المؤسسة. (Atissier & Valérie, 2008, p. 49)

أما البعض الآخر يعرف نظم المعلومات على أنه مجموعة من المكونات التي تجمع المكونات وتعالجها وتحفظها وتنشرها من أجل المساعدة على اتخاذ القرار والتنسيق والمراقبة داخل المؤسسة. (Laudon & Jane , 2010, p. 18)

يعرف على أنه مجموعة من الموارد: معدات، برامج أفراد، بيانات، إجراءات، تسمح باكتساب، معالجة، تخزين المعلومات (على شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات) في المؤسسات أو فيما بينها. (Hel, Frantz, Reix, & Fallery, 2011, p. 4)

ويمكن تعريفه على أنه تلك الذاكرة الضخمة، التي تسعى إلى خدمة صاني القرار ومختلف مستعملي المعلومات، بحيث تكون قادرة على إحاطتهم بالوضع الحالية للمنظمة، وكذلك الأحداث التاريخية التي تهمهم والتي قامت بتسجيلها. (صباح، 2018، صفحة 22)

هي مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المنظمة، وأيضاً بما يحدث في بيئتها الخارجية، وهذه المعلومات تؤدي إلى دعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في توقيت مناسب لصانعي القرار. (غنية و شيخي، 2016، صفحة 531)

يعتبر نظام المعلومات نظام متكامل من العنصر البشري والآلات، ويهدف إلى تقديم معلومات لدم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة، ويستخدم النظام في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي والإجراءات ونماذج اتخاذ القرار وقواعد البيانات. (صباح، 2018، صفحة 22)

من خلال التعريف السابقة نستخلص أن نظم المعلومات يعتبر نظام متكامل يحتوي يتضمن من أفراد ومعدات وآلات من أجل تبادل المعلومات داخل المنظمة حيث يعتمد عليها مختلف مستعملي المعلومات وصانعي القرارات على اتخاذ مختلف القرارات.

الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات

هناك مجموعة من الأهداف نذكر منها (يوسف، 2016، صفحة 8):

- المساعدة في اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات وكلما كانت المعلومة كافية وتمتاز بالدقة كلما ساهمت في تحقيق نتائج أفضل.
- تشجيع الإدارة على المخاطرة والبحث عن الفرص التي لا يمكن أن تستغل دون توفر نظام المعلومات.
- الاستخدام الأفضل للموارد وذلك عن طريق زيادة الاتصال في المنظمة.
- توفير معلومات وبيانات وفق خطة متكاملة في نظام المعلومات في المنظمة مما يساعد التكامل والتنسيق والتبادل
- يساعد نظام المعلومات تقديم معلومات تنبئية سابقة مساعدة في التسيير الاستراتيجي
- يساعد نظام المعلومات على الحد من مخاطر الأحداث المفاجئة

المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات

تهدف نظم المعلومات بأنواعها المختلفة إلى تحقيق أهداف معينة، ويمكن أن نسوق منها الأهداف التالية:

- استخراج الانحرافات بين التقديرات والإنجازات وإمكانية تحديد أسبابها وتقليصها
- يساعد المسيرين والعاملين في تحديد المشاكل وتطوير المنتجات وإنشاء منتجات جديدة (يوسف، 2016، صفحة 7)
- تبادل المعلومات داخل المنظمة يخلق جواً من التفاهم بين أعضائها ويزيد من فعاليتها؛ (نجم، 2007، صفحة 24) نجم عبود نجم إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ط2 مؤسسة الوراق عمان 2007 ص24
- السماح لقيادات المؤسسة بالتنبؤ بالأحداث المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها (حسين و مقلاتي، 2020، صفحة 19)
- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة غير المحددة
- الوصول إلى الفاعلية لاتخاذ القرارات ذات جودة أفضل وبطريقة سهلة، كجدولة أوامر الإنتاج
- تحقيق الكفاءة والمقصود بها القيام بأداء المهام بطريقة أسرع وبتكلفة أقل، ويكون ذلك من خلال تحقيق أوتوماتيكية العمل الروتيني بدلا من الطريقة اليدوية

- التعرف على الفرص واستغلالها، بحيث تعبش المؤسسات اليوم في مناخ سريع التغيير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التردد لكل الفرص التي قد تتاح لها
- تحسين أداء المؤسسة، حيث يهدف نظام المعلومات إلى مساعدة المؤسسة في تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها. (حيدر، 2002، صفحة 36)
- تهدف نظم المعلومات إلى خصر مصادر البيانات والمعلومات المتوفرة، وهو ما يتطلب مسحا دقيقا للمتاح من المصادر؛ (عويس، 2011، الصفحات 63-64)
- تقديم تقارير دورية لسلطات اتخاذ القرار تتضمن المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فاعلية القرار المتخذ لا يتناثره على معلومات وبيانات وافية
- تكفل نظم المعلومات إلى انخفاض معدل الأخطاء في اتخاذ القرار الإداري، نتيجة لانخفاض نسبة التدخل البشري في هذه النظم وما تحويه من معلومات
- تقوم نظم المعلومات بدور هام في تزويد الإدارة العامة عند طلبها بالمعلومات والبيانات اللازمة لبناء ووضع خططها المستقبلية.

المطلب الثالث: أنواع نظم المعلومات

- تستخدم نظم المعلومات في الإدارة لدعم عمليات اتخاذ القرارات وتحليل البيانات في سياق الاستراتيجيات التنظيمية طويلة الأمد، حيث يعتمد كل نوع من هذه الأنظمة على نوع العمل الذي يؤديه النظام من أهم أنواع نظم المعلومات نذكر ما يلي: (مبارك و بوخني ، 2020، الصفحات 9-10)
- 1- **نظم معالجة المعاملة (TPS):** تقع هذه الأنظمة ضمن المستوى التشغيلي للمؤسسة، وعي أنظمة معلومات مبرمجة تعالج كم هائل من المعلومات، وتستخدم لإنجاز الأعمال التجارية الروتينية واليومية، وتؤهل المؤسسة للمحافظة على علاقتها بالبيئة الخارجية.
 - 2- **أنظمة المكتب الأوتوماتيكية وأنظمة العمل المعرفي (OAS)، (KWS):** تقع هذه الأنظمة ضمن المستوى المعرفي في المؤسسة، فهذه الأنظمة تساند في معالجة البيانات لتصبح معلومات يستفاد منها.
 - 3- **أنظمة المعلومات الإدارية (MIS):** تقع هذه الأنظمة ضمن المستوى الأعلى للمؤسسة، وهي أنظمة معلومات مبرمجة تعمل على تحقيق التفاعل بين الأفراد والحواسيب، وتتطلب هذه الأنظمة أفراد مختصين وحواسيب مبرمجة تعمل بشكل صحيح، وتعطي هذه الأنظمة مجالاً واسعاً من مهام المؤسسة.
 - فهذه النظم هي نظم معلوماتية مبنية على الحاسب الآلي توفر المعلومات للمديرين المسؤولين عند وحدة تنظيمية رسمية، سواء كانت المنظمة ككل أو أحد المجالات الوظيفية بها، وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي، وما يحدث الآن، وما هو المحتمل حدوثه مستقبلاً. (عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، 2011، صفحة 66)
 - 4- **نظم دعم القرارات (DSS):** تقع هذه الأنظمة ضمن المستوى الأعلى للمؤسسة وهي أنظمة معلومات مبرمجة تشبه أنظمة اتخاذ القرار التقليدية.

فوجود نظم دعم القرارات يزيد من فرص تحسين عمليات تجميع وتحليل البيانات، والتي تتم أثناء عملية اتخاذ القرار، ونتيجة لذلك فإن وجود هذه النظم يزيد من فرص تحسين جودة وكفاءة القرار، وبالتالي يتسم القرار بالجودة، فالقرار الجيد يتمثل في الاختبار المناسب المبني على توافر المعلومات والمعرفة الملائمة. (عويس، 2011، صفحة 69)

- 5- الأنظمة الجيدة وأنظمة الذكاء الاصطناعي (AI). (ES): الأنظمة الخبيرة تستخدم الذكاء الاصطناعي لإيجاد الحلول ووضعها في متناول المستخدمين للنظام بالاعتماد على الإمكانيات المعرفية المتاحة لها في المنظمة.
- 6- نظم دعم القرارات الجماع (GDSS) ونظم الحاسوب لدعم العمل التعاوني (CSCWS): تستخدم نظم دعم القرارات الجماع في مواقع خاصة في المؤسسة وبشكل يسمح لأعضاء الجماعة بالتفاعل عبر الاستخدامات الالكترونية للنظام الحاسوبي من أجل الوصول للقرار النهائي.
- 7- نظم دعم التنفيذ **Exécutive Support Systèmes**: هي تلك النظم التي تدعم توجه التنفيذيين على طرق المساعدة بقصد صناعة واتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي وربط متغيرات الأعمال بما يحدث في البيئة الخارجية من خلال تجهيز المخططات وإعداد مخططات الاتصالات التي تساعده على تحقيق غايات أعمال التنفيذيين.

المبحث الثاني: أساسيات حول نظام المعلومات

في هذا المبحث سوف نتناول خصائص نظام المعلومات في المطلب الأول، أما المطلب الثاني يحتوي على أبعاد ووظائف نظام المعلومات، أما المطلب الثالث أسباب نجاح وفشل نظم المعلومات.

المطلب الأول: خصائص نظام المعلومات

تتميز نظم المعلومات بخصائص فهي تعتبر معايير مساعدة على تقييم كفاءة هذا النظام وفعاليتها في المؤسسة ومن بين أهم هذه الخصائص نجد: (زبور و عاصي، 2019، الصفحات 23-24)

- 1- تحقيق الكفاءة والفعالية: إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع وبتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في اتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية عالية، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.
- 2- المرونة والديناميكية: بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات والتصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك، بهدف مواجهة الاحتياجات الجديدة للمؤسسة من المعلومات.
- 3- التكامل بين عناصر النظام: هذا يعني أن نظام المعلومات بشكل وحدة واحدة متكاملة ومتناسكة، الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمؤسسة مع كل التغييرات الخارجية.
- 4- تحديد التغيرات البيئية: ويكون ذلك من خلال عملية التردد واليقظة المستمرة لمساعدة المؤسسة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة وفي نفس الوقت تحت العراقل والتحديات الخارجة.
- 5- التواصل: حيث يعتبر نظام المعلومات بالمؤسسة شبكة اتصال داخلية تضمن ربط جميع الأقسام والمصالح ببعضها البعض، وخارجية تسمح بتسهيل عملية الاتصال مع كل المتعاملين مع المؤسسة.

إن توفر نظام المعلومات على هذه الخصائص، يسمح للمؤسسة بالتسيير الجيد والناجح لأقسامها ومصالحتها، مع إمكانية حصول المسيرين لهذه الأقسام على المعلومات اللازمة والكافية بطريقة فعالة لتحسين أدواتها.

المطلب الثاني: أبعاد ووظائف نظم المعلومات

الفرع الأول: أبعاد نظم المعلومات

تتمثل أبعاد نظام المعلومات الموجه للأعمال في العناصر التالية: (بيوض، 2021، الصفحات 19-20)

أولاً: المؤسسة: نعرف المؤسسة على أنها "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط". كما يقصد بها ذلك النظام الاجتماعي والاقتصادي الذي يتولى تنفيذ حزمة من الأنشطة الهادفة ويتكون هذا النظام من بنية تنظيمية، وإدارة عاملين ونظم فرعية وظيفية متمثلة بمجالات الأنشطة الرئيسية مثل عمليات التسويق، الموارد البشرية، البحث والتطوير، المحاسبة والمالية وغيرها. ويقع نظام المعلومات ضمن هذه البيئة ويعمل في إطارها، ويمكن القول ببساطة أن نظم المعلومات هو النسيج الرابط للعناصر الأساسية التي تتكون منها المؤسسة وهي: الأفراد، البنية التنظيمية، أنشطة الأعمال، الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والثقافة التنظيمية. ويوجد جزء من المؤسسة مندمجا وكامنا في نظم المعلومات. وفي جميع الأحوال يقع على عاتق المؤسسة تحقيق المواءمة الخلاقة بين نظم المعلومات ومجالات الأعمال الخاصة بها.

ثانياً: الإدارة: تسعى الإدارة إلى تحقيق الغايات التنظيمية للمؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط، تنظيم التوجيه، ومراقبة الموارد التنظيمية. إنها القدرة على تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين، ويؤمن العمل الإداري الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات فيها، كما يؤمن الخطط المختلفة التي تعمل على حل مشاكل المؤسسة ومساعدتها في مواجهة تحديات البيئة المختلفة، ووضع استراتيجيات المؤسسة وكذا تخصيص الموارد المختلفة من بشرية ومالية لتحقيق أهدافها، ويتمثل الجزء الحقيقي من مسؤولية الإدارة في تأمين قيادة العمل بمعلومات ومعرفة جديدة، ويختلف شكل الدور الإداري في المستويات الإدارية المختلف، حيث يأخذ المدبرون في الإدارة العليا قرارات التخطيط الاستراتيجي، بينما يعمل مديرو الإدارة الوسطى على تنفيذ البرامج والخطط المقدمة من الإدارة العليا، كما يقوم المدبرون التنفيذيون بمسؤولية مراقبة نشاطات العمل اليومي، علماً أن كل مستوى إداري يحتاج إلى معلومات ونظم مختلفة عن المستوى الآخر.

ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال: ارتبط ظهور نظم المعلومات بظهور أول استخدام الكومبيوتر في المؤسسات وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدخال، تخزين، معالجة، ونشر المعلومات، فالبعد التكنولوجي يتعلق بالوسائل التقنية التي تسمح بتنفيذ المهام المتعلقة بهذه العمليات.

ويقصد بالتكنولوجيا التطبيق العملي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، كما أنها مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والأدوات والوسائل المادية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في الأداء عمل أو وظيفة معينة في مجال حياته اليومية لإشباع حاجته المادية. أما تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي تشير إلى الأدوات والتقنيات التي تستخدمها أنظمة المعلومات لتنفيذ الأنشطة على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها وهي تشمل كل من: الأجهزة والمعدات، البرمجيات والمعالجات، البيانات والمعلومات، الشبكات والاتصالات، الإجراءات التنظيمية.

ولتكنولوجيا المعلومات والاتصال علاقة وطيدة بنظام المعلومات في المؤسسة حيث يستخدم هذا المصطلح في بعض الأحيان بصورة مترادفة ومتبادلة وربما نجد من يتحدث عن تكنولوجيا المعلومات لكنه لا يعني بالضبط أدوات تكنولوجيا المعلومات وإنما نظم المعلومات، كما نجد أن البعض يستخدم عن قصد وإصرار مصطلحات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات للدلالة على معنى واحد دون إجراء أي تمييز بينهما، لذا من الضروري وضع حدود متميزة للدلالة عن معاني نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال فمن المعروف أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال يشير إلى كل أداة حاسوبية يستخدمها الأفراد في عملهم مع المعلومات لدعم احتياجات أنشطة ومعالجة المعلومات في المؤسسة، إذا فهي تتمثل في أدوات وتقنيات المعلومات (مكونات الحاسوب البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات)، وتعبير آخر فإن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتضمن التقنيات المستخدمة في شتى أنواع معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وعرض المعلومات. أما نظم المعلومات الحاسوبية فهي النظم التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تمثل هذه الأخيرة الجانب التقني لنظام المعلومات والبديل لتسميته مثل نظم المعلومات الحاسوبية، لكن يلاحظ وجود أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كالمنظور الجزئي الذي يشير إلى البعد التكنولوجي لنظام المعلومات، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات مجرد نظام فرعي ضمن نظام المعلومات (بما في ذلك نظم المعلومات الإدارية)، أو مجرد مورد من الموارد الأساسية لنظام المعلومات والمنظور الكلي الذي يرى في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مظلة واسعة تشكل كلا من نظم المعلومات وتقنيات معالجة البيانات والاتصالات.

وبمعنى آخر، أن المنظور الكلي يركز على دراسة جميع أشكال التكنولوجيا المستخدمة في تكوين وتبادل واستخدام المعلومات، وتتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة واسعة من القدرات والمكونات لعناصر متنوعة تستخدم في تخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات، بالإضافة إلى دورها في إنشاء المعرفة. أما المنظور الجزئي، فيرى في تكنولوجيا المعلومات موردا أساسيا من موارد نظم المعلومات ومكونا مهما من مكوناته التقنية، حيث تساعد في معالجة وتجهيز الأفراد بالمعلومات. وهناك علاقة تكوينية عضوية بين تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات على مستوى المكونات والوظائف والأهداف. لذا، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة تستخدمها نظم المعلومات، بما في ذلك نظم المعلومات الإدارية، ضمن إطار متكامل ومتربط لدعم الإدارة والأعمال.

الفرع الثاني: وظائف نظم المعلومات

هناك مجموعة من الوظائف لنظم المعلومات نذكرها كما يلي: (الربيع و خلاف، 2023، الصفحات 14-15)

- 1- **تجميع البيانات:** وهي تجميع البيانات من مصادرها المختلفة والمهمة في المؤسسة، ويتم تحديد البيانات اللازمة التي تعد مدخلا أساسا للنظام وإدخالها لنظام وإعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من الأنشطة.
- 2- **تشغيل البيانات:** أي معالجة البيانات من خلال مجموعة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات مفيدة.
- 3- **إدارة البيانات:** تأتي وظيفة البيانات بحيث تقوم بإدارة وتنظيم عمليات تخزين واسترجاع وإعادة إنتاج وتخزين وصيانة البيانات إلى وقت الحاجة إليها.
- 4- **رقابة البيانات:** وظيفة الرقابة هي وظيفة ذات أهمية بالغة، حيث تساعد في مصداقية البيانات من مراقبتها وعدم التلاعب في البيانات أو فقدانها والرقابة على البيانات من الوظائف المهمة لنظم المعلومات.

5- إنتاج المعلومات: تعمل وظيفة إنتاج المعلومات على توصيل المعلومات المنتجة الى الأشخاص متخذي القرارات الاستراتيجية.

6- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات: تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات ولاسيما في عالم تعقدت علاقته وتشعبت تخصصاته حيث يلاحظ مثلا أن سرعة حصر المخزون بالمؤسسة يساعد في تحديد خطها الإنتاجي في المستقبل القريب كما أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل القريب، وأن تلك القرارات التكتيكية (قريب المدى) ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيد، ولكن هناك أيضا دور النظام في صناعة القرارات الاستراتيجية (بعيدة المدى).

7- تحديد المسؤولية: تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمؤسسة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء والنظام الجدي هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دوره في المؤسسة، حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطرب الأمور فيما بعد عند عجزه عن القيام بمهمته، وتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.

8- تخفيض عدد المشاكل: لعل الهدف الحقيقي من التفكير في النظام جديد هو التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، وأنه عمليا من غير الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن فقط تخفيض عددها وتخفيض حجمها كلما أمكن ذلك.

9- تنظيم الإجراءات: وهذه الوظيفة للنظام مستمدة من الاسم "نظام" أي شيء محدد ومخطط ومركب وفي غيبة النظام فإن الغلبة تكون للفوضى والعشوائية، والمؤسسة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في الخطط سير العمل الحالية.

10- السيطرة على الموارد المتاحة: والوارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وقطع غيار وأمواال أو بشرية كعاملين وعملاء، أو معنوية كبيانات موجودة أو يمكن الحصول عليها، وعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد التي قد تتكون بالسيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية والاستفادة منها استفادة قصوى.

11- ضمان انسياب العمل: من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق والانسجام بين النظم الفرعية أفراد كانت أم جهات بما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة، ففي المؤسسة يتم بها العمل على المراحل يجب أن يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما لا يخلق تكنسا في مرحلة ما فتعطل السلسلة كلها.

المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل نظم المعلومات

الفرع الأول: أسباب نجاح نظم المعلومات

لنجاح نظم المعلومات هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى نجاحها وبالتالي يعكس نتائج إيجابية على المؤسسة نذكر منها ما يلي: (الربيع و خلاف، 2023، صفحة 17)

- مدى تكوين رؤية مشتركة بشأن دور نظم المعلومات في المؤسسة؛
- درجة رسمية نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي؛
- الوضع التنظيمي لوحدة المعلومات في المؤسسة؛

- الهيكل التنظيمي الداخلي لوحدة المعلومات؛
- المناخ النفيس لنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي؛
- تدعيم الاعتمادات المالية المحلية؛
- بناء هياكل تنظيمية حديثة؛
- توفير المعلومات مع الحفاظ المستمر عليها لتقديمها؛
- توفير مهارات بشرية متميزة؛
- إحداث التغييرات في السلطة التنظيمية؛
- إضفاء الجوانب الذاتية في برامج التدريب؛
- التحديث المستمر للنظام؛
- تشجيع المهارات المتميزة؛
- العمل على توفير الكفاءات المتميزة التي تكفى باستمرار وبقاء المؤسسة بعد غياب أو انتقال المؤسسين؛
- العمل على إحداث الاستخدام واسع النطاق للنظام.

الفرع الثاني: أسباب فشل نظام المعلومات

- هناك العديد من العوامل التي تكون سببا في فشل نظام المعلومات في تحقيق الأهداف الموضوعية ومن بين هذه العوامل
- نذكر: (الربيع و خلاف، 2023، صفحة 18)
- عدم مشاركة المستخدم النهائي للمعلومات؛
 - عدم وضع الأهداف المرجوة من النظام؛
 - افتقار المؤسسة لتدعيم الإدارة العليا؛
 - عدم وجود جذور وأسس قوية للنظام في البيئة التنظيمية؛
 - صعوبة التمييز بن مفهوم وطبيعة استخدام لأنواع المختلفة من نظم المعلومات؛
 - الاهتمام بالأجهزة وليس بالأهداف؛
 - سوء تحديد الاحتياجات في المعلومات؛
 - النزاع بين أخصائيي ومستخدمين نظم المعلومات.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري من هذه الدراسة من مفهوم نظم المعلومات وخصائصه وأهدافه وتصنيفاته مع أنواع نظم المعلومات، ثم تطرقنا إلى خصائص، أبعاد، وظائف، وأسباب نجاح وفشل نظم المعلومات. حيث تلعب نظم المعلومات دورا مهما في تحقيق المؤسسة لأهدافها ضمن فضاء مفتوح توجد فيه هذه الأخيرة، فنظم المعلومات هي النظم المنوط بها إدارة المعلومات، فجمع البيانات من محيط المؤسسة لن يكون إلا من خلال هذه النظم، وتحتاج هذه البيانات إلى معالجة وتحليل وفرز حتى تظهر في شكل كمعلومات يستفاد منها، كل هذه الأدوار يقوم بها نظام المعلومات، بالإضافة إلى ذلك يقوم بنقل وتوصيل المعلومات إلى كل مستخدميها بالشكل والتوقيت المناسبين.

إن نجاح أي مؤسسة اليوم مرهون بوجود نظام معلومات فعال، ويظهر ذلك من خلال أبعاده، هذه الأبعاد تتعلق بالبيانات التي يتم جمعها والحصول عليها، وكذلك المعلومات التي يتم استخدامها، بالإضافة إلى الخدمات التي يقدمها هذا النظام ومدى القبول والرضا الذي يلقاه من قبل الإدارة والمستخدمين.

وعليه سنحاول في الفصل الموالي إبراز دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني
الميزة التنافسية
وعلاقتها بنظم
المعلومات
تأطير نظري-

تمهيد:

تمتع مفاهيم الميزة التنافسية بأهمية بارزة في ميادين الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. إذ تعتبر هذه الميزة العنصر الاستراتيجي الهام الذي يمكن المؤسسات من اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية ودقيقة لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، تشمل أهمية تحقيق الميزة التنافسية إعادة النظر في استراتيجيات الإنتاج وتقديم الخدمات، واستثمار الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف بجودة وتميز وتكلفة منخفضة. تعتبر هذه الفكرة محورية في الأدبيات الإدارية الاستراتيجية وأصبحت مصادر الميزة التنافسية موضوعاً أساسياً للدراسة، حيث تسعى لمواكبة التطورات السريعة في العالم المعاصر والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور متزايد للتكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات العالمية، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

المبحث الثالث: العلاقة بين نظم المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي فأكاديميا لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو كمواجهة وقتية، ولكن أصبح ينظر للميزة التنافسية كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفرق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمستثمرين وغيرهم، وفي هذا البحث سنتطرق إلى مفهوم، خصائص، أهمية، أهداف، ومحددات الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف لمفهوم الميزة التنافسية وأهم الخصائص لها:

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

اختلف المختصون في إعطاء تعريف موحد للميزة التنافسية غير أن أغلبهم اتفقوا على أن مفهومها يطبق على مستوى المؤسسة، حيث تعد الميزة التنافسية أحد أهم المفاهيم التي تمثل المخرج والعائد الاستراتيجي للمنظمات حيث أنها تقدم للمنظمات فرصا لتحقيق الريادة المستمرة مقارنة مع منافسيها ووفقا لذلك يمكن استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية.

تعريف مايكل بورتر: الميزة التنافسية هي مقدرة المؤسسة على تحقيق قيمة لعملائها المستعدون للدفع ضمن إطار تكاليفها وقدرتها المالية". (Porter, 1997, p. 08)

تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز، والذي يتيح للمؤسسة 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. (السلمي، 2001، صفحة 104)

عرفها فيليب كوتلر: أن الميزة التنافسية: " هي القدرة على أداء الأعمال باستخدام ألوب معين أو توليفة من الأساليب والتي تجعل المنافسين عاجزين عن اللحاق بها حاليا أو مستقبلا".

كما تعرف أيضا على أنها "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة من استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة". (مرسي و وآخرون، 2002، صفحة 174)

كما تعرف أنها قدرة المؤسسة على خلق قيمة أكثر لعملائها وأرباح كجزية لنفسها فالتمايز يرقى المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضوعية تضيف مكانة المؤسسة في هذه الصناعة وبما أنها مؤسسة رائدة في التكلفة والتميز، وأن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمؤسسة في السوق، وأن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة التمايز أو التركيز الاستراتيجي. (Richard, 2003, p. 55)

وعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات: إنتاج، تسويق، تموين، الموارد البشري". (الخضيرى، 2004، صفحة 18)

كما تعرف أيضا على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط". (بكر، 2006، صفحة 13)

ويعرفها (Lambin) "الميزة التنافسية هي الخصائص أو السمات التي يتميز بها المنتج أو علامة أو خدمة والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين". يرى Lambin بأن خصائص وصفات المنتج أو العلامة قد تختلف وقد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج نفسه أو عبارة عن خدمات إضافية تصحب المنتج أو طريقة توزيعه. (بلعباء و معموري، 2010، صفحة 6)

حددها (Jonathan Law) بأنها أفضلية تكتسبها المؤسسة على منافسيها من خلال تقديمها لقيمة أكبر للمستفيدين، إما عن طريق تقليل السعر، أو تقديم فوائد أكثر أو تسهيلات أفضل تبرر بها زيادة تكلفة الخدمة، وتستطيع المؤسسة تحقيق ذلك من خلال الإعلان عن منتجاتها، أو خدماتها بشكل مبدع، أو تحسين أداء الخدمة، ولا يمكن الحفاظ على معظم أشكال الميزة التنافسية على المدى الطويل لأن المنافسين سيبدؤون أو يجدون بدائل للابتكارات التي أوجدتها (Law, 2016, p. 3)

تعرف الميزة التنافسية على أنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، قد تتعلق بالجودة أو الجانب التكنولوجي أو القدرة على خفض التكلفة أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة. (المنعم و حمد النيل، 2020، صفحة 133)

تعرف الميزة التنافسية: " ميزة على المنافسين تكتسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، أما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى. (ريمة، 2021، صفحة 225)

تعددت تعريفات الميزة التنافسية من قبل الكتاب والمؤلفين وظهرت بمسميات متعددة ومن أبرزها القدرة التنافسية، التفوق التنافسي، التميز التنافسي والنجاح التنافسي، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم. (الهيحاء، 2022، صفحة 41)

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن القول بأن الية التنافسية المهارات، مجال التفوق والتميز من الناحية التقنية، الإدارية، التسويقية، والاستراتيجية... إلخ، تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقدم للعملاء مستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع استراتيجية معينة، كما أنها تتحقق عن طريق التخفيض في التكاليف والتميز في الخدمات المقدمة والقدرة على التكيف السريع مع تطورات المحيط بما فيها حاجات ورغبات العملاء.

- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسة بالعمل الجاد لتحمل أقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع، مما يمكنها من بناء أسعار مخرجاتها بأقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية أكبر. ولتحقيق ذلك فإن على المؤسسة أن تتميز في التصنيف والشراء والإنتاج والتوزيع، كما أنها

بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى، حيث تنشأ المزايا التسويقية عن عاملين رئيسيين هما: (الزهرى و أوليدي، 2019، الصفحات 9-10)

1- الكفاءة المقارنة: ويقصد بها أنا المنظمة تستطيع أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة أنتاج المنافسين لها، ويتأثر هذا بعوامل أساسية أخرى منها:

- **الكفاءة الداخلية:** وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها، كذلك قدرتها على امتلاك الموارد، وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوافرة لدى المنافسين الآخرين، ومن أهمها الابتكار والإبداع اللذان لهما الدور الأكبر في خلق ميزة تنافسية.

- **الكفاءة التنظيمية المتبادلة:** وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المؤسسة في تعاملها مع المنظمات الخارجية، كذلك تتمثل في تغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على تغيرات البيئة المحيطة.

2- قوة المساومة: والتي تتيح للمؤسسة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزها لصالحها الخاص بها، وهذا العمل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

- **التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير:** وهي تشير إلى كلف تسويق المؤسسة، والمجهزين أو الزبائن بأفضل الأسعار؛
- **الخصائص الفريدة للسلعة أو الخدمة:** وهي خصائص السلع أو الخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص المنافسين؛
- **تكاليف التحول:** وهي تكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية:

من أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية لذا عليها تبني الخصائص الآتية: (الهيبياء، 2022، صفحة 53)

- استمرارية الميزة التنافسية من خلال استدامتها تمكن المنظمة من بلوغ السبق على منافسيها على المدى البعيد الممثل للتفوق. وليس النجاح القصير المدى القصير؛
- نسبية الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الخاصية تجعل فهم الميزات في إطار مطلق يصعب تحقيقه من قبل المنافسين؛
- تجدد الميزة التنافسية، أي يجب السعي الجاد من قبل المنظمة نحو تطوير الميزة المنافسة وتحديد وتحسين مخرجاتها على وفق متغيرات البيئة الخارجية وإمكانات وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛
- مرونة الميزة التنافسية، يستوجب أن تتصف الميزة الخاصة بالمنظمة بالمرونة المناسبة من أجل إجراء المبادلات بين المزايا التنافسية أحدها بالأخرى لا تقل نجاحا وتميزا عن سابقتها بسهولة وعلى وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تحسين وزيادة قدرات المؤسسة؛
- تناسبها للأهداف والنتائج، لا بد للميزة التنافسية أن تكون مناسبة أثناء استخدامها لبلوغ الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة نحو تحقيقها في الأمدين البعيد والقريب؛

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛ (محمود ي.، 2019، صفحة 100)
- تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتري أو لكلاهما؛
- تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها؛
- يجب أن تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية وأهداف الميزة التنافسية وأبرز محدداتها

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما تحققه للمؤسسات، حيث تضمن لها البقاء والاستمرار وتحسين الأداء وتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: (ياسمين و نوي، 2023، صفحة 29)

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في توقعات العملاء وباقي المتعاملين معها وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل؛
- تعتبر الأساس الذي تساق حوله الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة إذ أن المؤسسات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة؛ (سليمان، فدعوس، و حسون، 2012، صفحة 15)
- تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة السيطرة على السوق أو الحصة السوقية أكبر من منافسيها؛ (الدين و العامري، 2023، صفحة 492)
- تعتبر الميزة التنافسية معيار مهما لنجاح المؤسسات، وتميزها عن غيرها من المؤسسات من حيث إيجاد نماذج جديدة يصعب على المنافسين تقليدها.

الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية

من أهم الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاك الميزة التنافسية هي:

- القدرة على إقناع زبائننا بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون؛
- خلق فرص تسويقية جديدة؛ (مربعي، 2013، صفحة 60)
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها؛ (العيهار، 2005، صفحة 108)
- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها؛

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق؛ (حشاني، 2020، صفحة 29)
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهتم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملاتها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك؛
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في سوق التنافسية الحالية.

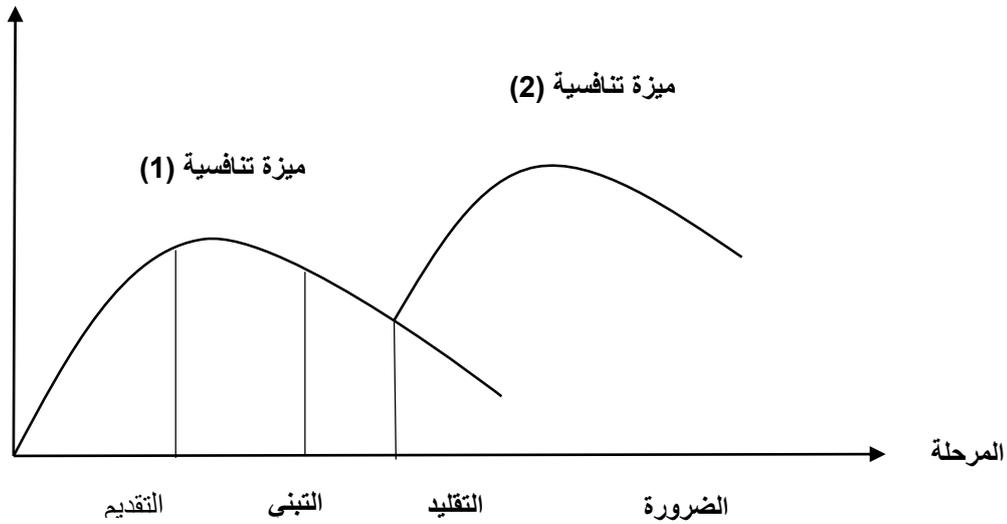
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية:

إن هدف أي مؤسسة يركز حول السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهذا يصعب الحصول عليه في ظل وجود العديد من الجهات التنافسية التي قد تتمكن من تقليد منتجاتها. فاليوم نجد أنه من الصعب حماية ميزة معينة، لأنه بمجرد تقليدها أو تجاوزها من طرف المنافسين تصبح تكلفة على المؤسسة وفيما يلي محددات الميزة التنافسية:

أولاً: حجم الميزة التنافسية: تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة حتى تضمن وجودها في السوق، لكن قد يصعب ذلك بسبب اكتشافها من طرف المنافسين وتقليدها بحيث تصبح عبئاً على المؤسسة التي كانت تتميز بها. وهذا يرهن على أن مبدع الميزة التنافسية لا يستطيع استغلالها إلا لفترة محدودة بإعلان المنافين لهجوم معاكس اتجاهها، مما يرغب المؤسسة على البحث والتطوير المستمر لأسباب تميزها، وكما هو شأن المنتج فإن الميزة التنافسية تخضع بدورها إلى دورة حياة، فهي تبدأ بمرحلة النمو السريع، ثم يتم تبينها من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود والتي تصاحب تقليد المؤسسات المنافسة للميزة ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الحاجة إلى ابتكار وإبداع جديد لتخفيض التكلفة أو تميز المنتج. (عمار، 2021، صفحة 29) إذ تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2): دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



المصدر: (مسعودة، 2017، صفحة 146)

يمكن تلخيص دورة حياة المنتج في المراحل التالية: (مسعودة، 2017، صفحة 147)

- 1- **مرحلة التقديم:** تعد هي أول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي.
- 2- **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما لديها.
- 3- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.
- 4- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ثانيا: **نطاق التنافس (السوق المستهدف):** يعبر نطاق التنافس عن درجة توسع النشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن القول بأن هناك أربع أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية وهي: (عمار، 2021، الصفحات 29-30)

- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا تكلفة الأقل أو التمييز. ومن

جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).

- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في نطاق عالمي أو كوني.
- **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، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

في هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الأول مقومات ومصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم، أما بالنسبة للمطلب الثاني يحتوي على أنواع ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، المطلب الثالث به الاستراتيجيات التنافسية العامة وأبعاد الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مقومات ومصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم

الفرع الأول: مقومات الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي نتيجة تفاعل عوامل متعددة بأشكالها المختلفة ودرجات تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة وتحديداً، ترتبط بعوامل تقليل التكاليف والتمييز في الإنتاج، التي بدورها تعتمد على تكلفة المواد الخام والقوى العاملة وعنصري الإدارة والتنظيم بالإضافة إلى السياسات الحكومية... إلخ، قبل الحديث عن ماهية هذه العوامل لابد الإشارة إلى الفرضيات التالية: (حنان و حملاوي، 2019، الصفحات 43-44)

- إن طبيعة المنافسة والمصدر الميزة التنافسية تختلف اختلاف واضحاً بين الصناعات وحتى بين القطاعات المختلفة ضمن الصناعة؛
- إن المتنافسين إلى المستوى العالمي غالباً ما يمارسون بعض الأنشطة في سلسلة القيم خارج بلدهم؛
- إن المؤسسات تحقق وتحافظ على استمرارية الميزة التنافسية لديها على المستوى الدولي من خلال التحسينات والتجديدات، ورفع المستوى بصورة مستمرة ويشمل تجديد التكنولوجيا والأساليب وإيجاد منتجات، وطرق، وأساليب جديدة للتسويق.

يمكن إجمال مقومات الميزة التنافسية ضمن ثلاث مجموعات على النحو الآتي:

1- عناصر الكلفة: تتحدد أساساً بالاعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وعلى أسعار مدخلات الإنتاج من مواد

أولية وخام وعلى القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تدريبها وتأهيلها واستيعابها للتكنولوجيا الجديدة وكذلك تكلفة مستلزمات الإنتاج الأخرى.... إلخ، فالمؤسسات معنية باتباع استراتيجيات تنافسية تستهدف تحقيق وكسب ميزة

تنافسية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف انتاجها وإحلال مكان الصدارة أو الريادة أو القيادة في خفض التكاليف في السوق.

2- جودة المنتجات: هي أيضا تتصل بعوامل الكلفة وتحديدًا تعتمد مباشرة على نوعية مدخلات الإنتاج وجودتها من مواد أولية وخام وعلى مستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي على مستوى انتاجهم كما تعتمد أيضا على مدى امتلاك التكنولوجيا الحديثة أو الوصول إليها واستخدام المواد الأولية الأفضل.... إلخ، وفي هذا السياق فإن على المؤسسة أن تتبع استراتيجية تنافسية من شأنها تحقيق ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وتنويعها بل والسعي دوما لتقديم كل ما هو جديد وتحفيز روح الإبداع والتطوير لديها على الدوام ويمكن أن يتحقق عن طريق قيام المؤسسة باختيار صفة أو خاصية أو أكثر يهتم بها المشتري أو المستهلك والعمل على توفيرها وتليتها وجعلها نافعة ومفيدة ومميزة في نظره.

3- الإدارة العامة والتنظيم الحكومي: هذا الأمر يتعلق مباشرة بالسياسات الحكومية المتبعة والتنظيم الحكومي للنشاط ولعل أبرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية والمالية المتبعة والسياسات النقدية والاقتصادية بوجه عام ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ومدى ما يتصف به الجهاز الحكومي من روتين وبيروقراطية وكذلك مدى توفير الدولة للخدمات البنية التحتية من طرق وكهرباء وسبل الاتصالات وتعليم وتدريب للقوى العاملة.... إلخ، ومدى تأثير ذلك كله ومحصلته على توفير وخلق الأجواء الاستثمارية المناسبة وعلى مساعدة القطاع والأعمال المؤسسات الإنتاجية على خفض تكاليفها وتحقيق معدلات ربحية معقولة ومقبولة لبقائها واستمرارها ونموها.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

الميزة التنافسية يمكن أن تتحقق نتيجة لتوفر العديد من المصادر، فتعدد المصادر في ميزة واحدة تؤدي إلى صعوبة التقليد، ومن أهم هذه المصادر نذكر ما يلي:

1- الابتكار: يعد الابتكار مصدرا رئيسيا لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في استراتيجية الشركات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصال، بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية، وبعدها مهما في الأداء الاستراتيجي، ولذلك فمن الأهمية بما كان أن تسعى الشركات إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن إليها.

كما يعد الابتكار الورقة الناجحة، والأرض الصلبة التي تقوم عليها الشركات في تطوير وتنمية أداؤها، وتحسينه، فالابتكار والتكنولوجيا يلعبان دورا هاما جوهريا في تسويق الإنتاج بصورة عصرية حديثة، ويخلق قيمة مضاعفة للسلع والخدمات، كما يساهم كل منهما في تقليل تكلفة الإنتاج، وتمكين المؤسسة من تقديم سلع وخدمات متفردة، وتمييزتها نظيرتها، وتحقيق المؤسسة ميزة تنافسية عالية في السوق. (حسن، 2017، صفحة 27)

2- الوقت: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، الوصول إلى العميل الأسرع من المنافسين يمثل الميزة التنافسية. (خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998، صفحة 18)، ويمكن تحديثها كالاتي:

- اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية، وإخراجها في شكل منتج نهائي، وبشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين المواد الأولية أو المنتجات النهائية؛
- اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب الزبون وتلبية طلبه؛ وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين؛
- احترام الآجال داخل المصنع وخارجه؛
- اختصار زمن دورة حياة المنتج. (قندوز، 2015، صفحة 85)

3- المعرفة: تعد المعرفة موردا أساسيا لبناء القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها استراتيجيا، وبشكل واضح وفعال، ويؤكد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة، فالشركات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للشركة. (ونداجي و رجم، 2021، صفحة 60)

4- المرونة: المقصود بها قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة للسوق المستهدف، ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:

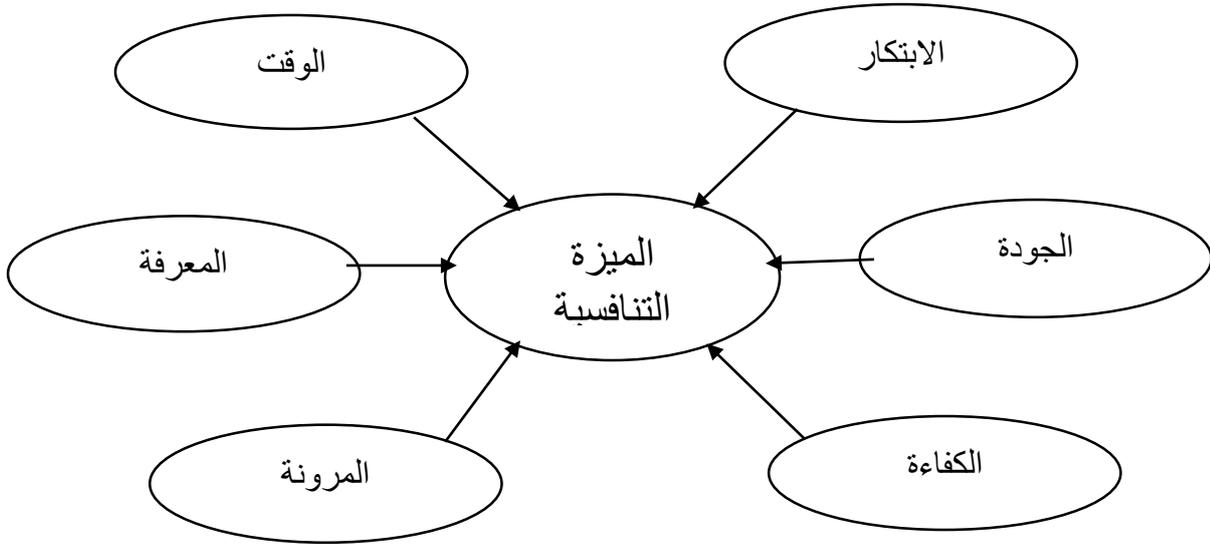
- قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.
- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان، وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى الشركة الاستعداد الكافي، والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة. (ونداجي و رجم، 2021، صفحة 61)

5- الكفاءة: الكفاءة تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتعكس بكمية المدخلات المستعملة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تمثل المخرجات العوامل الأساسية للإنتاج عن عمالة الأرض.....، أما المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات حيث كلما ارتفع مصطلح كفاءة المؤسسة كلما المدخلات المطلوبة للإنتاج أصبحت مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز بتكاليف منخفضة نسبيا عندما تحقق كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، وهذا يمكنها من بناء مزاي تنافسية. ومع ذلك يتطلب تحقيق هذه الكفاءة التزاما شاملا على مستوى المؤسسة والقدرة على تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام. (بلوناس و بن بوزيد، 2010، صفحة 9)، وتشمل المدخلات على:

- **الموارد الملموسة:** وتظهر أهميتها في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة وتشمل: المواد الأولية، ومعدات الإنتاج، والموارد المالية.

- **الموارد غير الملموسة:** تشمل المعلومات، التكنولوجيا، وكيفية العمل التي تعرف تلك الدرجة الراقية من الإلتقان مقارنة مع المنافسين، ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية فريدة.
 - **الكفاءات:** فهي تعتبر أصل من أصول الشركة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وكذلك وضعية التقليد من قبل المنافسين، وتحتوي الكفاءات الجماعية (المحورية)، وهذه الأخيرة تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا ذات المستوى العالي، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات الشركة على التنافس، ويرجع إطلاق الصفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء الشركة وتطورها أو انسحابها مرهون بها. ويتم إنشاؤها عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات، والمعرفة بين أعضاء الشركة وتتميز الكفاءات بخاصيتين أساسيتين هما:
 - إنشاء القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي.
 - التميز والتفرد عن المنافسين، كما يصعب تقليدها. (فندوز، 2015، الصفحات 80-82)
- 6- الجودة:** مع التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة، زاد اهتمام الشركات بتلبية رغبات المستهلكين وضمان رضاهم، فالسعر لم يعد العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبح التجويد هو الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها، فالمؤسسة التي ترغب في البقاء في المنافسة وجب عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية. (ونداجي و رجم، 2021، صفحة 60)

الشكل(3): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: (مرسي ن.، 2003، صفحة 120)

الفرع الثالث: معايير الحكم على الجودة

تحدد الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في:

- 1- **مصادر الميزة التنافسية:** إن التفوق النسبي لأي مؤسسة على منافسيها يعود إلى عدة عوامل أو مصادر، يمكن أن تتعلق إما بمنتجاتها، خدماتها، وكيفية الإنتاج، التنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وقد تكون هذه المصادر إما داخلية أو خارجية، كما حصرها Porter في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، وجودة المنتج، والذي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق. (العارف، 2005، صفحة 112)
- 2- **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** إن المؤسسة التي تعتمد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام منخفضة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً. (حشاني، 2020، صفحة 31)
- 3- **درجة تحسن والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:** تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا تنافسية جديدة بشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة فحسب، بل يجب بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي

ذلك إلى توضيح أدق وأسر لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب خدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفاء بالاقتصادية. - (مجانى و طبول، 2017، الصفحات 103-104)

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية الى نوعين أساسيين هما: (حشاني، 2020، صفحة 32)

أولاً: ميزة التكلفة الأقل: ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق المنتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة مما يؤدي الى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة value chaine للمؤسسة، والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

• الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: ونلخصها فيما يلي:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛ (خليل، 1998، صفحة 116)
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل المنتج المؤسسة بمنتج آخر) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين؛
- أن يلبى المنتج الذي تقدمه المؤسسة احتياجات الزبائن ويتمتع بنسبة معينة من الجودة؛ (ريمة، 2021، صفحة 226)
- رفع معدلات الكفاءة وحسن تحليل ومراقبة التكاليف؛
- التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد داخل المؤسسة.

• الأخطاء الواجب تفاديها: يجب على المؤسسة التي تسعى للحفاظ على ميزة التكلفة الأقل تفادي بعض الأخطاء، والتي

- تؤدي مع مرور الوقت الى فقدان هذه الميزة، وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي: (حجاج، 2007، صفحة 21)
- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل: البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها
- إهمال أنشطة التموين؛
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل: الصيانة؛
- الفهم الخاطيء لعوامل تطور التكاليف؛
- النقص في استغلال الروابط، وخاصة الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينهما؛
- تخفيضات متناقضة في السعر؛
- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛

- تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

ثانياً: **ميزة التميز**: فهي تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، مثل الجودة، والخصائص الفريدة للمنتج، خدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، ولتحقيق ذلك، يجب على المؤسسة كذلك فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسلة قيمتها، توظيف القدرات والمهارات، الكفاءات العالمية، التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية، سمعة، وشهرة المؤسسة لدى الزبون.

يذكر (Porter) بأن التميز هو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز، له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك من حيث الجودة العالية والخصائص الخاصة بالمنتج، بالإضافة الى خدمات ما بعد البيع وغيرها. (عثمان، 2015، صفحة 486)

● الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز: نوردها فيما يلي: (مرسي ن، 2003، صفحة 238)

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

● الأخطاء الواجب تفاديها:

يتعين على المسيرين الذين يقودون مؤسساتهم نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها: (هلاي، 2009، الصفحات 30-31)

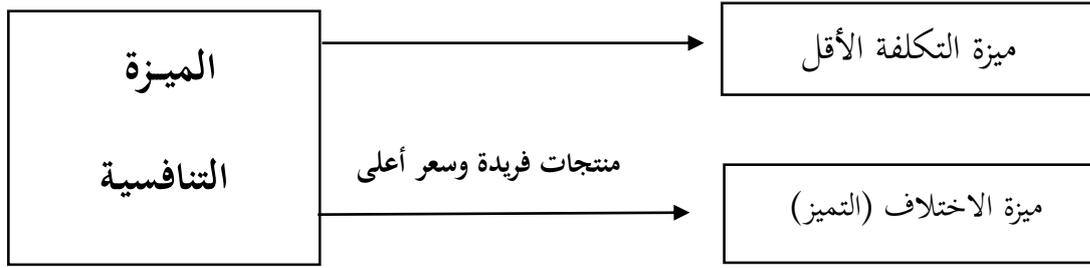
- **التميز المفرط**: يمكن للمؤسسة ألا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى افراط التميز فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمؤسسات المنافسة التي تملك منتوجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.
- **المبالغة في رفع السعر**: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.
- **عدم معرفة تكلفة التميز**: حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج.

وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.

- **التركيز الشديد على المنتج**: إن معظم المؤسسات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، وتشمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتميز.

الشكل(4): أنواع الميزة التنافسية

نفس المنتج بتكلفة أقل



المصدر: (قويد و كشيدة، 2007، صفحة 4)

الفرع الثاني: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق الميزة التنافسية للمؤسسات نذكر منها: (صالح و وائل، 2023، الصفحات 352-353)

- نشر ثقافة التميز والتفوق بين العاملين من خلال: غرس حب التميز والتفوق بين الشخصية الإنسانية، والقيام بزيارات علمية وميدانية لبعض المؤسسات المتميزة والمتفردة إنتاجية أو تعليمية للاستفادة منها في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.
- مشاركة ثقافة الابتكار على أنها القيم والمعتقدات التي يتبناها أعضاء المؤسسة، بما في ذلك الأنشطة التي تحفز التواصل المفتوح بين والآراء والأفكار الجديدة لتحقيق الابتكار المستدام وذلك لأن الابتكار له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة.
- تقديم منتجات وخدمات متميزة والاعتماد على عمليات فعالة من حيث التكلفة لتلبية توقعات أصحاب المصلحة من خلال تعزيز قدرتها على الجمع بين الموارد الملموسة وغير الملموسة بفعالية وكفاءة، يمكن أن يساعد التعاون، والأمن، والكفاءة واستراتيجية القيادة والتمايز المؤسسات على تحقيق أهدافها ويعزز من قدرتها التنافسية والمحافظة عليها.
- استخدام التقنيات الجديدة باستمرار واستكشاف مجالات جديدة لإجراء الابتكار، مما يساعد المؤسسات على اكتساب مزايا تنافسية مع ضرورة بناء وتنوع قنوات الاتصال الخاصة بالمؤسسة حتى يتمكن العاملين من التعبير عن آرائهم بحرية والحصول على ميزة تنافسية مستدامة بشكل أفضل.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة وأبعاد الميزة التنافسية

الفرع الأول: الاستراتيجيات التنافسية العامة

سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة أهم الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية وكنموذج للاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر والمتمثلة في ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة للفوز على المنافسين. ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل (5): الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية



المصدر: (عتيقة، 2015، صفحة 95)

1- استراتيجية السيطرة بالتكاليف: تعرف استراتيجية السيطرة بالتكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج. تركز هذه الاستراتيجية بشكل رئيسي على خفض التكاليف، أي تضع على رأس قائمة أولوياتها توجيه كل جهود المؤسسة نحو هدف رئيسي وجوهري هو تخفيض التكاليف الكلية، بمعنى أن المؤسسة تعمل على تحقيق تكلفة أقل بالنسبة إلى منافسيها وهو ما يعني البيع بأسعار أقل ومنافسة والسيطرة على السوق. والهدف من استراتيجية السيطرة بالتكاليف الحصول على ميزة جوهرية على حساب بقية المنافسين، حيث يسمح الاستخدام الجيد لهذه الاستراتيجية بجعل المؤسسة أقل المنتجين تكلفة في تلك الصناعة وبالتالي التربح على حصة أكبر في السوق. (بوريش، 2020، صفحة 222)، وهناك مجموعة من الشروط التي يجب توافرها لجعل استراتيجية السيطرة بالتكاليف فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية، نذكر من بينها: (بوريش، 2020، صفحة 223)

- المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة سوقية؛
 - أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع؛
 - تبسيط التقنية المتعلقة بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج للتحكم الجيد في التكاليف؛
 - التركيز على تحقيق وفورات بكل أشكالها، سواء كانت متأتية من اقتصاديات الحجم أو منحني الخبرة أو التكامل العمودي؛
 - تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛
 - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها كلية بالنسبة للزبائن.
- ولتطبيق هذه الاستراتيجية هناك أساليب وطرق من بينها: (بوربالة، 2015، صفحة 44)
- الاستغلال الأمثل للموارد؛
 - التسويق المباشر للمستهلك وتخفيض منافذ التوزيع؛

- التركيز على تحقيق وفورات من خلال اقتصاديات الحجم، والتكامل إلى الأمام (أي استحواذ أو اندماج المؤسسة المنتجة مع العملاء للسيطرة على منافذ التوزيع ما يساهم في تقليل التكاليف)؛
- الحد من إضافات للمنتوج، ومنح رواتب منخفضة.

أولاً: مزايا استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

لانتهاج هذه الاستراتيجية مجموعة من المزايا من بينها: (خليل، 1998، صفحة 115)

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن عن الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم محتمل من المنافسين الجدد؛
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

2- استراتيجية التمييز: تركز هذه الاستراتيجية على تقديم شيء مميز وله قيمة في المنتج الذي تقدمه الشركة، بشرط أن

يدرك المستهلك هذا التميز على مستوى الصناعة، وهو ما يجعل المستهلك على استعداد لدفع مقابل هذا التميز، وتقوم هذه الاستراتيجية على اختيار فئة محدودة من الزبائن، وتسعى إلى تقديم سلع وخدمات متفردة، وإشباع حاجات ورغبات زبائنها بسلع وخدمات ذو جودة عالية وذو خصائص مميزة بحيث يصعب على المنافسين مجاراتها، أو تقليدها، كما الزبائن أسباب واضحة لتفضيل المنتج على غيرها من المنتجات. وتلجأ هذه الاستراتيجية إلى فرض سعر أعلى من منافسيها، بحيث يكون الزبون على استعداد للحصول على هذه الخدمة أو السلعة المتميزة بغض النظر عن سعرها. وبما أن سعر تكلفة الخدمة أو السلعة يكون مرتفعا، لذلك لا بد أن يكون سعر البيع مرتفع من أجل تحقيق هامش ربح كبير للمؤسسة. (حسن، 2017، صفحة 29)

وبمعنى آخر استراتيجية التمييز تعني خلق منتجات مميزة ومختلفة عن منتجات المنافسين والتي تؤدي نفس الغرض في الصناعة، ولن يكون هذا الاختلاف تمييزا إلا إذا لوحظ في الصناعة. (Garibaldi G. , 1944, p. 101)

وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الاستراتيجية هي: (العارف، 2005، صفحة 110)

- يجب أن يضيف التميز قيمة للخدمة أو المنتج بحيث يلاحظه المستهلك، ويبرر هذا التميز السعر المرتفع الذي سيدفعه المستهلك مقابلته؛

- اقتطاع جزء من الأرباح المحققة وإعادة استثمارها في مجال البحوث والتطوير{
- تقديم الجديد والبقاء في مقدمة المؤسسات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب تقليد منتجاتها؛
- يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة المضافة في المنتج؛
- الاستماع الجيد لحاجات السوق.

أولاً: مزايا استراتيجية التمييز

تتمثل مزايا استراتيجية التمييز بالآتي: (محمد، عارف، و العزاوي، 2020، صفحة 257)

- خلق الولاء لدى المستهلك نحو المنتج مما يحمي الشركة من المنافسين؛
- تقديم مدى واسع من الخدمات تتوافق مع حاجات المستهلك؛
- خلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع سعر للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى؛
- خلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول إلى بيئة الصناعة؛
- زيادة قوة المؤسسة في مواجهة المنافسين؛
- تقديم منتجاً متميزاً قادراً على إشباع حاجات ورغبات المستهلك كما يراها ويحتاجها وليس كما تراه المؤسسة.

3- استراتيجية التركيز: تهدف استراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال الإشباع

الكبير لحاجات مجموعة معينة من الزبائن، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. ومنه يمكن القول أن هذه الاستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة. تركز هذه الاستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة. (نعمون، 2018، صفحة 53)، وبذلك المؤسسة تخدم فئة محددة من العملاء، مما يتيح لها استخدام مواردها في الأنشطة المضيفة للقيمة وبالتالي تساهم في تحسين التكاليف والتمييز.

تحقق هذه الاستراتيجية النتائج المرجوة إذا ما تحققت شروط من بينها: (بوربالة، 2015، صفحة 44)

- توفر الموارد اللازمة والامكانيات للعمل بالقطاع بصورة فعالة؛
- وضع استراتيجية للدفاع من خلال التركيز على السمعة والعلامة التجارية؛
- القطاع المستهدف كبير وسمح بتحقيق الربح؛

استراتيجية التركيز في تطبيقها تأخذ شكلين هما: (بوربالة، 2015، صفحة 45)

- **التركيز مع خفض التكلفة:** من خلال خفض تكلفة المنتج والتركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة معينة من المستهلكين والتعامل معهم كقطاع صغير، دون الاهتمام بجودة المنتج وهو ما تسعى إليه المؤسسة بخلق ميزة تعتمد على التكلفة المنخفضة.

ومن العوامل التي تساعد على تبني هذه الاستراتيجية ما يلي: (Garibaldi G. , 2007, p. 70)

- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحويلات في رغبات الزبائن المستهدفين؛

- تركيز الاستثمار على الرغبات الصغيرة وغير المشبعة؛
- ادماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
- اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.
- التركيز مع التميز: تعتمد المؤسسة في منتوجاتها وخدماتها المقدمة والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق، وذلك بتقديم منتج أو خدمة ذات مواصفات فريدة بغض النظر عن تكلفته يختلف عما تقدمه المؤسسات الأخرى، وهو ما يمكنها من خلق ولاء للعلامة.

إن نجاح استراتيجية التركيز مع التميز يعتمد أساسا على: (Garibaldi G. , 2007, p. 71)

- تقديم منتج ذا قيمة تبرر سعر البيع، مع توضيح التميز؛
 - اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة؛
 - من الأحسن اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات كثيرة لشدة حساسيته للتمييز؛
 - التركيز على رغبات الهدف المختار؛
 - القدرة على فهم مجموعة من الرغبات والسيطرة على التكنولوجيا وتكييفها والقدرة الإنتاجية حسب الرغبات.
- ويمكن للمؤسسة الاختيار من بين هذه الاستراتيجيات من خلال الجدول الآتي والذي هو يقارن بين الاستراتيجيات التنافسية: (بوربالة، 2015، صفحة 45)

الجدول (1): المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية

الاختبار الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التميز والتفرد
قيادة التكلفة	-منخفض -التركيز على السعر	-كامل السوق	- التصنيع وإدارة الموارد
التمييز	-سعر مرتفع -منتج متميز	-عدة مجالات في السوق	-البحث والتطوير
التركيز مع خفض التكلفة	-سعر منخفض -جودة منخفضة	-مجال واحد أو محدد في	-يتناسب مع رغبة المستهلك
التركيز مع التميز	-سعر مرتفع -جودة عالية	-مجال واحد	-يتناسب مع رغبة المستهلك

المصدر: (زغدار، 2011، صفحة 54)

أولا: مزايا استراتيجية التركيز

إن سعي المؤسسة وراء تبنيتها لاستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا نذكر منها ما يلي: (حمادي و رشيد، 2022، صفحة 8)

- بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين فإنها بذلك تستطيع أ، تكسب ولاء المستهلكين وبالتالي تصنع حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة؛
- تمنح للمؤسسة القدرة على الاستجابة لمتطلبات المستهلكين وإمكانية تحقيق التحديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق؛
- إمكانية التوسع في المستقبل خاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى؛
- تمكن استراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز؛
- تحقق المؤسسة مزايا تنافسية من خلال تركيزها على خدمة فئة معينة على مستوى صناعة معينة.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها لتلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعى من المؤسسة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي، أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فتوصلت إلى أبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة، فأصبح بإمكان المؤسسة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد. (سالم، 2021، صفحة 240)

ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والتسليم، وفيما يلي توضيح لكل هذه الأبعاد:

أولاً: التكلفة

يشير بعد التكاليف إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سريعة، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد. يمكن تخفيض التكاليف من خلال:

- الوافرات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة؛
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكلفة الكلية الواحدة من الإنتاج. (عزون، 2015، صفحة 76)

ثانياً: الجودة

تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة -بأبعادها المختلفة- من تقديم منتجات تليبي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها، مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمؤسسة ورحيتها نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة.

ويقصد بها أن المؤسسة تعمل بجودة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء إضافة إلى تقليل التكاليف والتحكم في الوقت وتحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، كما تعرف بأنها التخلص من الأخطاء والعيوب في السلع المنتجة. (غانى و بن سعيد، 2019، صفحة 18)

ثالثاً: المرونة

توصف المرونة بأنها القدرة على الاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة ومواجهة عدم اليقين في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، كما تتيح المرونة أيضاً الاستجابة السريعة لتغيير أحجام الإنتاج وتغيير المنتجات ومزيج المنتجات وتخصيص المنتج (إتاحة المنتج للعملاء)، وإدخال منتجات جديدة وإدخال تقنيات جديدة.

يوضح (chase, Aquilano & Jacobs, 2007) أن بعد المرونة مهم، ويعني قدرة الشركة على توفير مجموعة متنوعة من المنتجات عند الحاجة، فضلاً عن قدرة الشركة على تطوير المنتجات الحالية وتحسين العمليات تكيف منتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم في المنتجات. (حمه، 2022، الصفحات 42-43)

وتظهر المرونة من خلال جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي وهما:

- مرونة مزيج المنتجات: وهي قدرة المنتجات على مسابرة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية. (بوحيلة، 2020، صفحة 103)
- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاناً لمتابعة التغييرات في مستوى الطلب.

رابعاً: التسليم (الوقت)

إن التنافس على أساس الوقت أو التسليم يتضمن ثلاثة جوانب أو أسبقيات: (عزت، 2011، الصفحات 21-22)

- السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبيةه وعادة ما يطلق على هذا الوقت بمدة الانتظار (Lead Time) ويمكن التحكم بمدة الانتظار من حيث أمدها ومن خلال الاحتفاظ بالمخزون والاحتفاظ بطاقة فائضة.
- التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه ويقاس من خلال التكرار التي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبراً عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالأوقات المحددة (المنظمات الصناعية). ويقاس بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون الحصول على الخدمة لمدة أقل من خمس دقائق مثلاً في (منظمات الخدمة).
- السرعة في التطوير: وقياس بمقدار المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي والإنتاج قصيراً كلما كان للمنظمة حافة قيادية تتفوق بها على المتنافسين. وتعني

أيضا الاهتمام بقياس سرعة تطوير الخدمة للفترة منذ بداية ولادة الأفكار حتى تحقيق التصميم النهائي. (مروان، 2011، صفحة 85)

خلاصة الفصل:

تمثل التنافسية الأساس الذي يمكن المؤسسة من البقاء في السوق ومواجهة منافسيها بفعالية، فتحديد الطرق والوسائل الضرورية لذلك هو المفتاح الذي تسعى التنافسية تحديده. وبالتالي، من الضروري أن تمتلك المؤسسة تنافسية تتماشى مع الواقع الذي نعيش فيه، والظروف والتحديات التي تواجهها في السوق.

إن امتلاك المؤسسة للتنافسية لن يكون إلا من خلال اكتساب أو تحقيق مزايا تنافسية تميزها وتضمن بها التفوق التنافسي أما المنافسين، مما يسمح لها بتحقيق أرباح وحصص معتبرة في السوق، هذه المزايا على المؤسسة اكتسابها من خلال مصادر مختلفة، سواء داخلية من خلال تنمية وتعزيز قدراتها الداخلية، أو خارجية من خلال استغلال مواردها بشكل فعال، أو من خلال الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها.

وتظهر الميزة التنافسية على شكل نوعين رئيسيين هما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز، وعلى المؤسسة معرفة الشروط الواجب توفيرها لتطبيق هاته المزايا ومعرفة كيفية تطبيق والحصول عليها، كما يجب تحديد العوامل التي تحقق بها هاته المزايا والإجراءات الضرورية لضمان ديمومتها واستمرارها وتطويرها من أجل أن تضمن استمرارية تفوقها التنافسي في السوق.

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم الميزة التنافسية وخصائص الميزة التنافسية، كما تطرقنا إلى العوامل مؤثرة فيها، وعلى أهمية وأهداف الميزة التنافسية، كما تحدد هذه الأخيرة ببعدين هما حجم الميزة التنافسية والذي يمر بدورة حياة (التقديم، التبنى، التقليد، والضرورة) أما البعد الثاني والمتمثل في نطاق التنافس (القطاع السوقي، النطاق الجغرافي، نطاق الراسي، نطاق الصناعة)، والميزة التنافسية تنقسم إلى أنواع (ميزة التكلفة أقل، ميزة التميز)، ولها عدة مقومات (عناصر الكلفة، جودة المنتجات، الإدارة العامة والتنظيم الحكومي)، كما أن هناك معايير الحكم على الميزة التنافسية هي أن تكون مصادر الميزة التنافسية وعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ودرجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر.

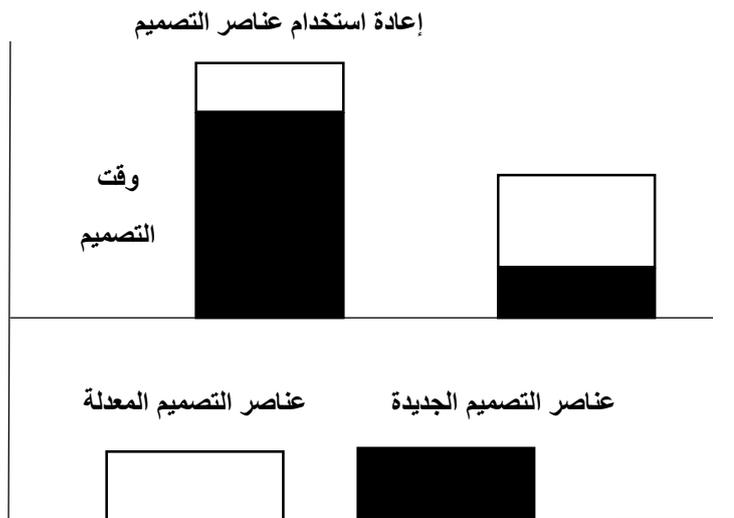
المبحث الثالث: العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية

المطلب الأول: إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

الفرع الأول: تحسين إنتاجية التصميم

يتيح نظام المعلومات المنتج الأدوات الملائمة على النحو الذي يزيد من إنتاجية المهندسين، بفضل هذا النظام يوفر الأدوات الصحيحة للوصول إلى هذه المعلومات بفعالية، وتشير الدراسات إلى أنه في الكثير من المؤسسات أن نسبة كبيرة من تصاميم المنتجات الجديدة تتكون أما من الأجزاء الحالية أو تتطلب تعديلات بسيطة عليها. توجد أدلة تشير إلى أن أغلب المصنعين يمكنهم أن يعيدوا دورة تصاميم منتجاتهم إلى حد كبير عبر إدارة "المحفظة التصميمية" بكفاءة أكبر. ويساهم اعتماد تطبيقات نظام المعلومات المنتج في استخدام نسب كبيرة جدا من عناصر التصميم الحالية أو بعد تعديلات بسيطة عليها وعليه تكون الحاجة للتصاميم الجديدة قليلة على نحي كبير. (صباح، 2018، الصفحات 185-186)

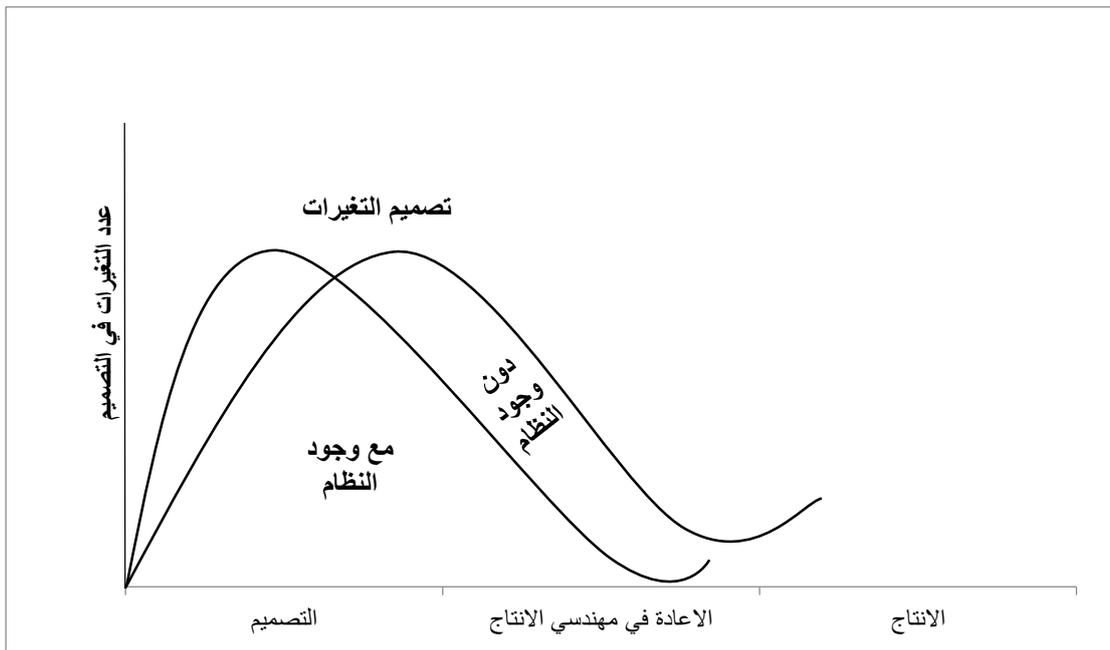
الشكل رقم (6): أهمية نظام المعلومات المنتج في تحسين إنتاجية التصميم



المصدر: (صباح، 2018، صفحة 185)

ضمن نفس إطار نظام معلومات المنتج يتاح إمكانية إدارة التغييرات الهندسية بشكل أفضل من خلال إمكانية إعداد وتخزين موديلات أو نماذج متعددة لأي تصميم في قاعدة المعلومات، ويعني هذا بأن إعادة تصميم يمكن أن تتم دون التخوف من حذف أو فقدان الموديلات أو النماذج السابقة كما يسهل ذلك تقليص عدد المتغيرات الكلية المطلوبة لتصميم وتطوير المنتج خلال دورته، والأكثر أهمية أن الحجم الأكبر من التغييرات يحصل في الخطوات المبكرة للتصميم عندما يكون تأثير وقت وتكلفة التغيير منخفضة وعلى الرغم من ذلك يستنفذ جزء صغير من تكلفة الإنتاج الكلية حوالي (5-8%) في عملية التصميم نفسها، فإن قرار التصميم الذي يصنع في المرحلة المبكرة من دورة حياة المنتج يشكل جزءا مهما من تكلفة الإنتاج الكلية ويتراوح ما بين (60-80%). والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (7): أهمية نظام معلومات المنتج في تقليص عدد التغيرات في التصميم



المصدر: (صباح، 2018، صفحة 186)

الفرع الثاني: اختصار وقت تسليم المنتج

وصول المنتج إلى السوق يعتبر عاملا حاسما في تحقيق المزايا التنافسية وخاصة عند طرح المنتجات الجديدة، وعادة هناك ثلاثة عوامل حاسمة تلعب دورا كبيرا في تحديد السرعة التي من خلالها يمكن طرح المنتج في السوق وهي ثلاث عوامل رئيسية: (صباح، 2018، الصفحات 186-187)

- **الوقت المطلوب لإنجاز المهام:** يشمل هذا العامل الوقت المستغرق في تنفيذ مختلف المهام مثل التصميم الهندسي، التصنيع... إلخ
- **الوقت المستنفذ بين المهام المنجزة:** وهو الوقت الذي يستغرقه الانتظار بين إتمام إنجاز مهمة والبدء في أخرى، كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الإنتاج لحين إتاحة فرصته في الإنتاج.

- **الوقت المستنفذ في إعادة العمل:** الزمن الذي يستهلكه إعادة العمل نتيجة للأخطاء أو التعديلات التي يتطلبها المنتج خلال عملية التطوير والتصنيع.

تحسين كفاءة هذه العوامل يمكن أن يؤدي إلى تقليص الوقت اللازم لوصول المنتج إلى السوق، مما يزيد من فرص المؤسسة في تحقيق التفوق التنافسي والنجاح في السوق.

إذ يمكن لنظم معلومات المنتج تقليص هذه الأوقات المستهلكة وتسريع إنجاز المهام من خلال إتاحة المعلومات عند ظهور الحاجة إليها، وتقديم الدعم والإسناد لإدارة المهام، والسماح لكل المخولين من أعضاء فريق المشروع بالوصول إلى كل المعلومات الضرورية.

حتى ولو نجحت المؤسسة من تقليص أجزاء محددة فقط من الوقت المستهلك لتصميم المنتج فإنها قادرة على تحقيق آثار مهمة في ربحيتها وفي حصتها في السوق، وبالتالي تسعى المؤسسات جاهدة إلى تركيز مواردها إلى تقليص الوقت الضائع في إيصال منتجاتها إلى السوق.

الفرع الثالث: الاستخدام الأمثل لمهارات الفريق الإبداعية

غالبا ما يحذر المصممون عندما يختارون الطريقة المناسبة لحل المشكلة ليس لسبب آخر سوى أت تكاليف الوقت في البحث عن حلول بديلة تكون مرتفعة للغاية، فالمخاطر المترتبة على صرف وقت إضافي في الوصول إلى طريقة تصميم جديدة قد لا تعمل على نحو سليم وبالتالي تكون غير مقبولة، لذا يتيح نظام معلومات المنتج الفرصة لتحقيق الإبداع من المجالات الثلاثة المهمة الآتية:

- 1- **التواصلية** لجميع الوثائق واختبار النتائج المتعلقة بالتغيرات في المنتج وتقليل عمليات وقت إعادة التصميم، وكذلك اكتشاف الأخطاء المحتملة لتصميم؛
- 2- **تقليص** مخاطر الفشل من خلال تقسيم المخاطرة مع الآخرين، وجعل المعلومات متاحة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب؛
- 3- **تشجيع** الفريق المختص بحل المشكلة من خلال السماح لكل فرد بتنشيط أفكار الأفراد الآخرين، وذلك يتم من خلال تسهيلات نقل ومشاركة رزم /محافظ الأفكار بهدف جعل الجميع على علم بأنهم يبحثون في ذات المشكلة. (مكلويد و شيل، 2006، صفحة 128)

الفرع الرابع: التحكم الأفضل بالمشاريع

تطوير المنتجات الجديدة يمثل تحديا كبيرا يتطلب مواجهة مخاطر عالية واستثمارات ضخمة في الأموال والوقت والتعقيد مع وجود احتمالية فشل مرتفعة، وعليه تجد أغلب المؤسسات التي تستثمر في إنتاج منتجات جديدة تعد نظام معلومات المنتج ضروري لتفوق المؤسسة وبسبب ذلك يشكل جزء مهما من استراتيجية المؤسسة، فهو يسمح لها بالتحكم الأفضل بمشاريع تطوير المنتجات، إذ يعود السبب الأساسي لتأخر أغلب مشاريع تطوير المنتج ليس إلى سوء التخطيط بالدرجة الأولى، بل إلى كونها تقع خارج نطاق السيطرة بسبب الحجم الهائل من البيانات التي تتولد عن المشروع، والتي تصبح

كجبل الثلج المتدرج في ظل قيود التقنيات الإدارية التقليدية للمشروع، في ظل زيادة ضغوط وقت المنافسة يزداد احتمال نطاق عدم التناسق والحاجة إلى إعادة العمل، ويسهم نظام معلومات المنتج دورا مهما في الحفاظ على استقرار وإبقاء المشروع ضمن نطاق السيطرة من خلال تسهيل التدفق الأوتوماتيكي للبيانات والمعلومات بشكل آلي، وتنفيذ الإجراءات على النحو الذي يجعل من الاستحالة إهمال عملية الجدولة أو تجاهلها. (مكليود و شيل، 2006، صفحة 131)

الفرع الخامس: إدارة النوعية الكاملة

يعتبر النظام وسيلة فعالة لتحقيق إدارة الجودة من خلال اعتماد سلسلة متتابعة من العمليات التدقيقية خلال دورة تطوير المنتج. يتيح هذا النظام إنشاء مجموعة من القواعد الأساسية لإدارة النوعية الكاملة، ويضاف إلى ذلك أنه هناك سبب تجاري قوي في ظل التنافسية الشديدة لضمان معايير النوعية الدولية. يسعى النظام لحل مشاكل زيادة نسب المنتجات المعيبة وعدم مطابقتها للمعايير والتي تعد من أهم هذه المشاكل التي تواجه المؤسسات في هذا العصر. وتتجم هذه المشكلة ليس من التصميم الرديء أو رداءة عمليات التصنيع بل النوعية الرديئة للمنتج أو تقادم المعلومات، والخسارة المترتبة على ذلك تتمثل في قيمة الأجزاء الفائضة أو التالفة مضافا إليها هاشم خسارة التجهيز، لذلك يجب تحديد المعايير الدولية الضرورية خلال دورة حياة المنتج وصياغة الإجراءات الكفيلة بتحديد الأجزاء الداخلة في تركيب المنتج والوصول إليها والرقابة عليها واختبارها، يمكن لنظام معلومات المنتج تحديد النقاط الضعيفة في إجراءات النوعية والتي لا ترتقى إلى مستوى المعايير الدولية، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة لتاريخ تطور المنتج موضحا أسباب حصول التعديلات وفترات حصولها والجهات التي قامت بإجرائها وتنفيذها. (BRUNO & Yves-Michel, 2001, p. 13)

المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات

نظم المعلومات تلعب دورا هاما في دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يشمل هذا الدور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات، والقابليات والقدرات التي تعطيها هذه التكنولوجيا للمؤسسة في تحقيق ميزة استراتيجية لمواجهة القوى التنافسية عبر السوق المحلي والخارجي. تساعد نظم المعلومات المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها التنافسية من خلال الأدوار الأساسية التالية: (ويتن و معراج، 2004، الصفحات 37-38)

- **تحسين الكفاءة الإنتاجية:** حيث يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق تقليل تكاليف هذه العمليات وتحسين مستوى الجودة، كما يساعد في تقديم المنتجات والخدمات.
- **المساهمة في تحقيق الإبداع في العمل:** تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجات، خدمات جديدة، وطرق وأساليب ذات كفاءة عالية في جميع العمليات، بدء بمرحلة التصميم وانتهاء بخدمات ما بعد البيع. وهذا يعمل على استحداث فرص متعددة للمؤسسة في توسيع أسواقها من خلال دخول أسواق جديدة أو في تعزيز أسواقها الحالية.
- **بناء موارد تكنولوجيا معلومات استراتيجية:** تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة حيوية تساعد المؤسسة في بناء موارد معلومات استراتيجية، حيث تجعلها تحصل على المزايا المعتمدة باستخدام الفرص الاستراتيجية كنتيجة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة، المعتمدة على الحاسوب، في تحسين الكفاءة للعمليات الإنتاجية من خلال توفير الأجهزة

والبرمجيات المتنوعة، والعمل على تطوير الاتصالات، بالإضافة إلى تعيين الأفراد المختصين في مجالات نظم المعلومات وتدريب المستخدمين.

المطلب الثالث: مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

المعلومات أصبحت تشكل مصدرا حيويا بالنسبة للمؤسسات، فاستخدام نظم المعلومات يساعدها كثيرا في تحليل حالة المؤسسة، حيث يمكنها أن تساعد في التعرف على نقاط قوتها وضعفها والعمل على التطوير من نفسها لبناء ميزة تنافسية تحسن من قدرتها التنافسية.

الفرع الأول: تأثير نظام المعلومات على التنافسية

التأثير التنافسي لنظم المعلومات يتعلق بقدرة المنافسين على التشغيل، هذه الطبقة من نظم المعلومات عادة ما تساهم في خلق تحالف مع العملاء، مثل هذا التحالف يجعل من الصعب على العملاء أو أن يتحولوا إلى المنافسين، أو يرفع التكلفة بالنسبة للمنافسين الجدد للدخول إلى السوق، ويساهم نظام المعلومات في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال: (بوعابة، 2014، صفحة 204)

- **تطوير دورة حياة المنتج:** التصنع باستخدام الحاسب الآلي، وأيضا التصميم بالحاسب الآلي، يجعل من الممكن تطوير وتقديم منتجات جديدة، وتحسين المنتجات بسرعة، وبالتالي يمكن للمؤسسات التغلب على المنافسين.
- **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.
- **تدعيم البيع وقوة رجال البيع:** يعتبر استخدام محطات الحاسب الآلي الطرفية والقارئ الضوئي لرمز المنتجات أمرا مهما للمؤسسات حيث يتم استعمالها لمعرفة موقف المخزون من الأصناف المختلفة وتحديد نقطة إعادة الطلب في حالة انخفاض المخزون، كما يمكن لرجال البيع استخدام الحاسب الآلي لنقل الأوامر والمعلومات عن الأسعار، وكذلك معلومات عن المنتجات ومساعدات رجال البيع للمشتريين في تطوير خططهم، وخلق ولاء المستهلك للمؤسسة، وتوفير المعلومات لأنشطة المبيعات المستقبلية.
- **تخفيض تكلفة المكتب:** استخدام الوحدات الطرفية ونظم الحاسبات، يمكن أن تساهم في تقليل تكلفة العمل في المكاتب، وتقليل وقت الأعمال الكتابية لتطبيق التغيير في الأسعار وجمع وتحليل ملخصات المبيعات، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتسعير 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 تحول نظام نقاط البيع المؤسسة إلى معمل لبحوث التسويق يغذي معلومات البيع لكل من أنشطة الإنتاج أو أنشطة التوزيع. (بوعابة، 2014، صفحة 207)
- **إدخال الأتمتة على دور الأوامر:** بواسطة استخدام الحاسب الآلي يمكن نقل البيانات الخاصة بأوامر الشراء، فمثلا يمكن في النظام البنكي ربط معلومات مباشرة لمراجعة منح الائتمان، بحيث يمكن لإدارة منح الائتمان مراجعة مواقف

العملاء، وارسال المعلومات إلى محللين ماليين لمعالجة البيانات، والإمداد بتقارير تفيد القرار الخاص بمنح الائتمان، بحيث يمكن اتخاذ القرارات السليمة في غضون عشر دقائق فقط.

- **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 يطلبها.

الفرع الثاني: تأثير نظام المعلومات على الصناعة:

يقصد به التغيرات المستمرة في أداء المؤسسة داخل صناعة محددة وهذا التأثير يشمل الصناع ككل، وليس فقط العلاقات بين منافسين، أو أحد الموردين أو بعض المستهلكين أو العملاء، تؤدي هذه التأثيرات إلى إعادة تعريف المؤسسات، والذي يأتي نتيجة لاندماج تكنولوجيا المعلومات مع المنتج أو الخدمات، إذ يسهم نظام المعلومات في التأثير على صناعة المؤسسة من خلال: (بن عطاء الله، 2019، صفحة 97)

- **طبيعة المنتجات والخدمات:** في عصر المنافسة الحالي معظم المنتجات والخدمات لها مكونات مادية ومعلوماتية، قد تكون مفيدة في شراء أو استعمال أو اصلاح المنتجات، والمعلومات تدخل بصفة أساسية في عملية المنتج أو الخدمة.
- **دورة حياة المنتج:** استخدام الأدوات التي يتحكم فيها الحاسب الآلي، ومعدات التشغيل الالكتروني تستخدم لإضافة قيمة، 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.
- **المدى الجغرافي:** استخدام أجهزة الحاسب الآلي جعلت توصيل المنتجات إقليمياً ودولياً بكل سهولة وسرعة، كما يمكن لبعض البرامج التي تستخدم في مجال الشحن بالبريد أن تعرض المنتجات وتأخذ الأوامر وتوزع المنتجات دون الحاجة إلى تأجير مساحة إضافية.
- **اقتصاديات الحجم في الإنتاج:** بفضل نظام الإنتاج المرن يجعل من الممكن اقتصادياً إنتاج منتجات في دفعات صغيرة، مما ينتج عنه الاحتفاظ بمخزون أقل، كما يساعد هذا النظام على التحول في الإنتاج من منتج إلى منتج آخر حسب الطلب، وسرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين.
- **تغيير القيمة المضافة:** من الممكن لنظم المعلومات أن تساعد المؤسسة في إضافة قيمة المنتجات بالتركيز على موضوعات جديدة أو إضافية.
- **قوة مساومة الموردين:** يمكن للمؤسسة تبادل الأوامر مع الموردين بشكل آلي كما يمكن لها التحكم في الأسواق، سواء عن طريق التحكم في الأسعار أو توفير المواد أو تسليم أو جودة المواد المشتراة.
- **خلق مؤسسات جديدة:** يمكن للمعلومات وتكنولوجيا المعلومات أن تسهم في إنشاء مؤسسات جديدة بجانب تلك المتواجدة بالفعل، فالمؤسسة التي تطور شبكة المعلومات لتحويل بياناتها قد تؤدي إلى إيجاد مؤسسات أو مجالات جديدة للاستثمار فيها.

الفرع الثالث: تأثير نظام المعلومات على قوى التنافس:

تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة باستمرار، مما يجعل من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع النشاط فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على أدائها، سواء إيجابياً أو سلبياً، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، ويأتي دور نظم المعلومات من خلال البيانات التي يوفرها حول هذه القوى، وكذا التفاعل الذي يحدث، ويسهم نظام المعلومات في التأثير على قوى التنافسية للمؤسسة من خلال: (بن عطاء الله، 2019، صفحة 98)

• تهديدات الداخول الجدد:

يحمل الداخول الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، إذ تكون لهم الرغبة الشديدة في اختراق السوق، بهذا يؤثرون على مردودية قطاع النشاط، يتجلى هذا التأثير في تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة في القطاع، وتتجدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وعلى ضوء ذلك يمكن أن نحدد ستة عوامل رئيسية تتمثل الحواجز فيما يلي:

- 1- اقتصاديات الحجم؛
- 2- تمييز المنتج؛
- 3- الاحتياج إلى رأس المال؛
- 4- تكاليف التبديل؛
- 5- الوصول إلى قنوات التوزيع؛
- 6- السياسة الحكومية.

• المزاحمة بين المنافسين الحاليين:

تتجسد المزاحمة بين المنافسين النشطين في القطاع، أشكالاً من المنورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة، من خلال الأسعار والترويج وتحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون، ويرجع إطلاق منتجات جديدة، ووجود المزاحمة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، والذين يرون إمكانية ذلك وللعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة، آثاراً مهمة على المنافسين حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات بأنها قوية بينما يعتبر هادئاً في قطاعات أخرى، تنشأ المزاحمة الشديدة عن نتيجة لتداخل عدد من العوامل الهيكلية وتشمل هذه العوامل: (بن عطاء الله، 2019، صفحة 99)

- 1- عدد المنافسين في القطاع؛
- 2- بطء نمو قطاع النشاط؛
- 3- التكاليف الثابتة؛
- 4- غياب التميز؛
- 5- الرفع من الطاقة الإنتاجية؛
- 6- منافسون مختلفون في التصور؛

7- حواجز الخروج.

● تهديدات المنتجات البديلة:

تتنافس المؤسسات مع بعضها البعض عند إنتاج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على هذه المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي تقوم بتلبية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف، قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن عملية الترويج المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية قطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الترويج المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية، وينطبق نفس الأمر على مجالات التحسين الأخرى كالجودة، وجهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة/سعر، مقارنة بمنتج القطاع أو المنتجات التي إنتاجها بواسطة قطاعات ذات ربحية مرتفعة.

● قوة التفاوض لدى الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة أو منتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة قدرة المفاوضة لدى الزبائن في القطاع بعدة عوامل تتعلق بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، تتأثر قوة تفاوض الزبائن بعدد من العناصر من بينها: (بن عطاء الله، 2019، صفحة 100)

1- حجم المشتريات من القطاع؛

2- منتجات القطاع؛

3- نمطية المنتجات؛

4- ضعف ربحية الزبائن؛

5- امتلاك الزبائن لمعلومات كاملة.

● قوة التفاوض لدى الموردين:

يحد أن يهدد المردون مؤسسات قطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط التالي:

1- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن؛

2- غياب المنتجات البديلة؛

3- القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما؛

4- يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري؛

5- تمييز المنتج أو جودة تكلفة التبديل.

خلاصة الفصل

إن التغيرات التي تحدث في هذا العصر تفرض على المؤسسات إيجاد سبل لتضمن قدرتها على البقاء والاستمرارية، فالعالم الآن يتميز بعصر المعرفة وبالتالي يجب على المؤسسات تبني نظم معلومات تجعلها في موقع قوة بالنسبة لمنافسيها، فنظم المعلومات تساعد على فهم حالتها وبالتالي يسهل عليها معرفة نقاط قوتها وضعفها مقارنة بالمنافسين، يشكل التنافس الشديد بيئة تحفز المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية تجعلها أكثر قدرة على المنافسة وضمان بقاءها واستمراريتها. لذا، فنظم المعلومات تعتبر من بين العوامل التي تستند عليها المؤسسات لبناء ميزة تنافسية تجعلها أكثر قدرة على المنافسة في ظل المنافسة الشديدة.

الفصل الثالث

مساهمة نظم

المعلومات في

تحقيق الميزة

التنافسية

مقدمة

بعد الإحاطة النظرية لمتغيري الدراسة والمتعلقة بدور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة مؤسسة الوحدة الوطنية لإنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-، الوقوف على مستوى دور نظم المعلومات، ومدى أثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد بالاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وقد خصصنا ثلاث مباحث في هذا الفصل، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما بالنسبة للمبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة المستخدمة، وأخيرا المبحث الثالث إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الوحدة الوطنية لإنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة- والإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-

سنقوم من خلال هذا المبحث بإعطاء لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التطرق إلى تعريفها وكذا الهيكل التنظيمي لها وأهدافها ومهامها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: تعريف وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة

تعرف مؤسسة الماء المعدني القنطرة بأنها وحدة إنتاج المياه المعدنية تختص في تعبئة المياه المعدنية تحت تسمية "القنطرة" sarl INDTRAV، تعود ملكيتها لساكر الصالح، عموري لزهاري، تتواجد وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة بالمنطقة 46 حي 08 ماي 1945 (تجزئة 103 قطعة)، تقدر مساحتها الإجمالية 1 هكتار والتي دخلت حيز الإنتاج في 01 أبريل 2017. يقع مقرها الاستراتيجي في جبال متليلي التسمية القانونية لها هي ش.ذ.م.م ماء المعدني القنطرة وهي تسمية قانونية وشكلها القانوني يتمثل في المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة يتمثل رأس مالها في 260.000.000.00 دج ويتمثل نشاطها في إنتاج المياه المعدنية والمشروبات المختلفة غير الكحولية. حيث يشغل المصنع 178 عاملاً ويقوم بإنتاج 36000 عبوة يوميا ذات أنواع: 0.5 ل / 1.5 ل / 5.5 ل. وتغطي الولايات التالية: بسكرة، سطيف، باتنة، عنابة، خنشلة، وهران، ومختلف الولايات.

الجدول (2): الشركاء، والمنصب الوظيفي لوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-

اسم ولقب الشريك	الرابطة	المنصب الوظيفي
ساكر الصالح	زميل عمل	شريك / مسير
عموري لزهري	زميل عمل	شريك

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول (3): توزيع العاملين لوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-

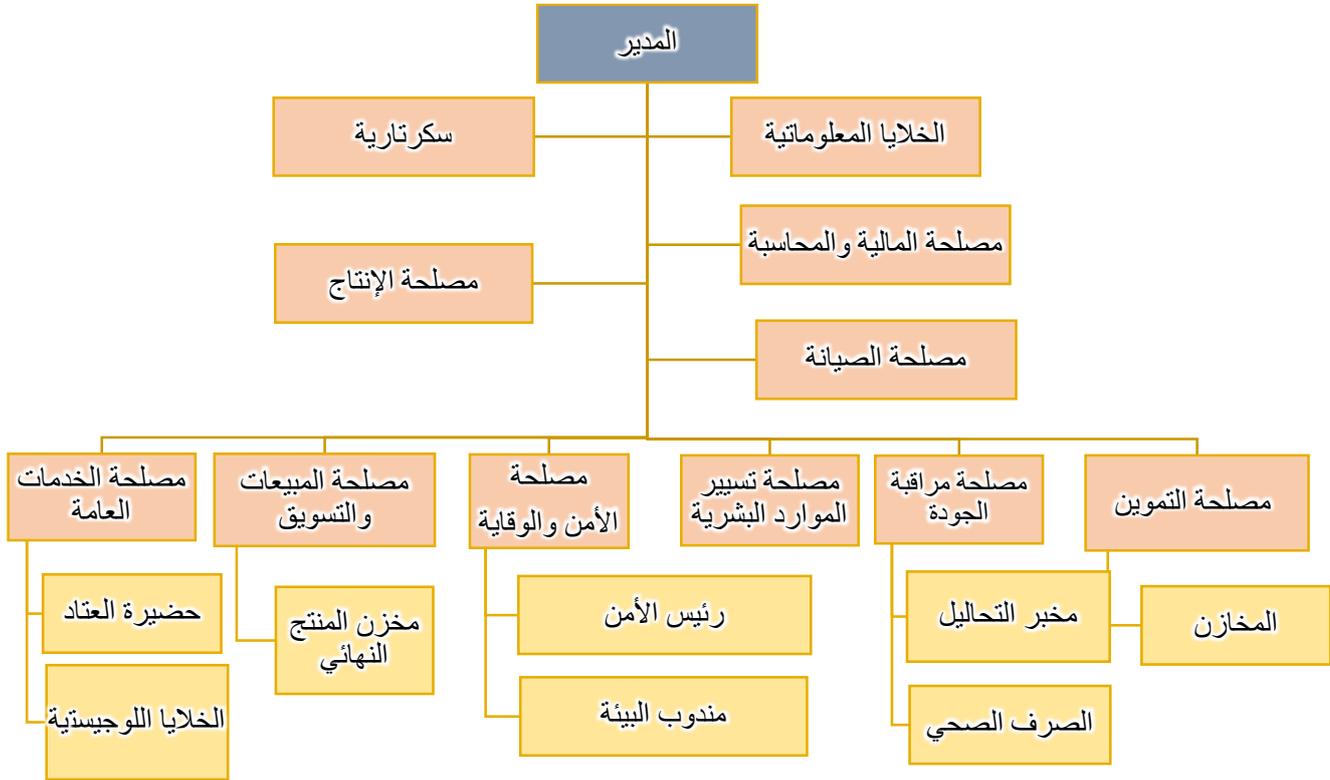
المستوى الوظيفي	العدد
الإطارات	7
أعوان التحكم	16
أعوان تنفيذ	155
المجموع	178

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يقوم بتحديد توزيع المهام والواجبات.

الشكل (9): الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة - بسكرة-



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: مصالح مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة - بسكرة-

- مدير المالية والمحاسبة DFC: الذي يقوم بدور الإشراف على تسيير المداخل ونفقات المؤسسة وذلك بمتابعتها وجردها عن طريق مصلحة المحاسبة التي يتولاها محاسبون أكفاء.
- الإدارة المالية والمحاسبية: تعد الإدارة المالية والمحاسبية هي النظام المالي الذي يتم من خلاله تجميع ومعالجة وتحليل وإعداد التقارير حول أهم المعلومات والبيانات التي تهدف لمساعدة المؤسسات في التحقيق من موقعها المالي وبما يمكنها من اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لها وبالإضافة إلى تحقيق الرقابة والمتابعة المستمرة على صور النشاط داخل المؤسسة.
- مصلحة المعلوماتية: يقوم بما يلي:
 - صيانة الشبكات المعلوماتية للوحدة.
 - الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.
 - المساهمة على عمليات التدريب على المعلوماتية.

تقديم النصائح والاستشارة في المجالات المعلوماتية.

- **إدارة المشتريات:** هي عبارة عن إدارة لعملية الشراء وبما يتعلق بها في المؤسسة ونظراً أن شركات الإنتاج تشتري حالياً ما يقدر بـ 70 بالمائة من إجمالي المبيعات الخاصة بها. تعد إدارة المشتريات مجالات الاستعانة بمصادر داخلية ومصادر خارجية تتضمن النماذج المستخدمة في مساعدة مديري المشتريات حيث أن إدارة المشتريات تتكون من ثلاث مراحل: التخطيط للشراء، متابعة عملية الشراء، وتقديم تقرير عن المشتريات.
- **إدارة الإنتاج:** إن الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات أما إدارة الإنتاج هي مجموعة من الأنشطة من تخطيط، تنظيم، قيادة، ومراقبة تهدف إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالاستعمال الأمثل للموارد المالية والبشرية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف القيود الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة بالإضافة إلى أنها أنشطة إدارية لتصميم وتشغيل الرقابة على العملية الإنتاجية.
- **مصلحة الموارد البشرية:**
 - متابعة ملفات العمال وتحديد الأجور
 - دراسة ملفات توظيف العمال وترقيتهم
 - تتولى الإجراءات التدريبية للعمال
 - إعداد مخطط العمل السنوي
 - متابعة غياب العمال
- **المصلحة التجارية:**
 - دراسة السوق والبحث عن أسواق خارجية
 - القيام بالحملات الإشهارية
 - تقدير الكميات المباعة وتحديد الأسعار والتخفيضات
 - التفاوض مع العملاء والموردين
 - الاتصال مع الوكلاء وتحديد احتياجاتهم
 - التنسيق مع ملحة الإنتاج فيما يخص مواعيد تسليم المنتجات
- **مصلحة التموين:** تقوم بشراء جميع متطلبات الشركة
- **مصلحة تسيير المخزون:** تتمثل مهمتها في متابعة حركة المخزونات وحفظها وجردها والتنسيق مع إدارة الإنتاج والمشتريات
- **مصلحة النوعية والجودة:** تتمثل مهمتها في متابعة الإنتاج ومراقبة الجودة
- **وظيفة عالقات العمل:** تهدف إلى اطمئنان المستخدمين ولها دور اجتماعي يمكن تحقيقه من خلال العمال التي لها صلة بالاتفاقيات الجماعية أو القوانين الخاصة والقانون الداخلي للمؤسسة
- **المصلحة اللوجستية:** تقوم بتسيير حظيرة السيارات والشاحنات وتكفل بعبور السلع المنتقاة من الخارج وجمركتها، وتكفل أيضاً بنقل البضائع سواء المباعة أو المشتريات

- مصلحة الأمن: تسهر على حماية المؤسسة وحراستها ليلا ونهارا.

المطلب الثالث: واقع نظام المعلومات في وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-

الفرع الأول: لمحة عن نظام معلومات مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-

نظام المعلومات في المؤسسة موجود منذ بداية نشاطها وتنفيذها يتطلب برامج وإجراءات وتعديلات وإضافات تتناسب مع أهداف المؤسسة والتطورات التي تحصل في بيئة المؤسسة.

أولا: مكونات نظام المعلومات في المؤسسة: يتكون نظام معلومات المؤسسة من المكونات الرئيسية التالية:

1- الأجهزة: فالمؤسسة تعتمد بشكل كبير على الحواسيب في أداء المهام، حيث تحتوي المؤسسة على 33 حاسوب

من نوع Lenovo, Hp, Microsoft وكلها على اتصال دائم بشبكة الأنترنت وكلها من الجيل الجديد وذات تكنولوجيا عالية، أما بالنسبة للأجهزة الأخرى فالمؤسسة تمتلك 13 طابعة، بالإضافة إلى الفاكس، الهاتف الثابت، أما بالنسبة للهواتف النقالة فلكل موظف هاتف ويقدر 178 هاتف، وتقوم المؤسسة محل الدراسة بتجديد الأجهزة بشكل دوري، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على متابعة مسايرة كل التطورات والتغيرات التكنولوجية لأجهزة الحاسوب ومعداته.

2- البرامج: تستخدم المؤسسة برامج من بينها: SoftBeltec, BigSoft وذلك لأداء مختلف وظائف المؤسسة:

الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، المشتريات، والتخزين....

3- الشبكات: تمتلك المؤسسة شبكة اتصال داخلية الانترنت تستخدم فيها أحدث التقنيات منها الألياف البصرية،

المعدات المستعملة من طراز Gigabyte.

وتتم مجموعة من العمليات على مستوى الشبكة الداخلية الانترنت وهي:

- استخدام البرامج المذكورة سابقا SoftBeltec, BigSoft؛

- البريد الإلكتروني؛

- إرساء الملفات الخاصة بعمل العاملين؛

- توفير المعلومات؛

أما المخول لهم بالدخول إلى هذه الشبكة الداخلية هم الإطارات في المؤسسة؛

أما بالنسبة لشبكة الانترنت فالمؤسسة على ارتباط دائم بها، وذلك لتسهيل التواصل مع مختلف المصالح، تبادل الرسائل الإلكترونية، والتواصل مع المورد.

4- قواعد البيانات: تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات من نوع MySQL.

5- الموارد البشرية: تمتلك المؤسسة متخصصين فنيين ومحللي ومصممي نظم المعلومات وهم أنفسهم المبرمجون وعددهم

3، إضافة إلى متخصصين في الإعلام الآلي.

6- العمليات: وتضم مختلف العمليات التشغيلية التي تتم داخل المؤسسة محل الدراسة والتي تعمل على تحويل المدخلات

إلى مخرجات، حيث يتم التحصل على المدخلات بالتعاون بين جميع الإطارات في المؤسسة، وجميع مستخدمي نظم المعلومات.

تتم مراقبة نظام المعلومات في كل قسم من أقسام المؤسسة من قبل المسؤول الأعلى. وتتم مراقبة النظام من خلال إجراءات يعتمد عليها الفنيين المسؤولون عن النظام وذلك للتأكد من عدم وجود أي اختراقات أو مشاكل.

الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات في مؤسسة

هناك عدة أنواع من نظم المعلومات التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة نذكر منها:

أولاً: نظم المعلومات الإنتاج: يتم الاعتماد على نظام معلومات الإنتاج قبل البدء وأثناء وبعد عملية الإنتاج وذلك من خلال تطوير وتصميم المنتجات، تحديد مواقع العمل كأن يتم الإنتاج في الورشة، تخطيط الإنتاج، ضبط جدولة الإنتاج، الرقابة على المخزون وتتركز وظائفه في المهام التالية:

- **تصميم المنتج:** من خلال تحديد مواصفات المنتج، شكله وحجمه حيث يتم الاعتماد على الحاسوب مثلاً في تصميم المنتج، تصنيع، الإمداد بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات الإنتاج، وقد قامت المؤسسة محل الدراسة بهذه الخطوة وتحديد وتصميم المنتجات المراد إنتاجها وهي: المنتجات التي تتمثل في منتجات عبوات المياه: وهي عبوات ذات أنواع: 0.5ل / 1.5ل / 5ل، وكل هذه المنتجات مسجلة في نظام معلومات الإنتاج كل حسب مواصفاتها والتصميم والحجم المناسب لكل منها.

- **على مستوى وظيفة الإنتاج:** من خلال وصف العمليات التحويلية في مراحل وخطوات محفوظة في نظام معلومات الإنتاج، حيث تمر وظيفة الإنتاج بعدة مراحل، بعد الحصول على المنتج النهائي تقوم المؤسسة بتغليف المنتجات ثم المراقبة على المنتجات لوجود أي مشكل في المنتجات ثم التعبئة والشحن، بالإضافة إلى تحديد مستوى المخزون التي يتم إعادة الطلب عندها.

ولا تتم عملية الإنتاج إلا بعد تلقي الأوامر عن طريق نظام المعلومات التسويق والتمويل، ووصول التقارير اللازمة عن عدد المنتجات، الكميات، نسبة استخدام الموارد الأولية عن طريق برنامج BigSoft، وهنا يبدأ نظام الإنتاج في التصنيع.

- **الرقابة على الجودة:** بحيث تكون عملية الرقابة على الجودة للمواد الأولية والمخزون، من خلال الحصول على تقارير من نظم معلومات التسويق.

- **التكلفة:** يعمل نظام معلومات الإنتاج على تخفيض التكاليف عن طريق تقليص الوقت الضائع وتمتلك المؤسسة عدداً لا بأس به من خطوط الإنتاج من نوع EKTAM، SMI، وعملياً إنتاج مختلف الأصناف السابقة الذكر تتم بطريقة آلية ومستمرة، وتستخدم المؤسسة لمعالجة مختلف عمليات الإنتاج برنامج BigSoft، ويعتبر نظام شامل يرتبط بجميع وظائف المؤسسة.

ثانياً: نظام معلومات التوريد: يتم تحديد الاحتياجات من المواد الأولية من قبل قسم التخزين، ويتم إرسال أوامر التوريد بطريقة آلية إلى مختلف الموردين، وتتابع هذه الأوامر بطريقة آلية، ثم يتم تجهيز الوثائق اللازمة وتباشر المؤسسة عملية الشراء، ليتيم بعدها جلب المادة الأولية من الخارج عن طريق الشحن بالسفن، وتوفر المؤسسات شاحنات ضخمة لنقل المادة الأولية للمخازن، وبعد

القيام بالإنتاج والحصول على المنتج في صورته النهائية تقوم المؤسسة بتسطير برامج لشحن المنتج وبيعه، وتتم معالجة معلومات التوريد في المؤسسة عن طريق البرنامج الرئيسي الذي يستخدم في كل المؤسسة برنامج BigSoft.

ثالثاً: نظام معلومات المحاسبة: تتمثل مدخلات نظم المحاسبة في البيانات المتعلقة بالأحداث المالية التي تتم خارج المؤسسة، بحيث يتم جمع البيانات المتعلقة بعمليات الشراء والبيع، إضافة إلى بيانات تخص العمليات والأنشطة الداخلية التي تتم داخل المؤسسة والتي تكون بين مختلف الأقسام، وتستخدم نظم معلومات المحاسبة في تنفيذ عملياتها شبكة الأنترنت شبكة الاتصال الداخلية، ويعتمد هذا النظام على مدخلات الأقسام الأخرى من بيانات ومعلومات، إضافة إلى البيانات والمعلومات الناتجة عن التعاملات التي تنشئ بين المؤسسة وأصحاب المصالح، والتي يتم تجميعها ومعالجتها باستخدام برنامج BigSoft، بعد المعالجة تتحصل المؤسسة على مخرجات النظام -المعلومات- التي تخزن وترسل بطريقة آلية للجهات التي تطلبها، كما يتم استخدام نظم المحاسبة ومختلف البرامج والتطبيقات لإعداد الميزانية اليومية، الميزانية الختامية، وجدول حسابات النتائج وغيرها من ميزانيات تقديرية.

رابعاً: نظام المعلومات التسويقية: تتعامل المؤسسة مع الموزعين في مختلف الولايات، أي حسب طلب الشراء وتسجل طلبات الزبائن وتقوم بالإنتاج، فالنسبة لزيائن المؤسسة الدائمون يتم تسيير المستحقات المالية عن طريق العقد بين البائع والمشتري ويتم إعداده بطريقة آلية ويحدد فيه: المبلغ المستحق، مدة الدفع، مدة التأخير، أما فيما يخص زبائن المؤسسة الجدد الدفع يكون عند الشراء.

كما يتم إعداد الفواتير بطريقة آلية عن طريق برنامج BigSoft المتداول في المؤسسة، ويتم إرسال الفواتير بطريقة آلية للمحاسبة عن طريق شبكة الاتصال الداخلية الأنترنت.

خامساً: نظام معلومات الموارد البشرية: يتم تسيير ملفات الأفراد (الموظفين): من خلال تسيير الملف الشخصي لكل موظف يلتحق بالمؤسسة أو كل موظف يعمل بالمؤسسة بحيث يتم تسجيل وحفظ كل المعلومات الشخصية المتعلقة بالموظف من: اسم، لقب، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأجر، المنصب، مدة العمل... إلخ، كما أنه يتم متابعة أوقات دخول وخروج الموظفين، الغيابات، ساعات العمل الإضافية من خلال آلة الماسح الضوئي للبصمة الموجودة عند مدخل المؤسسة لمعرفة أوقات الحضور والانصراف.

ويتم صرف الأجر عند بداية كل شهر، ويتم استخدام برنامج معلوماتي يحتوي على كافة المعلومات، الخاصة بالدفع، بحيث يتم حساب الأجر، المكافآت، الاقتطاعات... إلخ.

الفرع الثالث: أمن نظام المعلومات الخاصة بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-

يتعرض نظام المعلومات كغيره من الأنظمة المعلوماتية إلى نفس المخاطر المعروفة مثل الكوارث الطبيعية، حريق، انقطاع الكهرباء، تلف الأجهزة من خلال تسرب المياه، وتحمي المؤسسة نظامها المعلوماتي من خلال:

- استعمال معدات متخصصة لحماية الشبكة الداخلية الأنترنت من أي هجوم خارجي.
- استعمال الجدران النارية والتي تستخدم لحماية الحواسيب من اختراقات المنافسين.

- حفظ المعلومات الشخصية لكل موظف في خادم Serveur informatique بحيث أنه هو فقط المخول له الدخول إلى ذلك الحاسوب.
- استعمال كلمات السر بأنواعها، بصمة اليد وغيرها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

في هذا المبحث سنتطرق إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على أثر نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الوحدة الوطنية لإنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-.

المطلب الأول: أداة البحث، مجتمع وعينة الدراسة

1- مصادر جمع البيانات دراسة

بهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، جد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

1-1 البيانات الأولية: وهي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V22، باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

1-2 البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية الإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

2- أداة البحث:

بعد استقرار العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من قسمين:

1-2 القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبشرين وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

2-2 القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

أ- المحور الأول: ويتمثل في المتغير المستقل "نظم المعلومات"، حيث شملت 17 عبارة إجمالية للمتغير المستقل موزعة على ثلاثة أبعاد وهي:

✓ بعد المؤسسة

✓ بعد الإدارة

✓ بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ب- المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع "الميزة التنافسية"، حيث تتضمن 20 عبارة إجمالية للمتغير التابع موزعة على أربعة أبعاد وهي:

✓ بعد خفض التكلفة

✓ بعد الجودة

✓ بعد التسليم

✓ بعد المرونة

ت- وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرث الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

الجدول(4): مقياس ليكرث الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

3- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة الوحدة الوطنية لإنتاج المياه المعدنية القمطرة -بسكرة- والبالغ عددهم 178 عامل موزعين إلى الإطارات: 7، أعوان التحكم: 16، أعوان التنفيذ: 155، كما تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 55 استمارة وتم استرجاع 50 منها، خضعت للدراسة اعتمادنا طريقة التسليم والاستلام المباشر.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V22 من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

- مقياس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث واطهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار: (Analysais of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Régression) وذلك لاختبار أثر نظم المعلومات المتعلقة بالنموذج المتبني ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.
- اختبار كولموجوروف -سمير نوف: (Kolmogorov -Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).
- معامل اثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: لقياس صدق أداة البحث.

2- صدق وثبات الاستبانة

2-1 صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

أ- صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين -الأساتذة الجامعيين-المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة بسكرة لراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى برونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرو نباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.9679) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث (كلها أكبر من التي تم حسابها 0,93) وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ معامل الصدق (0.896) بالنسبة لنظم المعلومات، أما الميزة التنافسية فبلغ معامل الصدق (0.905)، وذلك كما موضح في الجدول الموالي.

الجدول(5): معاملات الثبات والصدق

المتغيرات وأبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرو نباخ	معامل الصدق
نظم المعلومات	17	0.897	0.9471
الميزة التنافسية	20	0.905	0.9513
الاستبانة ككل	37	0.937	0.9679

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

2-2- ثبات الأداة (Reliability)

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.937) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفع أيضاً، فبلغ ما قيمته (0.897) بالنسبة للمتغير المستقل لنظم المعلومات، أما بالنسبة للمتغير التابع الميزة التنافسية فبلغ (0.905)، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

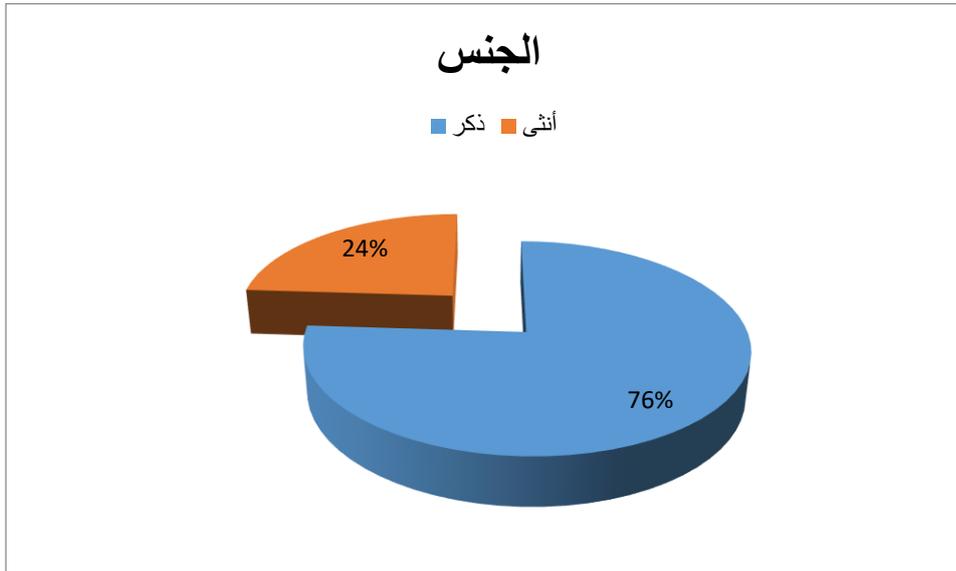
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	38	0.76%
	أنثى	12	0.24%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30	21	0.42%
	من 30 إلى أقل من 40	21	0.42%
	من 40 إلى أقل من 50	5	0.10%
	50 سنة فأكثر	3	0.6%
	المجموع	50	100%
	ثانوي فما دون	13	0.26%
شهادة لسانس	7	0.14%	

0.28%	14	شهادة ماستر	المؤهل العلمي
0.18%	9	شهادة تقني	
0.8%	4	شهادة مهندس	
0.2%	1	دراسات عليا	
0.4%	2	تكوين مهني	
100%	50	المجموع	
0.48%	24	أقل من 5	سنوات الخبرة
0.36%	18	من 5 إلى أقل من 10	
0.2%	1	من 10 إلى 15	
0.14%	7	15 سنة فأكثر	
100%	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من خلال الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

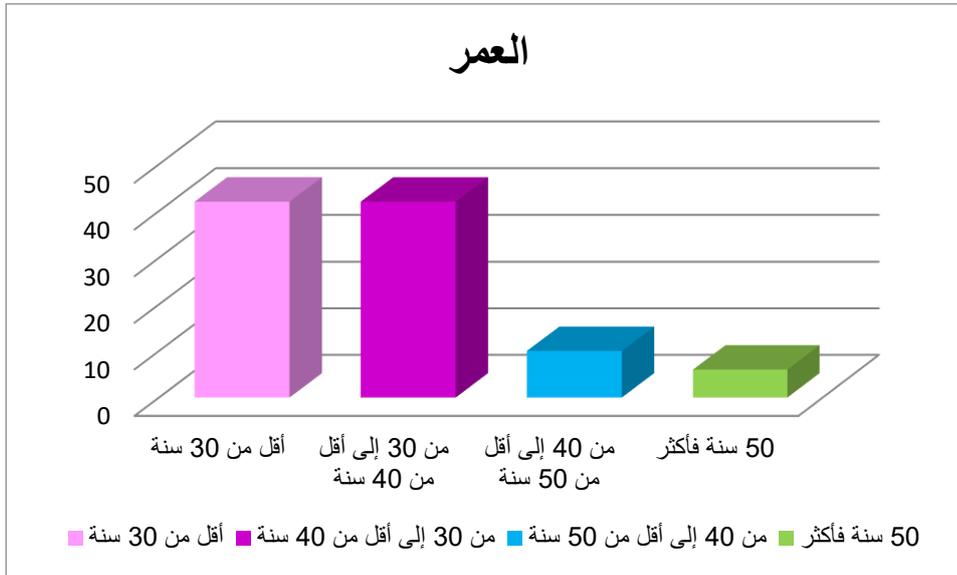
- من حيث الجنس: من خلال الجدول (5) أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 0.76% من المستجيبين كانوا من الذكور، بينما ما نسبته 0.24% كانوا من الإناث، أي أن أغلب استجابات المبحوثين على استبانة الدراسة كانوا من الذكور، وهذا ما يدل على أن إنتاج المياه المعدنية محور اهتمام الذكور أكثر من الإناث، بالإضافة إلى خصوصية وطبيعة عمل المؤسسة حيث تحتاج إلى عاملين يتطلب عملهم جهد بدني والعمل بنظام الدوريات والتحرك الدائم في الميدان مما يتطلب جهد ويترتب عليه مخاطر لا تناسب عادة مع التكوين الخلفي للمرأة وطبيعة شخصيتها وثقافتها وسلوكها، والشكل الموالي يوضح ذلك الشكل (9): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

- من حيث العمر: يتضح من خلال الجدول (4) الشق المتعلق بالعمر نجد أن 42% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة 42% من أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، ونسبة 0.10% أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، أما الباقي أفراد العينة بنسبة 0.6% أعمارهم من 50 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب فئة الشباب الذين من المفترض أنه سوف يستمرون في العمل في المؤسسة لسنوات طويلة مما يكسبه الخبرة ويوفر على المؤسسة أعباء وخاطر التوظيف الجديد، والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل (10): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

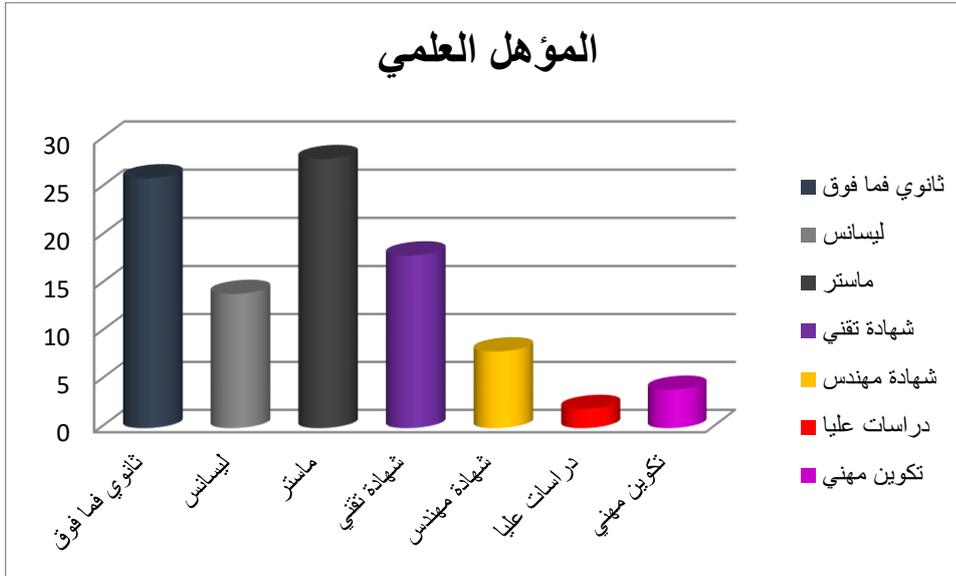


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

- بالنسبة للمؤهل العلمي: من خلال الجدول رقم (5) كانت النسبة الأكبر لعينة شهادة الماستر بنسبة 0.28% وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتمامها بتوظيف العاملين ذو مستوى تعليمي خاصة داخل الإدارة لتسيير العمل بكفاءة وفعالية، تليها نسبة 0.26% لعينة أفراد ثانوي فما دون وهذه النسبة تدل على أن الموظفين تم توظيفهم وليس لديهم مستوى تعليمي جيد وذلك راجع إلى طبيعة العمل الموجود أساسا في وحدة إنتاج المياه المعدنية، تليها نسبة 0.18% لفئة حاملي شهادة تقني سامي، فالمؤسسة

تحتاج إلى اليد العاملة بكثرة والسبب راجع إلى طبيعة العمل فهي لا تعتبر مؤسسة علمية ويترتب عليها تخفيض التكاليف، تليها نسبة 0.14% للمتحصليين على شهادة ليسانس، ثم شهادة مهندس بنسبة 0.8%، و نسبة 0.4% للتكوين المهني، وأخيرا نسبة 0.2% للدراسات العليا، والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل (11): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

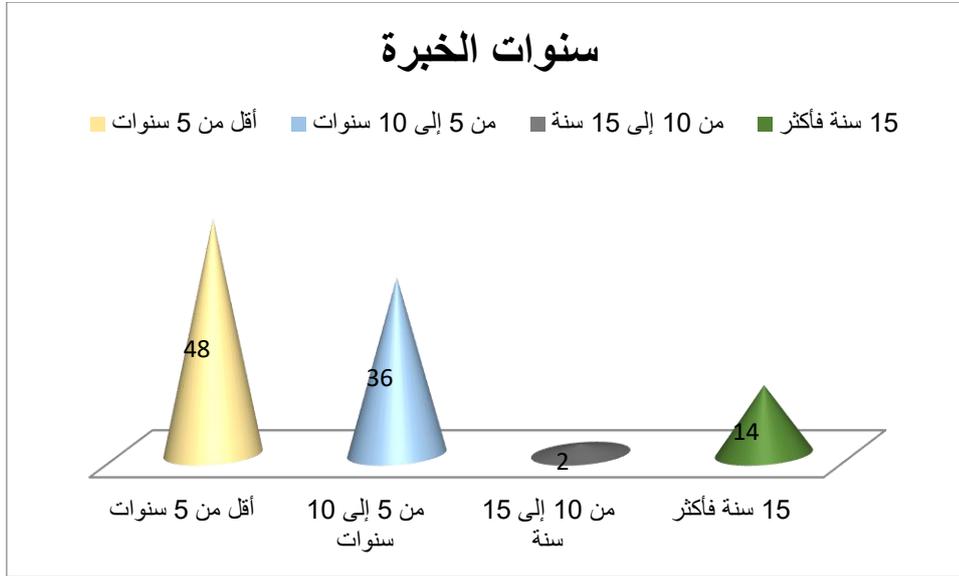


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

- **سنوات الخبرة:** من خلال الجدول (5) في شقه المخصص لسنوات الخبرة أن نسبة 0.48% لأفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وهي نسبة مقبولة تدل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف العمال داخل المؤسسة وذلك للموقع المكاني الذي هي به المؤسسة وأيضا للقضاء على الفقر والبطالة بتشغيل الأفراد لديها حتى إذا لم يملكوا مؤهل علمي جيد، أما نسبة 0.36% لأفراد العينة الذين بلغت لديهم الخبرة ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، تليها نسبة 0.14% لأفراد العينة 15 سنة فأكثر حيث تمتلك هذه الفئة خبرات ومهارات اكتسبتها من خلال العمل بالمؤسسات وتقوم بتدريب وتأهيل الأفراد

الجدد، وأخيرا نسبة 0.2% لأفراد العينة الذين لديهم الخبرة من 10 إلى 15 سنة، والشكل الآتي يوضح ذلك

الشكل (12): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولموجروف-سمير نوف "Kolmogorov-Smirnov")

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) مانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمر نوف)

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
نظم المعلومات	0.142	0.008
1 المؤسسة	0.128	0.000
2 الإدارة	0.152	0.002
3 تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.228	0.000
الميزة التنافسية	0.145	0.017
1 خفض التكلفة	0.148	0.000

2	الجودة	0.169	0.000
3	التسليم	0.161	0.000
4	المرونة	0.144	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

2. نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

2.1. تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو نظم المعلومات:

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات الأفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بنظم المعلومات، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع"، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

- ما مستوى تبني نظم المعلومات في المؤسسة حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرتهم لنظم المعلومات، من خلال التطرق إلى تصوراتهم نحو: أبعادها والمتمثلة في بعد المؤسسة، بعد الإدارة، وبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات خاصة بأبعاد نظم المعلومات

رقم الفقرة	أبعاد نظم المعلومات وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	المؤسسة	4,3600	0,56424		مرتفع
1	تحرص المؤسسة للحصول على البيانات من مصادر متنوعة من البيئة الداخلية والخارجية لها	4,3000	0,50508	4	مرتفع
2	تسعى المؤسسة لجمع معلومات حول كافة المتعاملين الاقتصاديين من منافسين موردين وزبائن	4,4600	0,61312	2	مرتفع
3	يولي موظفي المؤسسة أهمية كبيرة لنظم المعلومات	4,5000	0,67763	1	مرتفع
4	يقوم المتخصصون بتصميم نظم المعلومات وتطويرها بناء على المتطلبات المعلوماتية للمؤسسة	4,3600	0,87505	3	مرتفع
5	تحرص المؤسسة باستمرار على تكوين موظفيها ضمن مجال المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال	4,1800	0,98333	5	مرتفع
	الإدارة	4,41714	0,47934		مرتفع

مرتفع	5	0,69985	4,4000	تساعد نظم المعلومات على القيام بالوظائف على أكمل وجه	6
مرتفع	2	0,54361	4,4800	يراقب نظام المعلومات عمل الموظفين داخل المؤسسة	7
مرتفع	3	0,67643	4,4600	استعمال نظم المعلومات يقلل من الجهد والوقت للموظفين ويحد من الأخطاء في أداء مختلف الوظائف	8
مرتفع	1	0,64650	4,4800	تعمل نظم المعلومات على توفير المعلومات الاستراتيجية الضرورية لها	9
مرتفع	4	0,54060	4,4400	تساهم نظم المعلومات في حل المشاكل التنظيمية على المستويات الإدارية	10
مرتفع	7	1,00631	4,2600	تعمل نظم المعلومات على توفير كفاءة القيام بأداء المهام في المؤسسة بطريقة أسرع وبتكلفة أقل	11
مرتفع	6	0,63888	4,4000	يسمح نظام المعلومات الكفاء بتسهيل عملية المراقبة وتسهيل مقارنة النتائج مع الأهداف والخطط الموضوعية	12
مرتفع		0,48989	4,56000	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	
مرتفع	1	0,62073	4,6800	تحرص المؤسسة على توفير التجهيزات المادية كالحواسيب والبرمجيات والشبكات وغيرها	13
مرتفع	3	0,48487	4,6400	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في معالجة البيانات وتخزين المعلومات واسترجاعها وعرضها بسهولة	14
مرتفع	2	0,51942	4,6600	تحرص المؤسسة على توفير برمجيات لأمن وسرية المعلومات	15
مرتفع	5	0,88063	4,4000	المؤسسة على اتصال دائم بشبكة الأنترنت	16
مرتفع	4	0,73095	4,4200	تمتلك المؤسسة شبكة اتصال داخلية (شبكة انترانات) وشبكة اتصال خارجية (شبكة اكسترانات)	17
مرتفع		0,43181	4,44235	نظم المعلومات ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول رقم سنقوم بعرض النتائج المتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد نظم المعلومات والفرقات الخاصة بكل بعد وجاءت كما يلي:

يتضح من خلال الجدول (8) أن قيمة متوسط إجابات الموظفين على عبارات نظم المعلومات بأبعادها الثلاثة قد بلغت (4,44235) بانحراف معياري (0,43181)، وهذا ما يدل على أن الموظفين يرون أن مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية لها نظم معلومات بمستوى مرتفع، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو الآتي:

1- بالنسبة لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال: من خلال الجدول رقم (8) الشق المخصص ببعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال تبين أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,56000) عن هذا البعد بانحراف معياري (0,48989)، نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، كما تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (4,4000-4,6800) وانحراف معياري (0,88063-0,62073)، حيث جاءت النتائج مرتبة للفقرات كما يلي:

- احتلت الفقرة " تحرص المؤسسة على توفير التجهيزات المادية كالحواسيب والبرمجيات والشبكات وغيرها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,6800) وانحراف معياري (0,62073).
- احتلت الفقرة " تحرص المؤسسة على توفير برمجيات لأمن وسرية المعلومات " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,6600) وانحراف معياري (0,51942).
- احتلت الفقرة " تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في معالجة البيانات وتخزين المعلومات واسترجاعها وعرضها بسهولة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,6400) وانحراف معياري (0,48487).
- احتلت الفقرة " تمتلك المؤسسة شبكة اتصال داخلية (اترانات) وشبكة اتصال خارجية (اكسترنات) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,4200) وانحراف معياري (0,73095).
- احتلت الفقرة " المؤسسة على اتصال دائم بشبكة الانترنت" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,4000) وانحراف معياري (0,88063).

2- بالنسبة لبعد الإدارة: من خلال الجدول رقم (8) الشق المخصص ببعد الإدارة تبين أن هذا البعد جاء بالترتيب

- الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,41714) عن هذا البعد بانحراف معياري (0,47934)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، كما تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (4,26-4,48) وانحراف معياري (0,64650-1,00631) وجاءت النتائج مرتبة للفقرات كما يلي:
- احتلت الفقرة "تعمل نظم المعلومات على توفير المعلومات الاستراتيجية الضرورية لها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,4800 وانحراف معياري (0,64650).
- احتلت الفقرة " يراقب نظام المعلومات عمل الموظفين داخل المؤسسة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,4800) وانحراف معياري (0,54361).
- احتلت الفقرة " استعمال نظم المعلومات يقلل من الجهد والوقت للموظفين ويحد من الأخطاء في أداء مختلف الوظائف" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,4600) وانحراف معياري (0,67643).

- احتلت الفقرة " تساهم نظم المعلومات في حل المشاكل التنظيمية على المستويات الإدارية" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,4400) وانحراف معياري (0,54060).
 - احتلت الفقرة "تساعد نظم المعلومات على القيام بالوظائف على أكمل وجه" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,400) وانحراف معياري (0,69985).
 - احتلت الفقرة "يسمح نظام المعلومات الكفاء بتسهيل عملية المراقبة وتسهيل مقارنة النتائج مع الأهداف والخطط الموضوعية" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4,4000) وانحراف معياري (0,63888).
 - احتلت الفقرة " تعمل نظم المعلومات على توفير كفاءة القيام بأداء المهام في المؤسسة بطريقة أسرع وبتكلفة أقل" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4,2600) وانحراف معياري (1,00631).
- 3- بالنسبة لبعء المؤسسة:** من خلال الجدول رقم (8) والشق المخصص لبعء المؤسسة تبين أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد بانحراف معياري، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المتوسط، كما تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (4,18000-4,5000) وانحراف معياري (0,98333-0,67763) حيث جاءت النتائج مرتبة للفقرات كما يلي:
- احتلت الفقرة " يولي موظفي المؤسسة أهمية كبيرة لنظم المعلومات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,5000) وانحراف معياري (0,67763).
 - احتلت الفقرة "تسعى المؤسسة لجمع المعلومات حول كافة المتعاملين الاقتصاديين من منافسين، موردين، وزبائن" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,4600) وانحراف معياري (0,61312).
 - احتلت الفقرة " يقوم المتخصصون بتصميم نظم المعلومات وتطويرها بناء على متطلبات المعلوماتية للمؤسسة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,3600) وانحراف معياري (0,87505).
 - احتلت الفقرة "تحرص المؤسسة للحصول على البيانات من مصادر متنوعة من البيئة الداخلية والخارجية لها" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,3000) وانحراف معياري (0,50508).
 - احتلت الفقرة " تحرص المؤسسة باستمرار على تكوين موظفيها ضمن مجال المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,1800) وانحراف معياري (0,98333).

2.2. تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو الميزة التنافسية

بعدها تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم لنظم المعلومات، سنقوم باتباع نفس الطريقة بالنسبة للميزة التنافسية في المؤسسة، وذلك لمعرفة تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤلات التالية:

ما هو مستوى تصورات عينة المبحوثين حول الميزة التنافسية؟

للإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات خاصة بأبعاد الميزة التنافسية.

رقم الفقرة	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
خفض التكلفة					
18	يعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية للمؤسسة	4,0800	1,02698	4	مرتفع
19	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	4,2600	0,87622	2	مرتفع
20	تعتمد المؤسسة على التطوير التكنولوجي في الإنتاج لتخفيض التكاليف	4,2200	0,81541	3	مرتفع
21	تعتمد المؤسسة على منافذ التوزيع الخاصة بها لتخفيض تكاليف التوزيع	4,0800	0,75160	5	مرتفع
22	تحتفظ المؤسسة على العمال ذوي الخبر للتقليل من الأخطاء المهنية	4,3800	0,85452	1	مرتفع
الجودة					
23	لدى جودة المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة	4,6000	0,49487	2	مرتفع
24	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين	4,4200	0,64175	3	مرتفع
25	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها لتكون أفضل في السوق	4,6400	0,48487	1	مرتفع
26	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء ومقترحات زبائنها بخصوص تطوير المنتجات	4,3800	0,80534	4	مرتفع
27	تستفيد المؤسسة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها	4,3400	0,87155	5	مرتفع
التسليم					
28	تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات السوق	4,5800	0,64175	2	مرتفع
29	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الأجل المحدد لزبائنها	4,3800	0,72534	4	مرتفع

مرتفع	5	0,66425	4,2600	تمتلك المؤسسة مخزون احتياطي للاستجابة السريعة لتقديم المنتج في حالة الطوارئ	30
مرتفع	3	0,69664	4,3800	تحرص المؤسسة على الاتصال المباشر والمستمر مع الزبائن لقصد تقديم المنتج بمواعيدها المناسبة	31
مرتفع	1	0,63535	4,6200	تعمل المؤسسة على زيادة نقاط البيع	32
مرتفع		0,79942	4,32000	المرونة	
مرتفع	2	0,72534	4,3800	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن	33
مرتفع	1	0,64555	4,5400	تسعى المؤسسة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية	34
مرتفع	5	0,68094	4,1600	تتصف الخطط والسياسات المتبعة بالمؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة	35
مرتفع	3	0,74066	4,3200	المؤسسة على اطلاع مسبق بما يحدث في السوق	36
مرتفع	4	0,85714	4,2000	يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها من حيث النوعية	37
مرتفع		0,44289	4,36100	الميزة التنافسية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال جدول العبارات أعلاه سنقف على مستوى كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (بعد خفض التكلفة، بعد الجودة، بعد التسليم، بعد المرونة) من منظور عينة المبحوثين.

يتضح من خلال الجدول (9) أن قيمة متوسط إجابات الموظفين على عبارات الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة قد بلغت (4,36100) بانحراف معياري (0,44289)، وهذا ما يدل على أن الموظفين يرون أن مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية تمتلك ميزة تنافسية بمستوى مرتفع، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو الآتي:

1- بالنسبة لبعد الجودة: من خلال الجدول رقم (9) الشق المتخصص ببعد الجودة تبين أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول

من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,47600) عن هذا البعد بانحراف معياري (0,44609)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، كما تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (4,3400-4,4600) وانحراف معياري (0,48487-0,87155)، حيث جاءت النتائج مرتبة للفقرات كما يلي:

- احتلت الفقرة " تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها لتكون أفضل في السوق " المرتبة بمتوسط حسابي (4,6400) وانحراف معياري (0,48487).

- احتلت الفقرة " لدى جودة المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,6000) وانحراف معياري (0,49487).

- احتلت الفقرة " تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,4200) وانحراف معياري (0,64175).
- احتلت الفقرة " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء ومقترحات زبائنها بخصوص تطوير المنتجات" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,3800) وانحراف معياري (0,80534).
- احتلت الفقرة " تستفيد المؤسسة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,3400) وانحراف معياري (0,87155).
- 2- بالنسبة لبعد التسليم:** من خلال الجدول رقم (9) الشق المتخصص ببعد التسليم تبين أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,4440) عن هذا البعد بانحراف معياري (0,50514)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظين بالقبول المرتفع، كما تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (4,2600-4,6200) وانحراف معياري (0,66425-0,63535)، حيث جاءت النتائج مرتبة للفقرات كما يلي:
- احتلت الفقرة "تعمل المؤسسة على زيادة نقاط البيع" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,6200) وانحراف معياري (0,63535).
- احتلت الفقرة " تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات السوق" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,5800) وانحراف معياري (0,64175).
- احتلت الفقرة "تحرص المؤسسة على الاتصال المباشر والمستمر مع الزبائن لقصد تقديم المنتج بمواعيدها المناسبة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,3800) وانحراف معياري (0,69664).
- احتلت الفقرة " تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لزبائنها" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,3800) وانحراف معياري (0,72534).
- احتلت الفقرة " تمتلك المؤسسة مخزون احتياطي للاستجابة السريعة لتقديم المنتج في حالة الطوارئ" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,2600) وانحراف معياري (0,66425).
- 3- بالنسبة لبعد المرونة:** من خلال الجدول رقم (9) تبين أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي (4,3200) عن هذا البعد بانحراف معياري (0,79942)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، كما أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (4,5400-4,1600) وانحراف معياري (0,68094-0,64555)، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:
- احتلت الفقرة " تسعى المؤسسة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,5400) وانحراف معياري (0,64555).
- احتلت الفقرة " تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,3800) وانحراف معياري (0,72534).

- احتلت الفقرة " المؤسسة على اطلاع مسبق بما يحدث في السوق" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,3200) وانحراف معياري (0,74066).
- احتلت الفقرة " يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها من حيث النوعية" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,2000) وانحراف معياري (0,85714).
- احتلت الفقرة "تتصف الخطط والسياسات المتبعة للمؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,1600) وانحراف معياري (0,68094).
- **4- بالنسبة لبعد خفض التكلفة:** من خلال الجدول رقم (9) والشق المخصص لبعد خفض التكلفة تبين أن هذا البعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,32800) بانحراف معياري (0,49940)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول مرتفعة، كما تبين أن المتوسط الحسابي (4,0800-4,3800) لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين وانحراف معياري (0,75160-0,85452)، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي:
- احتلت الفقرة "تحتفظ المؤسسة على العمال ذوي الخبر للتقليل من الأخطاء المهنية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,3800) وانحراف معياري (0,85452).
- احتلت الفقرة "تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,2600) وانحراف معياري (0,87622).
- احتلت الفقرة "تعتمد المؤسسة على التطوير التكنولوجي في الإنتاج لتخفيض التكاليف" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,2200) وانحراف معياري (0,81541).
- احتلت الفقرة "يعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية للمؤسسة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,0800) وانحراف معياري (1,02698).
- احتلت الفقرة "تعتمد المؤسسة على منافذ التوزيع الخاصة بها لتخفيض تكاليف التوزيع" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,0800) وانحراف معياري (0,75160).

3. المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(10): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1744,576	1	1744,576	39,876	.000 ^b

43,750	48	2100,004	الخطأ
	49	3844,580	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

معامل الارتباط ($R=0.674$)

معامل التحديد ($R^2=0.454$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10)، يتضح أن قيمة F المحسوبة (39.876)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يبين الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد نظم المعلومات (بعد المؤسسة، بعد الإدارة، بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في الميزة التنافسية.

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد نظم المعلومات (المؤسسة، الإدارة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في الميزة التنافسية.

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط	معامل التحديد
المؤسسة	0.118	0.476	0.038	0.248	0.805	0.520	0.270
الإدارة	0.781	0.346	0.296	2.255	0.029	0.546	0.318
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	1.685	0.536	0.466	3.144	0.003	0.648	0.420
المتغير المستقل ككل	0.813	0.129	0.674	6.315	0.000	0.699	0.488

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- اختبار الفرضية الرئيسية: لنظم المعلومات أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) في مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-والتي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لنظم المعلومات بأبعادها مجتمعة (المؤسسة، الإدارة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة)
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لنظم المعلومات بأبعادها (المؤسسة، الإدارة، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات) على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة)
- تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج تحليل هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة، إذ بلغت قيمة T^* : (6.315) بمستوى دلالة sig (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0,05)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.699)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.488) وتفسير ذلك (48.8%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الميزة التنافسية) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة (51.1%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، وهي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية وتعددتها بالإضافة إلى مختلف (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، ودرجة التعقيد بينها وتداخلها)، وتوضح هذه القيمة المتوسطة نسبيا المقدر التفسيرية لنموذج الدراسة المتعمد وجودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات (المؤسسة، الإدارة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعده المؤسسة لنظم المعلومات عبي الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة)
 - الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعده المؤسسة لنظم المعلومات على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة)
- ونجد من وجهة نظر وتصورات وإطارات ومسيري المؤسسة، ومن خلال الجدول رقم (11) إذ بلغت قيمة T^* : (0.248) بمستوى دلالة sig(0.000) وهو أقل من مستوى العينة المعتمد (0,05)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.520)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.270) وتفسير ذلك (27%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الميزة التنافسية) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة (73%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده المؤسسة عبي الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- **الفرضية الصفريّة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء الإدارة على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء الإدارة على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)
- ونجد من وجهة نظر وتصورات وإطارات ومسيري المؤسسة، ومن خلال الجدول رقم (10) إذ بلغت قيمة T^* : (2.255) بمستوى دلالة sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.546)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.648) وتفسر ذلك (64.8%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الميزة التنافسية) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة (35.2%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنظم المعلومات على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

- **الفرضية الصفريّة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنظم المعلومات على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة)
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنظم المعلومات على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة)
- ونجد من وجهة نظر وتصورات وإطارات ومسيري المؤسسة، ومن خلال الجدول رقم (11) إذ بلغت T^* : (3.114) بمستوى دلالة sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمدة (0,05)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.648)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.420) وتفسر ذلك (42%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الميزة التنافسية) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة (58%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعء تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنظم المعلومات على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خلاصة الفصل

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي يمثل مشكلة الدراسة، والمتمثل في معرفة دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-، وقد تم التعرف على مستوى تطبيق نظم المعلومات للمؤسسة من خلال الأبعاد التي استندت إليها الدراسة وتمثلت في البعد (المؤسسة، الإدارة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) بينما تم التعرف على مدى تحقيق المؤسسة المبحوثة للميزة التنافسية من خلال الأبعاد المكونة لها والتي تمثلت في بعد (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) كما هي موضحة في نموذج الدراسة، والنتائج المتوصل إليها باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية، وهذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان والنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا التي تمحورت حول دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية تبين لنا أن نظم المعلومات من الضروريات الملحة التي يجب على أي مؤسسة مراعاتها وهذا ما توضحه هذه الدراسة التي تطرقت في جانبها النظري في فصلها الأول والمتمثل في نظم المعلومات ودراسة أبعادها المتمثلة في (المؤسسة، الإدارة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) وتطرقتنا في الفصل الثاني إلى مفهوم الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة)، الجانب التطبيقي تطرقنا إلى دراسة حالة مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة- وتوصلنا إلى النتائج باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية، وهذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان والنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، ونتجت عن هذه الدراسة عدة نتائج مبينة كالتالي:

نتائج الجانب النظري:

- تلعب نظم المعلومات دورا هاما في مساندة إدارة المؤسسة على القيام بوظائف أساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.
- تعتبر نظم المعلومات نظام فرعي يوجد داخل النظام الكلي للمؤسسة، الذي يختص بتحديد وتجميع وتشغيل وتحليل وارسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار.
- نظم المعلومات تلعب دورا حيويا في التقليل من الأخطاء المحتملة في أداء المهام والوظائف، حيث تسهم في توفير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب، وتزيد من موثوقية المعلومات المعتمدة في اتخاذ القرارات.
- يسهل نظام المعلومات للمؤسسة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين، والتي تمكنها من اقتناص الفرص قبل وصول المنافسين إليها.
- نظم المعلومات تهدف إلى توفير معلومات لوضع أهداف استراتيجية وتكوين استراتيجيات اللازمة وصياغتها تساعدها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تدعم وتساند الإدارة العليا من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.
- تعتبر الميزة التنافسية من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستوى الاقتصادي والإداري.
- يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إذا توافرت لديها مجموعة من مصادر تنشأ من خلالها هذه الميزة كتقديم خدمات جديدة ومتميزة، أو قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها وحاجات عملائها بطريقة أفضل من منافسيها.

نتائج الجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا لعدة نتائج أهمها:

- ✓ أن وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومركزات نظم المعلومات بمستوى مرتفع حيث بلغ متوسطها الحسابي (4,44235) بانحراف معياري (0,43181)؛
- ✓ أكدت النتائج أن مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال كان مرتفعا حيث بلغ متوسطها الحسابي (4,56000) بانحراف معياري (0,48989)، وجاءت بالمرتبة الأولى؛

- ✓ أكدت النتائج على أن مستوى الإدارة لدى المؤسسة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,41714) بانحراف معياري (0,47934)، وجاءت بالمرتبة الثانية؛
- ✓ أن مستوى المؤسسة لدى المؤسسة كان مرتفعا أيضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,3600) بانحراف معياري (0,56424)، واحتلت المرتبة الثالثة في ترتيب الأبعاد.
- ✓ بالنسبة للميزة التنافسية فإن وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة- تولي اهتماما لتبني الميزة التنافسية في المؤسسة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4,36100) بانحراف معياري (0,44289)، فالمؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومرتكزات الميزة التنافسية فنجدها تهتم بعد كل من الجودة، التسليم، المرونة بمستوى مرتفع، إلا بالنسبة لبعد خفض التكلفة فهو بمستوى متوسط.
- 3- كما لخصت نتائج الفرضيات إلى:
- ✓ وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات بأبعادها (مؤسسة، الإدارة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على الميزة التنافسية بأبعادها (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-.
- ✓ وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد المؤسسة على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-.
- ✓ وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد الإدارة على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-.
- ✓ وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بوحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة -بسكرة-.

الاقتراحات والتوصيات:

- تبرز أهمية المؤسسات في الاهتمام بنظم المعلومات واجراءاتها وتقنياتها الحديثة كونها أصبحت اليوم رأس مال حقيقي والمنبع الأساسي لمواردها في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال لذا أصبح من الضروري تشجيع البحث والتطوير في هذا المجال.
- ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تطوير وتحسين أداء نظم المعلومات المستخدمة مما يتعكس على الرفع من الأداء العام في المؤسسات.
- تخصيص دورات تكوينية وتدريبية لإطارات وعمال المؤسسات في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات التي من شأنها تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم.
- ضرورة استمرار اهتمام المؤسسة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز، والعمل على بناء المزايا التنافسية واستدامتها.
- زيادة اهتمام المؤسسة ببعث خفض التكلفة بوضع خطط جديدة في التوزيع من خلال زيادة فتح منافذ التوزيع جديدة خاصة بالمؤسسة لتخفيض تكاليف التوزيع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

المقالات:

1. البيضين هشام عثمان. (2015). نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11 (2)، الصفحات 481-508.
2. أحلام بيوض. (2021). دور نظم المعلومات في تفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قامة: جامعة 8 ماي 1945.
3. أحمد إبراهيم سعيد حسن. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة الماستر). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
4. أحمد إبراهيم سعيد حسن. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماستر). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
5. أحمد بوربالة. (2015). دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
6. الحرث عبد المنعم، و أحمد حمد النيل. (2020). دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماستر). كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال: جامعة الشندي.
7. إليهام بوحبيلة. (2020). استراتيجية الانتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف 1.
8. إيمان نعمون. (2018). تحليل أثر تبني الاستراتيجيات الهامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
9. بسود مبارك، و أمينة بوخني . (2020). دور نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أدرار: جامعة أحمد دراية.
10. بعلي ياسمين، و سوسن نوي. (2023). أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تبسة: جامعة العربي التبسي.
10. بن الدين فاطمة الزهراء، و حنان أوليدي. (2019). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
11. بن الصغير الربيع، و محمد زكرياء خلاف. (2023). نظم المعلومات الإدارية وأثرها على استراتيجية المؤسسة (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميلة: جامعة عبد الحفيظ بوصوف.

12. إيمان نعمون. (2018). تحليل أثر تبني الاستراتيجيات الهامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
13. بيستون خالد حمه. (2022). دور الثقافة المنظمة في تعزيز الميزة التنافسية (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، نيقوسيا: جامعة الشرق الأدنى.
14. جدي حنان، و إيمان حملاوي. (2019). المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية (رسالة الماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة أكلي مهند أولحاج.
15. حسان بوبعابة. (2014). فهالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف .
16. ربيحة حمادي، و ياسمين رشيد. (2022). مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
17. زهرة غاني، و غوتية بن سعيد. (2019). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة الماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أدرار : جامعة أحمد دراية .
18. سكفالي حسين، و مروة مقالاتني. (2020). نظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة: جامعة 8 ماي 1945.
19. صياد صباح. (2018). أنظمة المعلومات وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الجزائرية (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران: جامعة وهران 2.
20. عادل بن عطاء الله. (2019). دور جودة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
21. عبد الرؤوف حجاج. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة : جامعة 20 أوت 1955.
22. عبد الكريم هاجر مسعودة. (2017). التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المسيلة: جامعة محمد بوضياف .
23. عز الدين يوسف. (2016). أثر نظام المعلومات في التسيير الاستراتيجي (رسالة ماستر مهني). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أدرار: جامعة أحمد دراية.
24. فاروق عزون. (2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف.

25. فلة العيهار. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
26. محمد زبور، و رابع عاصي. (2019). دور نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماستر). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيسمسيلت: المركز الجامعي الونشريسي.
27. مروان ونداجي، و أنيسة رجم. (2021). دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة الماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة: جامعة 7 ماي 1945.
28. منال منى حشاني. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية (رسالة الماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
29. وحيد هلاللي. (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (رسالة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
30. وهيبه مربعي. (2013). دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.

الكتب

1. أحمد حسين، و حسين علي . (2003). تحليل وتصميم النظم. الاسكندرية: الدار الجامعية.
2. أحمد زغدار. (2011). المنافسة والتنافسية زالبداائل الاستراتيجية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
3. إيمان فاضل السامرائي، و هيثم محمد الزعبي. (2004). نظم المعلومات الادارية (الإصدار 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. بديس مجاني، و ريمة طبول. (2017). تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (الإصدار 1). الجزائر: ألفا للوثائق.
5. جمال الدين محمد مرسي، و وآخرون. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية الاسكندرية.
6. حمدي أبو النور السيد عويس. (2011). نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري (الإصدار 1). الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
7. رايموند مكليود، و جيورج شيل. (2006). نظم المعلومات الإدارية. (سرور علي إبراهيم سرور، المترجمون) السعودية: دار المريخ.
8. طارق قندوز. (2015). الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك (الإصدار 1). عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.

9. علي السلمي . (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . القاهرة، مصر : دار غريب للنشر والتوزيع .
10. عماد الصباغ . (2000). نظم المعلومات - ماهيتها ومكوناتها - (الإصدار 1). عمان: دار الثقافى للنشر والتوزيع .
11. عمر أحمد همشري . (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر .
12. محسن أحمد الخضيرى . (2004). صناعة المزايا التنافسية . القاهرة، مصر : مجموعة النيل العربية .
13. محمد موسى أبو الهيجاء . (2022). أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الإصدار 1). عمان، الأردن: ابصار ناشرون وموزعون .
14. محمد نجيب مروان . (2011). دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية . مصر: دار الكتب القانونية .
15. محمود . (2019). التخطيط الاستراتيجي - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - (الإصدار 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .
16. معالي فهمي حيدر . (2002). نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الاسكندرية: الدار الجامعية .
17. مصطفى محمود أبو بكر . (2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . مصر: الدار الجامعية .
18. نادية العارف . (2005). الإدارة الاستراتيجية (الإصدار 3). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية .
19. نبيل محمد مرسي . (2003). الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس . الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر .
20. نبيل مرسي خليل . (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال . الاسكندرية، مصر: الاسكندرية للكتاب .
21. نجم عبود نجم . (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات (الإصدار 2). عمان: مؤسسة الوراق للنشر .
22. يحيى قحطان محمود . (2019). التخطيط الاستراتيجي - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - (الإصدار 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .

المؤتمرات

1. لويزة قويد، و حبيبة كشيدة . (2007). دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها. الملتقى العلمي الدول الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها تكزين المزايا التنافسية للبلدان العربية (الصفحات 1-15). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعللي .

2. خديجة بلعلياء ، و صورية معموري. (2010). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (الصفحات 1-14). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
3. عبد الله بلوناس، و لمجد بن بوزيد. (2010). طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة. ملتقى دولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Atissier, D., & Valérie, D. (2008). *Mesurer la performance du système* (éd. 10). Paris.
2. BRUNO, M., & Yves-Michel, M. (2001). *L'intelligence économique*. France: D'organisation .
3. Garibaldi, G. (1944). *Stratégie concurrentielle: Choisir et gagner*. Paris: les Edition d'organisation.
4. Garibaldi, G. (2007). *L'analyse Stratégique* (éd. 3). Paris: Editions d'Organisation Groupe Eyrolles.
5. Hel, K., Frantz, R., Reix, R., & Fallery, B. (2011). *Mic Système d'information et management des organisations* (éd. 6). Paris: Edition vuibert.
6. Laudon, k., & Jane , l. (2010). *Management des systèmes d'information* (éd. 11). France: Pearson Education.
7. Porter, M. (1997). *LA vantage concurrentiel traduit par philippe de lavergne*. Paris, France: edition dunod.
8. Reix, R. (2002). *Système d'information et management des organisation* (éd. 4). Paris: Vuibert.
9. Law, J. (2016). *Dictionary of Business and Management* (6 ed.). Oxford: Oxford University Press.
10. Richard, H. (2003). *prumet et al what in the world is competitive advantage*. Eson school.

قائمة الفهارس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

استمارة البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة أما بعد...

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تدخل ضمن دراسة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة استراتيجية التي تهدف إلى معالجة موضوع: نظم المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة - بسكرة -.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، أتقدم إليكم بفقرات الاستبانة راجية منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات المحددة بصدق وموضوعية، حيث أن صحة نتائجها تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير وخالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

الأستاذ المشرف: جلاب محمد

الطالبان: زكري صبرين وقري سناء

السنة الدراسية 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي فما دون شهادة ليسانس شهادة ماستر شهادة تقني
- شهادة مهندس دراسات عليا تكوين مهني
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: نظم المعلومات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع نظم المعلومات في مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة - بسكرة - المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم الموافقة بوضع علامة (X) في المربع الذي يوافق اختيارك.

أبعاد نظم المعلومات				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- بعد المؤسسة				
				1 تحرص المؤسسة للحصول على البيانات من مصادر متنوعة من البيئة الداخلية والخارجية لها
				2 تسعى المؤسسة لجمع معلومات حول كافة المتعاملين الاقتصاديين من منافسين موردين وزبائن
				3 يولي موظفي المؤسسة أهمية كبيرة لنظم المعلومات
				4 يقوم المتخصصون بتصميم نظم المعلومات وتطويرها بناء على المتطلبات المعلوماتية للمؤسسة
				5 تحرص المؤسسة باستمرار على تكوين موظفيها ضمن مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال
ب- بعد الإدارة				
				6 تساعد نظم المعلومات على القيام بالوظائف على أكمل وجه
				7 يراقب نظام المعلومات عمل الموظفين داخل المؤسسة

					8	استعمال نظم المعلومات يقلل من الجهد والوقت للموظفين ويحد من الأخطاء في أداء مختلف الوظائف
					9	تعمل نظم المعلومات على توفير المعلومات الاستراتيجية الضرورية لها
					10	تساهم نظم المعلومات في حل المشاكل التنظيمية على المستويات الإدارية
					11	تعمل نظم المعلومات على توفير كفاءة القيام بأداء المهام في المؤسسة بطريقة أسرع وبتكلفة أقل
					12	يسمح نظام المعلومات الكفاء بتسهيل عملية المراقبة وتسهيل مقارنة النتائج مع الأهداف والخطط الموضوعية
ج- بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال						
					13	تحرص المؤسسة على توفير التجهيزات المادية كالحواسيب والبرمجيات والشبكات وغيرها
					14	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في معالجة البيانات وتخزين المعلومات واسترجاعها وعرضها بسهولة
					15	تحرص المؤسسة على توفير برمجيات لأمن وسرية المعلومات
					16	المؤسسة على اتصال دائم بشبكة الأنترنت
					17	تمتلك المؤسسة شبكة اتصال داخلية (شبكة انترانات) وشبكة اتصال خارجية (شبكة اكسترانات)

المحور الثاني: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع نظم المعلومات في مؤسسة وحدة إنتاج المياه المعدنية القنطرة - بسكرة - المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم الموافقة بوضع علامة (X) في المربع الذي يوافق اختيارك.

أبعاد الميزة التنافسية						
أ- بعد خفض التكلفة						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					18	يعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية للمؤسسة
					19	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج
					20	تعتمد المؤسسة على التطوير التكنولوجي في الإنتاج لتخفيض التكاليف
					21	تعتمد المؤسسة على منافذ التوزيع الخاصة بها لتخفيض تكاليف التوزيع
					22	تحتفظ المؤسسة على العمال ذوي الخبرة للتقليل من الأخطاء المهنية

ب- بعد الجودة				
				23 لدى المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة
				24 تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين
				25 تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها لتكون أفضل في السوق
				26 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء واقتراحات زبائنها بخصوص تطوير جودة المنتجات
				27 تستفيد المؤسسة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها
ج- بعد التسليم				
				28 تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات السوق
				29 تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة في الأجل المحددة لزيائنها
				30 تمتلك المؤسسة مخزون احتياطي للاستجابة السريعة لتقديم المنتج في حالة الطوارئ
				31 تحرص المؤسسة على الاتصال المباشر والمستمر مع الزبائن لقصد تقديم المنتج بمواعيدها المناسبة
				32 تعمل المؤسسة على زيادة نقاط البيع
د- بعد المرونة				
				33 تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن
				34 تسعى المؤسسة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية
				35 تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة
				36 المؤسسة على اطلاع مسبق بما يحدث في السوق
				37 يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة لعملائها من حيث النوعية

شاكرين لكم حسن تعاونكم